

قسم العلوم الاقتصادية



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الموضوع

# التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد صناعي

نوقشت بتاريخ: 2022/05/12

إشراف الأستاذ:

أ.د/ دبله فاتح

إعداد الطالبة:

حيمر مريم

## لجنة المناقشة

| اللقب و الاسم        | الرتبة               | الجامعة             | الصفة         |
|----------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| أ.د. غوفي عبد الحميد | أستاذ التعليم العالي | جامعة بسكرة         | رئيسا         |
| أ.د. دبله فاتح       | أستاذ التعليم العالي | جامعة بسكرة         | مشرفا و مقررا |
| د. نعمون إيمان       | أستاذ محاضر -أ-      | جامعة بسكرة         | مناقشا        |
| أ.د. شلابي عمار      | أستاذ التعليم العالي | جامعة سكيكدة        | مناقشا        |
| د. برني ميلود        | أستاذ محاضر -أ-      | المركز الجامعي ميله | مناقشا        |
| د. قوفي سعاد         | أستاذ محاضر -أ-      | جامعة أم بواقي      | مناقشا        |

السنة الجامعية: 2022/2021



قسم العلوم الاقتصادية



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الموضوع

# التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد صناعي

نوقشت بتاريخ: 2022/05/12

إشراف الأستاذ:

أ.د/ دبله فاتح

إعداد الطالبة:

حيمر مريم

## لجنة المناقشة

| اللقب و الاسم        | الرتبة               | الجامعة             | الصفة         |
|----------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| أ.د. غوفي عبد الحميد | أستاذ التعليم العالي | جامعة بسكرة         | رئيسا         |
| أ.د. دبله فاتح       | أستاذ التعليم العالي | جامعة بسكرة         | مشرفا و مقررا |
| د. نعمون إيمان       | أستاذ محاضر - أ-     | جامعة بسكرة         | مناقشا        |
| أ.د. شلابي عمار      | أستاذ التعليم العالي | جامعة سكيكدة        | مناقشا        |
| د. برني ميلود        | أستاذ محاضر - أ-     | المركز الجامعي ميله | مناقشا        |
| د. قوفي سعاد         | أستاذ محاضر - أ-     | جامعة أم بواقي      | مناقشا        |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

( البقرة 32 )

## شكر و عرفان

لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا النهار إلا بطاعتك .. ولا اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة

إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك: أشكر الله جل جلاله.

...إلى الأبي الذي علمنا.. سيد الخلق، من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .... إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

و لأنه من لم يشكر الناس لم يشكر الله، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ذل لي صعوبات البحث، و أخص بالذكر:

إلى الأستاذ المشرف: الدكتور: " دةلة فاتح" الذي كان لنا أذا و مشرفا طوال فترة البحث، أتقدم له بأسمى معاني

التقدير، والشكر الجزيل .

أتقدم بالشكر الجزيل و كل عبارات التقدير و الاحترام إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل

المتواضع

إلى من اقترن عملها بأخلاق سامية، أتقدم بالشكر الجزيل و فائق الاحترام و التقدير إلى الأستاذة: د. فراطه سميرة،

ستبقى نضائك نجوم أهدي بها دائما و أبدا....

أتقدم بكل عبارات الامتنان والتقدير إلى الدكتور: " فونبي ربيع" على ما قدمه لي والذي بفضل الله تعالى ثم

بفضله سهل لنا الكثير من الصعاب، و على ما يقدمه للباحثين من مساعدات و تسهيلات من أجل تسهيل صعاب

البحث العلمي.

إلى كل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية

إلى كل زميلاتي وزملائي في الرقابة المالية طولقة و بسكرة، و على رأسهم السيد المراقب المالي و المراقبين

الماليين المساعدين.

إلى كل الموظفين الباحثين في كل ربوع الوطن

أما الشكر من النوع الخاص فأتوجه به إلى كل الذين لم يقفوا إلى جانبي، إلى من عرفوا

مسيرة بحثي.. فلولا وجودهم لما أحسنت بمتعة البحث، فلم مني كل الشكر .

# إهداء

ربي لا تصبني بالغرور إذا نجحت و لا باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما أن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

بقلم أعيان التعب، يتكئ على قطرات حبر مملوءة بالتعب والفرح في آن واحد... هو بالنسبة لي يوم ميلادي ... اليوم الذي أنهى فيه هذا العمل المتواضع لأهديه إلى:

إلى عطر الروح وحنق الوجدان... من أحمل اسمه بكل افتخار: أبي الغالي السيد "عمر محمد العبد"... حبا و طاعة و رخوانا.

إلى سمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دمانها سر نجاحي إلى أغلى الأحباب: أمي الحبيبة

إلى أغلى من أمك في الوجود: الغالي جدا. أخي و سدي "محمود"، وزوجته الغالية "صبرينة"

إلى من يجمع بين سعادتي و حزني: زوجي السيد: "عريف رضا"، أدامك الله لنا سدا و عزا.

إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي ونور عيوني: أنس و توليب

إلى كل أبناء أخي و إخوتي (عبد الرحمن، إياد، فراس، أمير، هاجر، ليان، روبا، صود، بدر، إسلام،

تاج الدين، بونس، إسراء، ياسمين، و مسك القمام: نور عيوني: فرح و جنى)

إلى القلب الكبير: أختي نجاة... وزوجها السيد: عمر محمد الباسط

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب، الى سر سعادتي: أخي الغالي حمزة، وزوجته الغالية

"مخاض"

إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل: أخي الصغير و الغالي "حسين" ..

إلى رمز الحب: أختي الغالية: فائزة، وزوجها السيد المحترم: محمد حيران، أدام الله وجودكم...

إلى المدللة الحنون الغالية: أختي "عائشة"، وزوجها السيد: دباس زهير

إلى السيدة: سعيدة زنادقي وزوجها: السيد: علي زنادقي

إلى السيد: عريف زروق وزوجته، و السيد: عريف محمد الله و كل عائلة زوجي.

إلى كل صديقاتي في مختلف محطات حياتي

إلى كل عائلة عمر، عريف و زنادقي: حبا و احتراماً

## ملخص:

تسعى المؤسسات المتواجدة في القطاع المصرفي و قطاع التأمين في الجزائر إلى تحسين تنافسيتها و تطوير أدائها، حيث قامت بعقد تحالفات استراتيجية فيما بينها. و قد قمنا في دراستنا بتحليل أغلب المتغيرات المتعلقة بالقطاع المصرفي و قطاع التأمين عن طريق تحليل المؤشرات المتعلقة بهذين السوقين في إطار المعطيات و البيانات التي توصلنا إليها، كما قمنا بتحليل تنافسية كل قطاع عن طريق نموذج بورتر، بالإضافة إلى قيامنا بتحليل أداء بعض البنوك ومؤسسات التأمين في الجزائر عن طريق نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء)، و أيضا فرضية القوة السوقية و كذا قياس الأداء باستخدام بعض المؤشرات المالية، و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. و قد كانت بعض نتائج الدراسة عكس فرضية الاقتصاد الصناعي، كما توصلنا إلى عدم وجود استراتيجية واضحة لبنك التأمين في الجزائر، و هو ما يقف دون تحقيق هذه الاستراتيجية للأهداف المرجوة منها كما ينبغي.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد صناعي - تحالفات استراتيجية - بنك التأمين - أداء.

### Résumé

Les entreprises des secteurs de la banque et de l'assurance en Algérie, cherchent à améliorer leur compétitivité et à développer leurs performance, car elles ont conclu entre elles des alliances stratégiques

Dans notre étude, on a analysé la plupart des variables liées aux secteurs de banque et d'assurance en analysant les indicateurs et les données concernant ces deux secteurs. on également analysé la compétitivité de chaque secteur selon le modèle de Porter, et on a analysé également la performance de quelques banques et sociétés d'assurance en Algérie en utilisant le paradigme de l'économie industrielle (S-C-P), et aussi l'hypothèse de pouvoir du marché et ainsi la mesure de la performance en utilisant quelques indicateurs financiers, selon la méthode analytique descriptive.

Quelques résultats de notre étude, n'étaient pas conformes quelques hypothèses de l'économie industrielle, et on a arrivé qu'il n'y a pas une stratégie claire pour la bancassurance en Algérie, et cela empêche d'atteindre les objectifs souhaités.

**Mots clés :** Economie industrielle - alliances stratégiques- bancassurance – performance

**Abstract :**

Institutions in the banking and insurance sectors, seek to be competitive and develop their performance. These latter strategies used to develop joint work between banks and insurance institutions.

In our study, we analyzed most of the variables related to the banking sector and the insurance sector by analyzing the indicators related to these two markets in the data and data framework. We also analyzed the competitiveness of each sector using of the Porter model, in addition to analyzing the performance of each sector, some banks and insurance institutions in Algeria through the paradigm of the industrial economy (structure-behavior-performance), as well as the market power hypothesis as well as performance measurement using certain financial indicators, this is done using the descriptive analytical method.

A clear strategy for the insurance bank in Algeria, which is what, prevents this strategy from achieving the desired objectives as it should.

**Keywords:** industrial Economy - Strategic alliances - Insurance banking - performance.

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| I      | شكر و عرفان   |
| II     | الإهداء   |
| III    | ملخص باللغة العربية   |
| III    | ملخص باللغة الفرنسية  |
| IV     | ملخص باللغة الانجليزية  |
| V      | الفهرس  |
| XIII   | قائمة الجداول   |
| XV     | قائمة الأشكال   |
| أ-م    | مقدمة   |
| 34-1   | <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاقتصاد الصناعي، الاستراتيجية وقوى التنافس لبورتر</b> |
| 2      | تمهيد   |
| 3      | المبحث الأول: مدخل للاقتصاد الصناعي   |
| 3      | المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي  |
| 4      | المطلب الثاني: تيارات تحليل الاقتصاد الصناعي  |
| 5      | المطلب الثالث: السياسات الصناعية  |
| 7      | المطلب الرابع: تحليل الصناعة من منظور الاقتصاد الصناعي                                  |
| 9      | المبحث الثاني: نموذج التحليل (هيكل-سلوك-أداء SCP) في الاقتصاد الصناعي                   |
| 9      | المطلب الأول: لمحة عن نموذج SCP   |
| 10     | المطلب الثاني: مكونات نموذج SCP   |
| 16     | المطلب الثالث: العلاقة بين مكونات النموذج   |

|       |   |
|-------|---|
| 17    | المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لنموذج SCP                          |
| 18    | المبحث الثالث: الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي: المفاهيم و الأسس    |
| 18    | المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية                                      |
| 19    | المطلب الثاني: تحليل مفهوم الاستراتيجية في ظل الاقتصاد الصناعي        |
| 20    | المطلب الثالث: المقاربة النظرية للخيار الاستراتيجي                    |
| 21    | المطلب الرابع: عوامل تحديد الخيار الاستراتيجي                         |
| 22    | المبحث الرابع: تحليل قوى التنافس لبورتر ضمن هيكل الصناعة              |
| 22    | المطلب الأول: الإطار العام لنظرية بورتر                               |
| 22    | المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس وفقا لنموذج بورتر         |
| 23    | أولا: استراتيجية التركيز  |
| 23    | ثانيا: استراتيجية القيادة بالتكلفة                                    |
| 23    | ثالثا: استراتيجية التمييز   |
| 24    | المطلب الثالث: قوى التنافس ضمن نموذج بورتر                            |
| 32    | المطلب الرابع: التعديلات المطبقة على نموذج بورتر                      |
| 34    | خاتمة الفصل   |
| 67-35 | <b>الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين</b> |
| 36    | تمهيد   |
| 37    | المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء                                 |
| 37    | المطلب الأول: التعاريف التقليدية للأداء                               |
| 38    | المطلب الثاني: النظرة الحديثة للأداء                                  |
| 40    | المطلب الثالث: مستويات الأداء   |
| 44    | المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء و الاستراتيجية                      |

|       |   |
|-------|---|
| 44    | المبحث الثاني: تقييم الأداء: المفاهيم و الأسس                               |
| 44    | المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء  |
| 45    | المطلب الثاني: تعريف الكفاءة و الفعالية                                     |
| 47    | المطلب الثالث: صعوبة تقييم الأداء   |
| 49    | المطلب الرابع: خصائص تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة                   |
| 50    | المبحث الثالث: قياس و تقويم الأداء و أهم النماذج في التقييم                 |
| 50    | المطلب الأول: قياس الأداء   |
| 51    | المطلب الثاني: تقويم الأداء   |
| 52    | المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء   |
| 53    | المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء   |
| 60    | المبحث الرابع: قياس الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين              |
| 60    | المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء في الصناعة المصرفية                        |
| 62    | المطلب الثاني: أسباب ضعف الأداء في الصناعة المصرفية                         |
| 63    | المطلب الثالث: التحليل المالي كأحد أهم أساليب تحليل الأداء في صناعة التأمين |
| 66    | المطلب الرابع: محددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء مؤسسات التأمين   |
| 67    | خاتمة الفصل   |
| 97-68 | <b>الفصل الثالث: الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية</b>                   |
| 69    | تمهيد   |
| 70    | المبحث الأول: التحالف الاستراتيجي: مفاهيم وأسس                              |
| 70    | المطلب الأول: قراءة تاريخية في تطور مفهوم التحالفات الاستراتيجية            |
| 72    | المطلب الثاني: تعريف التحالفات الاستراتيجية                                 |
| 76    | المطلب الثالث: التداخل بين مصطلح التحالف والشراكة                           |

|        |   |
|--------|---|
| 77     | المطلب الرابع: أسباب اللجوء إلى التحالف                               |
| 77     | المبحث الثاني: أساسيات حول التحالفات الاستراتيجية                     |
| 77     | المطلب الأول: خصائص التحالفات الاستراتيجية                            |
| 78     | المطلب الثاني: أهداف التحالفات الاستراتيجية                           |
| 80     | المطلب الثالث: أهمية التحالف الاستراتيجي                              |
| 81     | المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات التحالفات الاستراتيجية                |
| 85     | المبحث الثالث: أشكال التحالفات الاستراتيجية                           |
| 85     | المطلب الأول: أشكال التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة        |
| 86     | المطلب الثاني: تحالفات استراتيجية حسب النطاق الجغرافي                 |
| 87     | المطلب الثالث: التحالف الرأسي و العمودي                               |
| 87     | المطلب الرابع: تحالفات بالنظر إلى طبيعة العلاقة بين الأطراف المتحالفة |
| 90     | المبحث الرابع: بناء التحالفات الاستراتيجية                            |
| 90     | المطلب الأول: دوافع اللجوء إلى القيام بتحالفات استراتيجية             |
| 92     | المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتحالف الناجح                        |
| 93     | المطلب الثالث: اختيار الشريك المناسب                                  |
| 95     | المطلب الرابع: شروط التحالفات الناجحة                                 |
| 97     | خاتمة الفصل   |
| 124-98 | الفصل الرابع: نظريات و أداء التحالفات الاستراتيجية                    |
| 99     | تمهيد   |
| 100    | المبحث الأول: المقاربة الاجتماعية للتحالف ونظرية الألعاب              |
| 100    | المطلب الأول: مدخل لنظرية الالعب                                      |
| 101    | المطلب الثاني: مستويات نظرية الألعاب                                  |

|     |  |
|-----|--|
| 102 | المطلب الثالث: نظرية الألعاب و التعاون بين المنافسين                     |
| 102 | أولاً: نظرية الألعاب و التعاون بين منافسين اثنين                         |
| 104 | ثانياً: نظرية الألعاب و تحالف اثنان من اللاعبين ضد منافس ثالث            |
| 106 | المطلب الرابع: تقييم قرار الدخول في تحالف استراتيجي وفقاً لنظرية الألعاب |
| 108 | <b>المبحث الثاني: المقاربة الاقتصادية للتحالفات الاستراتيجية</b>         |
| 108 | المطلب الأول: دورة حياة التحالفات الاستراتيجية                           |
| 109 | المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات                                       |
| 110 | المطلب الثالث: نظرية السلوك الاستراتيجي                                  |
| 111 | المطلب الرابع: نظرية الوكالة   |
| 112 | <b>المبحث الثالث: أداء التحالفات الاستراتيجية</b>                        |
| 112 | المطلب الأول: الأهداف الاستراتيجية لأداء التحالفات                       |
| 113 | المطلب الثاني: أسباب و شروط قياس أداء التحالفات                          |
| 113 | أولاً: أسباب قياس أداء التحالف   |
| 114 | ثانياً: شروط قياس أداء التحالف   |
| 115 | المطلب الثالث: محددات و معايير قياس أداء التحالفات الاستراتيجية          |
| 115 | أولاً: معايير قياس أداء التحالف  |
| 117 | ثانياً: محددات قياس أداء التحالف   |
| 117 | المطلب الرابع: أداء التحالفات الاستراتيجية في نموذج SCP                  |
| 119 | <b>المبحث الرابع: أداء المؤسسة في ظل التحالفات الاستراتيجية</b>          |
| 119 | المطلب الأول: متطلبات تحسين أداء المؤسسة في ظل التحالفات الاستراتيجية    |
| 119 | المطلب الثاني: متطلبات قبلية قبل الدخول في تحالف استراتيجي               |
| 121 | المطلب الثالث: تحسين الوضعية التنافسية في ظل التحالفات الاستراتيجية      |

|         |  |
|---------|--|
| 122     | المطلب الرابع: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء                           |
| 124     | خاتمة الفصل  |
| 169-125 | الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر |
| 126     | تمهيد  |
| 127     | المبحث الأول: الإطار العام لصناعة التأمين في الجزائر                             |
| 127     | المطلب الأول: مراحل تطور صناعة التأمين في الجزائر                                |
| 127     | المطلب الثاني: الهيئات المشرفة على قطاع التأمين في الجزائر                       |
| 130     | المطلب الثالث: مكانة قطاع التأمين الجزائري افريقيا                               |
| 132     | المطلب الرابع: مكانة قطاع التأمين الجزائري في السوق العالمي                      |
| 134     | المبحث الثاني: تحليل صناعة التأمين في الجزائر                                    |
| 134     | المطلب الأول: هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر                                 |
| 137     | المطلب الثاني: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال بعض المؤشرات               |
| 137     | أولا: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال رقم الأعمال                         |
| 139     | ثانيا: تحليل صناعة التأمين من خلال مؤشر الكثافة                                  |
| 141     | ثالثا: تحليل صناعة التأمين من خلال مؤشر الاختراق                                 |
| 141     | المطلب الثالث: أبعاد هيكل صناعة التأمين في الجزائر                               |
| 142     | أولا: التركيز الصناعي في صناعة التأمين   |
| 142     | ثانيا: عوائق الدخول إلى صناعة التأمين في الجزائر                                 |
| 148     | ثالثا: تمييز المنتجات  |
| 150     | المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس في صناعة التأمين وفقا لنموذج بورتر              |
| 158     | المبحث الثالث: تطور الجهاز المصرفي في الجزائر و تنافسية القطاع                   |
| 158     | المطلب الأول: تعريف البنوك   |

|         |  |
|---------|--|
| 158     | المطلب الثاني: قراءة تاريخية للجهاز المصرفي في الجزائر   |
| 159     | المطلب الثالث: إصلاحات الجهاز المصرفي في الجزائر   |
| 160     | المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس في الصناعة المصرفية وفقا لبورتر في ظل بنك التأمين                 |
| 163     | المبحث الرابع: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية  |
| 163     | المطلب الأول: مراحل تقييم الأداء في البنوك   |
| 164     | المطلب الثاني: أبعاد هيكل الصناعة المصرفية   |
| 167     | المطلب الثالث: تحقيق الأداء المرتفع في الصناعة المصرفية  |
| 167     | المطلب الرابع: العلاقة بين الجهاز المصرفي وقطاع التأمينات في الجزائر                               |
| 169     | خاتمة الفصل  |
| 219-170 | الفصل السادس: تحليل أداء مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين في ظل التحالفات الاستراتيجية            |
| 171     | تمهيد  |
| 171     | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبنك التأمين في الجزائر   |
| 171     | المطلب الأول: ماهية التأمين المصرفي (بنك التأمين)  |
| 173     | المطلب الثاني: الجذور التاريخية لبنك التأمين   |
| 173     | المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية و الغربية في إطار بنك التأمين                               |
| 175     | المطلب الرابع: الخيارات والبدائل الاستراتيجية المعتمدة لبنك التأمين و كيفية اختيار النموذج المناسب |
| 175     | أولا: الخيارات و البدائل الاستراتيجية المعتمدة لبنك التأمين  |
| 175     | ثانيا: كيفية اختيار النموذج المناسب لبنك التأمين   |
| 177     | المبحث الثاني: واقع صيرفة التأمين في الجزائر   |
| 177     | المطلب الأول: الإطار القانوني لبنك التأمين في الجزائر  |
| 178     | المطلب الثاني: مساهمة البنوك العمومية في رأس مال بعض شركات التأمين في الجزائر                      |
| 179     | المطلب الثالث: المؤسسات غير البنكية في القطاع المصرفي أحد أسباب اللجوء لبنك التأمين                |

|     |   |
|-----|---|
| 180 | المطلب الرابع: تحليل أداء البنوك في ظل التحالفات الاستراتيجية وفقا لنموذج SCP           |
| 188 | المبحث الثالث: تحليل متغيرات بنك التأمين في الجزائر                                     |
| 188 | المطلب الأول: تحديد نوع التحالف الاستراتيجي في إطار بنك التأمين                         |
| 189 | المطلب الثاني: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر و أهم الاتفاقيات                        |
| 189 | أولا: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر  |
| 190 | ثانيا: أهم الاتفاقيات المبرمة في إطار بنك التأمين في الجزائر                            |
| 193 | المطلب الثالث: اختيار مجتمع و عينة الدراسة  |
| 196 | المطلب الثالث: التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين عينة الدراسة          |
| 200 | المبحث الرابع: أداء البنوك و مؤسسات التأمين عينة الدراسة في إطار التحالفات الاستراتيجية |
| 200 | المطلب الأول: قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة قبل وبعد التحالفات الاستراتيجية    |
| 200 | أولا: قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة قبل التحالفات الاستراتيجية                 |
| 202 | قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة بعد التحالفات الاستراتيجية                       |
| 208 | المطلب الثاني: قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة بعد التحالفات الاستراتيجية        |
| 214 | المطلب الثالث: فعالية البنوك في تنشيط سوق التأمين في الجزائر من خلال بنك التأمين        |
| 214 | أولا: فعالية البنوك في زيادة معدل نفاذ التأمين  |
| 215 | ثانيا: فعالية البنوك في زيادة معدل الكثافة التأمينية                                    |
| 216 | المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات  |
| 219 | خاتمة الفصل   |
| 220 | خاتمة   |
| 227 | قائمة المراجع   |

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان  | رقم<br>الجدول |
|--------|--|---------------|
| 72     | مراحل تطور مفهوم التحالفات الاستراتيجية  | 3.1           |
| 89     | أنواع تحالفات المؤسسات المتنافسة   | 3.2           |
| 94     | معايير اختيار الشريك في التحالفات الاستراتيجية   | 3.3           |
| 103    | حالات التحالف أو عدم التحالف في حالة وجود لاعبين   | 4.1           |
| 104    | مصنوفة الربح والقيادة لـ X وعدم التحالف مع Y, Z  | 4.2           |
| 106    | مصنوفة الربح الجديدة   | 4.3           |
| 115    | معايير قياس أداء التحالفات الاستراتيجية  | 4.4           |
| 116    | الأسئلة التي يقاس عليها الاستبيان في التحالفات الاستراتيجية                                      | 4.5           |
| 122    | العلاقة بين الحلفاء  | 4.6           |
| 130    | ترتيب الدول الافريقية في سوق التأمين لسنة 2020   | 5.1           |
| 132    | ترتيب الجزائر في سوق التأمين العالمي للفترة 2016-2020  | 5.2           |
| 133    | أهم عشرة أسواق تأمين في العالم لسنة 2020   | 5.3           |
| 136    | الحصة السوقية لشركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2010-2019                                    | 5.4           |
| 137    | تطور رقم أعمال صناعة التأمين و معدل النمو في الجزائر للفترة 2001-2020                            | 5.5           |
| 140    | كثافة التأمين في الجزائر مقارنة ببعض الدول الافريقية للفترة 2016-2020                            | 5.6           |
| 141    | تطور معدل اختراق سوق التأمين في الجزائر في الفترة 2012-2020                                      | 5.7           |
| 144    | الحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين وفق التشريع الجزائري   | 5.8           |
| 145    | رأسمال شركات التأمين في الجزائر  | 5.9           |
| 146    | إنتاج إعادة التأمين في الجزائر خلال الفترة 2010-2020   | 5.10          |
| 148    | تطور الحصة السوقية لصناعة التأمين في الجزائر حسب الفروع  | 5.11          |
| 151    | تكاليف العاملين بالنسبة لإجمالي التكاليف العامة في قطاع التأمين في الجزائر خلال الفترة 2010-2017 | 5.12          |
| 152    | تطور حجم الإنفاق على التكوين في مؤسسات التأمين في الجزائر  | 5.13          |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 155 | مساهمة الشركات العمومية و الخاصة في قطاع التأمين في الجزائر                | 5.14 |
| 164 | تطور الحصة السوقية للبنوك العمومية و الخاصة من الودائع(2011-2018)          | 5.15 |
| 181 | أهم الاتفاقيات الموقعة بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر              | 6.1  |
| 183 | منتجات التأمين المصرفي الموزعة على البنوك في الجزائر                       | 6.2  |
| 187 | عدد اتفاقيات التأمين على قرض السكن الموقعة سنة 2015 حسب البنوك             | 6.3  |
| 189 | نسبة عمولة البنك في إطار بنك التأمين                                       | 6.4  |
| 190 | رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر خلال الفترة 2008-2018                     | 6.5  |
| 197 | أعمال بنك التأمين لكل شركة خلال الفترة 2011-2015                           | 6.6  |
| 200 | رقم أعمال مؤسسات التأمين قبل التحالفات الاستراتيجية(2005-2008)             | 6.7  |
| 201 | للمؤسسات محل الدراسة قبل التحالفات الاستراتيجية                            | 6.8  |
| 202 | تطور الحصة السوقية لكل شركة تأمين للفترة 2009-2017                         | 6.9  |
| 204 | تطور رقم أعمال سوق التأمين في الجزائر لكل شركة للفترة 2009-2017            | 6.10 |
| 206 | تطور تركيز تأمين الأشخاص في الجزائر خلال الفترة(2007-2015)                 | 6.11 |
| 207 | نسب هامش الملاءة المالية للشركة الوطنية للتأمين بعد التحالفات الاستراتيجية | 6.12 |
| 207 | نسبة هامش الملاءة المالية لشركة CAAR                                       | 6.13 |
| 208 | نسب هامش الملاءة المالية بالنسبة لشركة كارديف CARDIF                       | 6.14 |
| 209 | نسب العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية (2004-2014)                | 6.15 |
| 210 | تطور حجم ودائع البنك الوطني الجزائري للفترة(2003-2008)                     | 6.16 |
| 210 | تطور حجم الودائع للقرض الشعبي للفترة(2003-2008)                            | 6.17 |
| 211 | تطور إجمالي التكاليف لبنك BNA خلال الفترة(2003-2008)                       | 6.18 |
| 212 | تطور إجمالي التكاليف لبنك CPA خلال الفترة(2003-2008)                       | 6.19 |
| 215 | تطور الحصة السوقية للبنكين BNA/CPA (2005-2014)                             | 6.20 |

# فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 21     | العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي                                      | 1.1       |
| 32     | نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter".                                       | 2.1       |
| 41     | الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة                            | 2.1       |
| 45     | الأداء بين الكفاءة و الفعالية   | 2.2       |
| 75     | التحالف الاستراتيجي القائم على الموارد                                      | 3.1       |
| 108    | دورة حياة أداء التحالفات الاستراتيجية                                       | 4.1       |
| 121    | أهداف أداء التحالف الاستراتيجي  | 4.2       |
| 123    | تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء                                     | 4.3       |
| 131    | الحصة السوقية للدول الأولى افريقيا لسنة 2020                                | 5.1       |
| 134    | الحصة السوقية للعشر دول الأولى في سوق التأمين في العالم لسنة 2020           | 5.2       |
| 138    | تطور رقم أعمال صناعة التأمين في الجزائر خلال الفترة (2001-2020)             | 5.3       |
| 147    | نشاط إعادة التأمين في الجزائر خلال الفترة 2009-2020                         | 5.4       |
| 149    | تطور قطاع التأمين في الجزائر حسب الفروع خلال الفترة 2010-2020               | 5.5       |
| 151    | تطور تكاليف العاملين و التكاليف العامة لقطاع التأمين في الجزائر (2010-2017) | 5.6       |
| 153    | عدد الموظفين المكونين في قطاع التأمين في الجزائر مقارنة بحجم التوظيف        | 5.7       |
| 155    | رقم أعمال مؤسسات التأمين العمومية و الخاصة خلال الفترة 2011-2017            | 5.8       |
| 169    | التركيز داخل الصناعة المصرفية   | 5.9       |
| 185    | رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر حسب كل بنك (2011-2018)                     | 6.1       |
| 186    | رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر حسب طبيعة المنتجات (2011-2013)             | 6.2       |
| 187    | عدد اتفاقيات التأمين على قرض السكن الموقعة سنة 2015 حسب البنوك              | 6.3       |
| 190    | تطور رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر خلال الفترة 2012-2018                 | 6.4       |
| 197    | إنتاج شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2011-2015                        | 6.5       |
| 199    | إنتاج بنك التأمين للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة 2011-2015                | 6.6       |
| 203    | تطور الحصة السوقية (SAA-CAAR-CARDIF) قبل و بعد التحالفات لاستراتيجية        | 6.7       |
| 204    | تطور رقم اعمال (SAA-CAAR-CARDIF) قبل و بعد التحالفات الاستراتيجية           | 6.8       |
| 211    | تطور حجم الودائع للبنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي (2003-2014)           | 6.9       |

## فهرس الأشكال

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 212 | تطور حجم الودائع للبنكين BNA/CPA للفترة (2014-2003)     | 6.10 |
| 213 | تطور الحصة السوقية للبنكين BNA/CPA (2014-2005)          | 6.11 |
| 214 | معدل نفاذ التأمين في الجزائر خلال الفترة 2018-2005      | 6.12 |
| 215 | معدل الكثافة التامينية في الجزائر خلال الفترة 2018-2005 | 6.13 |

مفتحة

يعتبر الاقتصاد الصناعي العلم الذي يهتم بتحليل الصناعات و الأسواق، من خلال نموذج التحليل (هيكل-سلوك-أداء) و المعروف بنموذج SCP: (Structure-comportement-performance) والذي يهتم بدراسة العلاقة السببية بين مكوناته لفهم أبعاد هيكل الصناعة، وكذا السلوك الاستراتيجي للمؤسسة إضافة إلى السياسات الصناعية التي تؤثر على هيكل السوق وعلى أداء المؤسسات الصناعية.

كما أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة من المتغيرات التي تفرض عليها تحليل نقاط القوة والضعف لديها حتى تتمكن من مواجهة المنافسين في السوق الذي تنشط فيه بشكل يضمن لها استمرارها في السوق و المحافظة على و لم لا زيادة حصتها السوقية خاصة في ظل المتغيرات العالمية لمعرفة المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة لديها خاصة الحديثة منها، لذا يجب على المؤسسة قبل تبني اي بديل استراتيجي فهم هذه المتغيرات بشكل يساعدها على تحقيق اهدافها بشكل جيد.

ومع تزايد الدور الذي يلعبه الفكر الاستراتيجي، يتوفر لدى أي مؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات التي يجب عليها الاختيار فيما بينها من أجل احتواء خطر المنافسين خاصة مع تزايد حدة المنافسة سواء على المستوى المحلي و العالمي.

و لقد أصبح من الصعب على المؤسسة اليوم اختيار الاستراتيجية المناسبة لها في جو يتسم بحدة المنافسة، لذا فقد اختارت العديد من المؤسسات استراتيجية التحالف و التعاون بدلا من استراتيجية التنافس بهدف احتواء خطر المنافسين و الاستفادة من مزاياهم و توفير الدخول إلى أسواق جديدة وتوفير تكاليف البحث والتطوير، إضافة إلى تقاسم موارد وخبرات المنافس بهدف تعزيز كيانها بشكل أكبر، و هو ما يعرف بالتحالفات الاستراتيجية.

إن تحسين الاداء في المؤسسة يتوقف بشكل كبير على مدى معرفة المؤسسة الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المتاحة لديها خاصة داخل القطاع الذي تنشط فيه عن طريق الاستفادة من نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف لديها.

ويعتبر تحديد الخيارات الاستراتيجية أمام المؤسسة من بين أهم المواضيع التي يعنى بها الاقتصاد الصناعي من خلال منهج التحليل والمتمثل في نموذج ( هيكل-سلوك-أداء)، والذي

يركز في تحليله على محورين أساسيين هما: المؤسسة والسوق، و يركز على دراسة أبعاد هيكل الصناعة و علاقته بالأداء و سلوك المؤسسات المتواجدة فيه، و كذا تحليل العلاقة بين الأداء و سلوك المؤسسة.

إن دراسة هذه الاستراتيجية يتطلب تحليلا للسوق الذي تنشط فيه المؤسسات التي اختارت استراتيجية التحالف، و من بين الأسواق التي خضعت لعملية التحليل نجد السوق المصرفية و سوق التأمين من خلال ما يعرف بالتأمين المصرفي أو بنك التأمين من خلال التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين.

وقد جاء هذا التعاون من خلال جملة الاصلاحات التي انتهجتها الجزائر في سبيل تطوير العلاقة بين هذه المؤسسات بدءا بتحرير القطاع المصرفي و السماح للبنوك بتوزيع منتجات تأمينية عبر شبابيكها باعتبار أن لهما شريحة مشتركة من العملاء بالإضافة إلى التقارب في نوعية المنتجات و الأهداف البنكية و التأمينية.

و تسعى البنوك من خلال التعاون بين القطاعين في الجزائر إلى تحقيق التميز عن باقي المنافسين من خلال تقديم شبكة متكاملة و متميزة من المنتجات التي تضمن لها أكبر عدد من العملاء و بأقل التكاليف حيث يعتبر التأمين المصرفي أقل تكلفة للبنوك باعتبار أن توزيع المنتجات التأمينية يتم عبر شبابيكها.

### • إشكالية الدراسة

إن موضوع دراستنا في البداية كان حول التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية حيث كانت دراسة الحالة حول مؤسسة صناعية رائدة في صناعة الدواء والتحالفات الاستراتيجية على حد سواء وهي صيدال، لذا وردت عبارة الصناعية في العنوان، لكن نظرا لظروف معينة تم تغيير دراسة الحالة إلى مؤسسات متمثلة في بعض البنوك ومؤسسات التأمين في الجزائر؛ لتصبح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

كيف يمكن للتحالفات الاستراتيجية في إطار بنك التأمين تحسين مستويات الأداء في المؤسسات

المصرفية ومؤسسات التأمين الجزائر؟

وبغية الاجابة على الاشكالية المطروحة وجب علينا وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية بغية تسهيل الدراسة والوصول الى النتائج المطلوبة، وتتمثل في جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر هيكل السوق المصرفي و سوق التأمين على التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين؟

2. هل تؤثر التحالفات الاستراتيجية على القطاع المصرفي و قطاع التأمين في الجزائر بشكل مشترك أم أن التأثير يكون لكل قطاع على حدى ؟

3. كيف يمكن تحليل أداء القطاع المصرفي و قطاع التأمين في نموذج الاقتصاد الصناعي(هيكل-سلوك-أداء) في إطار بنك التأمين؟

4. هل يؤثر هيكل السوق المصرفي و سوق التأمين على أداء المؤسسات العاملة في الجزائر في ظل التحالفات الاستراتيجية؟

5. هل يتوقف مدى تحسين اداء البنوك و مؤسسات التأمين على معرفة كيفية اختيار المنافس المعني بالتحالفات؟

6. هل الاختلاف في الحصة السوقية و رقم الأعمال للبنوك و مؤسسات التأمين المتحالفة في الجزائر يرجع إلى استراتيجية التحالف

• فرضيات الدراسة

بغية الاجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة، قمنا بوضع جملة من الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية

إن تبني التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

- الفرضيات الفرعية

1- كلما زاد عدد المؤسسات المتواجدة في كل قطاع كان ذلك مناسبا أكثر للدخول في أكبر عدد من التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين، بحيث يتيح للمؤسسات المتواجدة في هذين السوقين عدد أكبر من الخيارات من التحالفات الاستراتيجية في إطار بنك التأمين.

- 2- تأثير التحالفات الاستراتيجية يكون على كل قطاع على حدى.
- 3- يمكن تحليل أداء القطاع المصرفي و قطاع التأمين في نموذج الاقتصاد الصناعي(هيكل-سلوك-أداء) عن طريق دراسة العلاقات السببية بين مكونات النموذج في السوقين في إطار بنك التامين.
- 4- يؤثر هيكل السوق المصرفي وسوق التأمين على أداء المؤسسات العاملة في الجزائر في إطار التحالفات الاستراتيجية حسب درجة التركيز الصناعي و عوائق الدخول بالإضافة إلى العوائق التنظيمية للسوقين.
- 5- اختيار الشريك المناسب يؤثر بشكل كبير على مدى نجاح التحالفات الاستراتيجية.
- 6- تتأثر الحصة السوقية ورقم الأعمال للبنوك ومؤسسات التأمين المتحالفة في الجزائر بدخولها في تحالفات استراتيجية حسب مساهمة بنك التامين في رقم أعمالها بشكل عام و تأثيره على حصتها السوقية.

#### • أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين في تحسين أداء المؤسسة ( أي البنك و مؤسسة التأمين) من خلال تسليط الضوء على مفهوم الاقتصاد الصناعي كعلم يهتم بدراسة ديناميكية الصناعة والأسواق، وتحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

و بالإضافة إلى الهدف الرئيسي، نحاول من خلال دراستنا هذه تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على التحالفات الاستراتيجية في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين، و كذا دور الشريك المناسب في نجاح أو فشل التحالفات الاستراتيجية
- معرفة الدور الذي يلعبه الفكر الاستراتيجي الحديث في تحسين اداء المؤسسة.
- تحليل أبعاد التحالفات الاستراتيجية و علاقتها بمؤشرات الأداء
- التعرض إلى واقع بنك التأمين في الجزائر و مدى نجاعة هذه الاستراتيجية

#### • أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال العناصر التالية:

- دراسة بنك التأمين كأحدث استراتيجية في سوق التأمين في الجزائر و محاولة معرفة دوره في تحسين أداء المؤسسات أطراف التحالف وأداء القطاعين بشكل عام بهدف تطوير العلاقة بين هذه المؤسسات والتخلص من المشاكل التي يعاني منها كل قطاع.
- تحليل تنافسية قطاعي البنوك و التأمينات في الجزائر عن طريق نموذج بورتر من خلال معرفة الظروف المحيطة بالمؤسسات المتنافسة لتوضيح الأسباب التي أدت بهذه المؤسسات إلى اختيار استراتيجية التعاون بدلا من استراتيجية التنافس مع طرف غير منافس بشكل مباشر، و ذلك لتسهيل تحليل أدائها.

#### • أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة اسباب اهمها:

1. كون الاقتصاد الصناعي موضوع تخصصنا، و هو علم يهتم بتحليل الاسواق و يساعد على فهم و توضيح العلاقات السلوكية داخل أي قطاع.
2. موضوع الاستراتيجية هو امتداد لبحث الطالبة في الماجستير و يدخل ضمن اهتماماتها.
3. الرغبة في معرفة تأثير هذه التحالفات الاستراتيجية على الاداء في الصناعة المصرفية خاصة و صناعة التأمين والمساهمة في تحسينه.
4. محاولة معرفة ما تم إضافته في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين من خلال التحالفات الاستراتيجية و معرفة مساهمته في استغلال نقاط القوة لدى المؤسسة الصناعية و معالجة نقاط الضعف لديها.
5. تعتبر الصناعة المصرفية و صناعة التأمين قطاع مغري للباحثة من أجل دراسته و الالمام بأغلب الجوانب المتعلقة به خاصة من منظور الاقتصاد الصناعي.

#### • صعوبات الدراسة

أثناء دراستنا لبحثنا هذا، واجهنا جملة من الصعوبات لعل من أهمها:

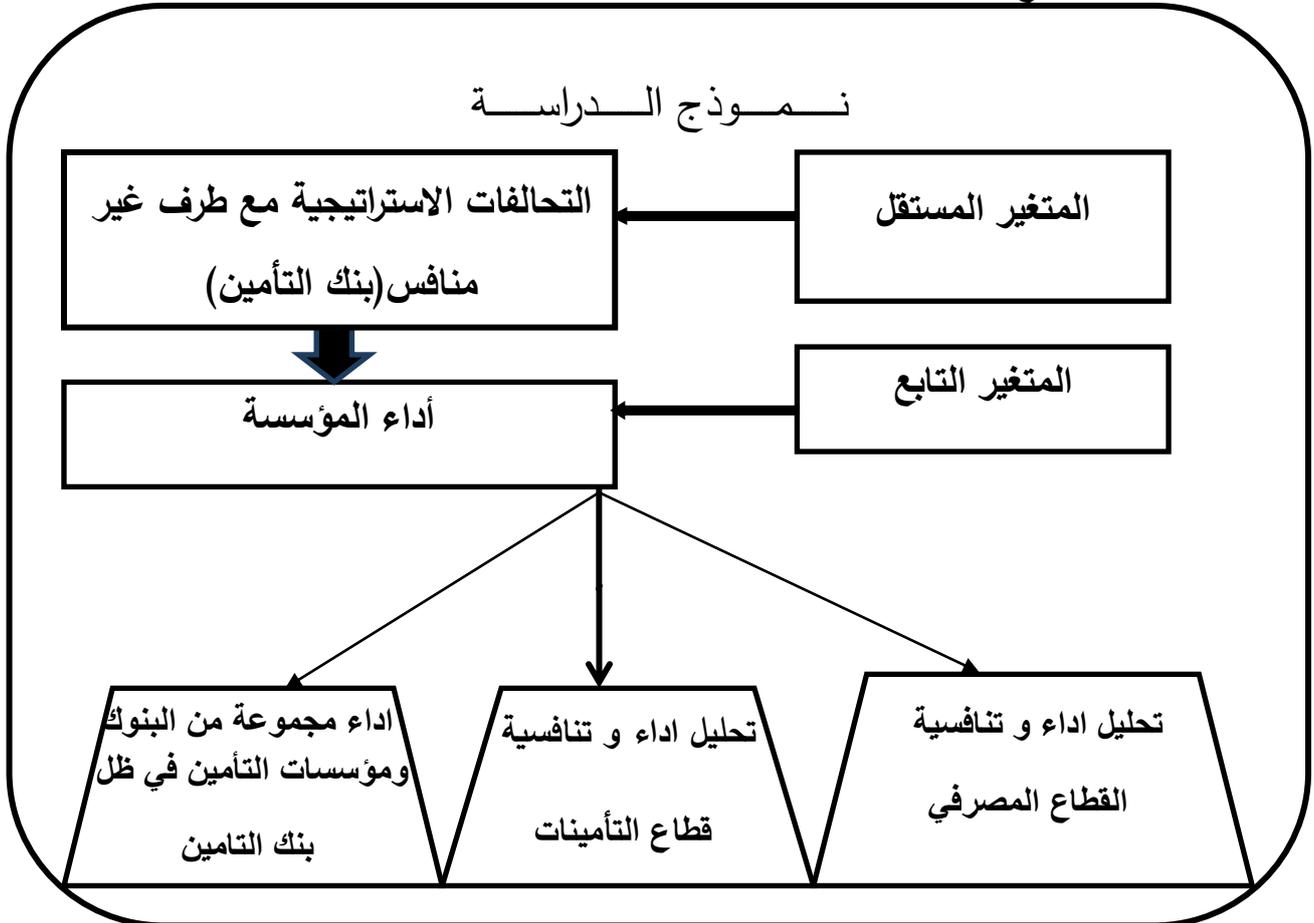
- عدم وضوح مفهوم التحالفات الاستراتيجية بالنسبة للعاملين في قطاع البنوك و مؤسسات التأمين بالرغم من تبنيهم له.
- صعوبة الحصول على معلومات من طرف البنوك و مؤسسات التأمين من خلال بعض الزيارات الميدانية التي وضحت للباحثة أن القائمين على بنك التأمين في هذه المؤسسات

يقومون بتنفيذ هذه الاستراتيجية دون الفهم الجيد لها بشكل لا يسمح لهم بإعطاء معلومات دقيقة و مفيدة تساهم في إفادة الباحثين المهتمين بهذا الموضوع.

- صعوبة ربط متغيرات الدراسة في ظل دراسة قطاعين.
- تشعب الموضوع و صعوبة ضبطه باعتباره يتناول سوقين في وقت واحد.
- رغم كثرة المادة العلمية و المواقع المتعلقة بالمؤسسات البنكية و مؤسسات التأمين إلا أنها في بعض الأحيان تكون مصدرا لبعضها البعض، إضافة إلى عدم تطابق بعض المؤشرات لنفس السنة و المؤسسة خاصة في بعض التقارير السنوية في أكثر من مصدر.
- نقص المؤشرات المتعلقة ببنك التأمين في الجزائر، و إن وجدت فإنها تتعلق بسنوات و مؤسسات معينة فقط.

- موضوع التحالفات الاستراتيجية يتعلق بالسوق المصرفي و سوق التأمين مما يحتم على الباحثة دراسة هذين القطاعين بشكل عام، ثم دراسة أداء بعض المؤسسات عينة الدراسة مما يتطلب الحصول على أكبر قدر من البيانات و التي تكون غير متوفرة بشكل كاف في معظم الأحيان رغم كثرة الدراسات و المواقع المتعلقة بموضوع البحث.

#### • نموذج الدراسة



### • منهج الدراسة

في دراستنا هذه، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للجانب النظري و ما يحتوي من توضيح للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة و هي الأداء و التحالفات الاستراتيجية، إضافة إلى التطرق إلى القطاع المصرفي و قطاع التأمينات و أهم العوامل المحددة لهيكل الصناعة و مؤشرات الأداء المتعلقة بهذين السوقين، و أيضا لبنك التأمين إشكالية بحثنا. بالإضافة إلى تحليل أداء الصناعة المصرفية و صناعة التأمين بشكل عام وفقا لنموذج الاقتصاد الصناعي، و كذا تحليل أداء مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين في ظل التحالفات الاستراتيجية(بنك التأمين).

كما اعتمدت الباحثة على أسلوب: دراسة حالة كأحد أساليب المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على بيانات و مؤشرات مجموعة فقط من البنوك و مؤسسات التأمين عينة الدراسة في حدود البيانات المتوفرة و التي تخدم إشكالية الدراسة.

### • حدود الدراسة

#### - الحدود الزمانية

تم اختيار مجموع من البنوك التي قامت بالدخول في تحالفات استراتيجية مع بعض شركات التأمين في الجزائر، و الفترة الزمنية كانت حسب الفترة التي عقد فيها كل بنك تحالف استراتيجي مع احدى شركات التأمين في الجزائر في حدود المعطيات و التقارير المتوفرة لدينا، حيث أن أغلب التحالفات للمؤسسات محل الدراسة كانت سنة 2008، و قد تم تحليل و قياس الأداء في الفترة الزمنية قبل و بعد هذه السنة من أجل تسهيل عملية المقارنة.

و بالنسبة لدراسة قطاعي البنوك و التأمينات تمثلت الفترة الزمنية في الخمس سنوات الأخيرة إلى غاية سنة 2020 خاصة فيما يتعلق بتصنيف الجزائر في سوق التأمينات على المستوى القاري و العالمي لمعرفة مكانة الجزائر الحالية قاريا و عالميا، و أيضا بعض المؤشرات التي تم الاعتماد عليها في تحليل قطاعي البنوك و التأمينات.

- الحدود المكانية

تتعلق إشكالية بحثنا بدراسة بنك التأمين في الجزائر، لذا قمنا بدراسة و تحليل سوق التأمين و السوق المصرفية في الجزائر بشكل عام، كما قمنا باختيار مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر لقياس أدائها قبل و بعد عقد التحالفات الاستراتيجية.

• الدراسات السابقة

قمنا أثناء بحثنا بالاطلاع على العديد من الدراسات و الأبحاث في مجال بحثنا، لكن أهم الدراسات في هذا المجال تمثلت في:

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة قامت بها الدكتورة الباحثة: فرحات سميرة في العلوم الاقتصادية-تخصص: اقتصاد صناعي(2015/2016)، بعنوان: **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية**، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي في تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات الغذائية في الجزائر، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، و قد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تؤيد استخدام الذكاء التنافسي لكنها لا تطبق هذه العملية بالشكل الجيد.
- دراسة قام بها الدكتور الباحث: بوسنة محمد رضا سنة 2016 في العلوم الاقتصادية- تخصص: اقتصاد صناعي- بعنوان: **تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004/2014)**، تطرق فيها إلى العلاقة التي تربط الصناعة بأدائها. والهدف من هذه الدراسة هو تحليل علاقة هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر بربحية البنوك العاملة فيها بالاعتماد على أحد نماذج الاقتصاد الصناعي وهو نموذج Berger، و قد قام بدراسة عينة من البنوك العمومية و الخاصة في الجزائر خلال الفترة 2004/2014 معتمدا على المنهجين الوصفي والتجريبي. و قد توصل إلى أن هيكل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء في الصناعة المصرفية هي علاقة مباشرة تتم عبر تأثير الحصة السوقية على مؤشرات الأداء.

- دراسة قامت بها الدكتورة الباحثة: حبة نجوى سنة 2015 في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: **الشروط القاعدية للصناعة و المنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات و آلياتها- دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000**، حيث قامت بمعالجة إشكالية تتمثل في الآليات التي يمكن من خلالها تتبع تأثيرات الشروط القاعدية للصناعة على المنافسة في القطاع، وقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي في الفترة (2000-2011) في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بالاعتماد على: المقابلة-الملاحظة-تحليل الوثائق و السجلات و البيانات الاحصائية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشروط القاعدية للصناعة هي المحدد الأساسي لمختلف العوامل التي تتركز عليها الثلاثية(هيكل-سلوك-أداء)
- دراسة قامت بها الدكتورة الباحثة محبوب فاطمة في العلوم الاقتصادية-تخصص اقتصاد صناعي سنة 2016 حول **تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال**، وهدفت الدراسة إلى تحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر و إبراز مختلف قوى المنافسة و تأثيرها على التحالفات الاستراتيجية و إبراز أهمية ماسة بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال، كما اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان و نموذج SPSS، بالإضافة إلى التحليل القبلي (1996-1998) و البعدي(1999-2014) لمؤشرات الأداء التنافسي أي قبل و بعد التحالفات الاستراتيجية في مجمع صيدال، و قد توصلت إلى أن التحالفات الاستراتيجية تساهم في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال التأثير على مختلف مؤشرات، و على نمط المنافسة و هيكل السوق من خلال زيادة درجة التركيز الصناعي.
- دراسة قام بها الدكتور الباحث: سنوسي أسامة سنة 2019 حول: **التأثير المتبادل بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر**، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و أداء شركات التأمين بالاعتماد على نموذج التحليل في الاقتصاد الصناعي(هيكل-سلوك-أداء)، و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و التحليلي و كذا المنهج التاريخي، وقد شملت عينة الدراسة 10 شركات تامين في الجزائر في الفترة الممتدة من 2007-2015.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين هيكل سوق التأمينات و أداء المؤسسات العاملة في السوق حيث كان التأثير سلبي بين هذين المغيرين و هو عكس ما جاءت به فرضية (هيكل-سلوك-أداء).

### ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة قامت بها الباحثة: Margarita Işoraitè سنة 2009 بعنوان:

#### *Importance of strategic alliances in company's activity*

تطرقت فيها الباحثة إلى مختلف العناصر التي تساهم في فهم موضوع التحالفات الاستراتيجية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم التحالفات، أنواعها، معايير تصنيفها، قنوات توزيعها وأهميتها.

و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة التحكم الجيد في تنفيذ هذه الاستراتيجية و كيفية التحكم في الخطر الذي يمكن ان يلحق بالمؤسسة من جراء التحالف، و ضرورة الاستفادة من الاختلاف مع الحلفاء لخلق القيمة و التعامل مع التحديات الداخلية و الخارجية لنجاح المؤسسة.

2. دراسة قام بها الباحث: Belgacem Bchini سنة 2005 بعنوان:

#### *Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance*

تطرق فيها الباحث إلى كيفية قياس الأداء في التحالف الاستراتيجي عن طريق مجموعة من المؤشرات و المعادلات، و قد توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحالف يتوقف على توفر مجموعة من العوامل و الشروط، مشيرا إلى أن تحقيق أهداف التحالف الاستراتيجي يتوقف على تحقيق أهداف كل طرف في التحالف.

3. دراسة قام بها الباحثان: OMRANI Talal, TAHRI Seddik سنة 2021 بعنوان:

#### *Les perspectives de développement de l'industrie d'assurance en Algérie et son impact sur la croissance économique*

تطرقت الدراسة إلى صناعة التأمين في الجزائر و دورها في الاقتصاد الوطني عن طريق دراسة مجموعة من المؤشرات في سوق التأمين كمؤشر للاختراق و الكثافة، و قد بينت الدراسة أهمية قطاع التأمين في الاقتصاد الوطني و أهم الاختلالات التي يعاني منها هذا القطاع.

• علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة

تطرقت هذه الدراسات إلى متغيرات بحثنا التابع و المستقل و المتمثلة في التحالفات الاستراتيجية و أداء المؤسسة، إضافة إلى تناولها للصناعة المصرفية و صناعة التأمين و كذا دراسة العلاقة السببية بين مكونات نموذج الاقتصاد الصناعي في هذين السوقين.

• الإضافة في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة إلى تحليل الصناعة المصرفية و صناعة التأمين، كما تطرقت إلى دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين الأداء، لكن هذه الدراسات ركزت على دراسة القطاع بشكل عام سواء فيما يتعلق بالتأمين أو الصناعة المصرفية، كما تناولت دراسة مؤشرات الأداء بالاعتماد على منهج التحليل في الاقتصاد الصناعي بشكل عام دون ربطه بالتحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين، أي أن كل دراسة تناولت جانبا منفصلا من البحث.

وما جاءت به هذه الدراسة هو تبيان دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين أداء البنوك و مؤسسات التأمين بالإضافة إلى تحليل القطاع، حيث أن التحليل كان على المستوى القطاع بشكل عام أولا، ثم دراسة مؤشرات الأداء لكل مؤسسة عينة الدراسة في ظل بنك التأمين.

• هيكل الدراسة

تتمثل خطة عمل الأطروحة في جانبين نظري وتطبيقي:

1. بالنسبة للجانب النظري: والذي يتضمن الأربعة فصول الأولى تطرقنا فيه إلى المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين التابع و المستقل حيث تطرقنا أولا إلى الاقتصاد الصناعي كعلم قائم بذاته نظرا لما تفرضه علينا طبيعة التخصص و موضوع بحثنا، إضافة إلى موضوع الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي و أهم عوامل اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، كما تم التطرق لمفهوم الأداء و التحالفات الاستراتيجية من الناحية النظرية.
2. بالنسبة للجانب التطبيقي: فقد تضمن الفصلين الخامس و السادس، حيث تناولنا القطاع المصرفي و قطاع التأمين و أهم المحطات التاريخية و الاصلاحات المتعلقة بهما.

كما قمنا بتحليل التنافسية للقطاع المصرفي و قطاع التأمين بشكل عام عن طريق نموذج بورتر، و تحليل الأداء للقطاع ككل في إطار نموذج الاقتصاد الصناعي؛ كما تطرقنا إلى موضوع بنك التأمين في الجزائر، و قمنا بتحليل أداء مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين في ظل التحالفات الاستراتيجية لنصل في الأخير إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للاقتصاد

### الصناعي، الاستراتيجية وقوى

### التنافس لبورتر

- المبحث الأول: مدخل للاقتصاد الصناعي
- المبحث الثاني: نموذج التحليل (هيكل-سلوك-أداء SCP ) في الاقتصاد الصناعي
- المبحث الثالث: الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي: المفاهيم و الأسس
- المبحث الرابع: تحليل قوى التنافس لبورتر ضمن هيكل الصناعة

## تمهيد

يعتبر الاقتصاد الصناعي علم قائم بذاته يهتم بتحليل الصناعات و الأسواق من خلال نموذج (هيكل-سلوك-أداء SCP)، كما يدرس سلوك المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها.

و لقد ساعد الاقتصاد الصناعي الباحثين في عملية التحليل التي انتقلت من التحليل الكلاسيكي لهيكل الصناعة إلى التحليل الكمي باستخدام مؤشرات تتعلق بالمؤسسة و القطاع في حدود الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسة داخل السوق الذي تنشط فيه.

ولأن إشكالية بحثنا تتعلق بدراسة موضوع التحالفات الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية و دورها في تحسين الأداء، إضافة إلى أن موضوع التخصص يعني بشكل مباشر بالاقتصاد الصناعي، و جب علينا دراسة الاقتصاد الصناعي و كل ما له صلة من مفاهيم اقتصادية من شأنها معالجة إشكالية البحث و الاجابة عنها مثل الاستراتيجية و نموذج SCP و قوى النافس لبورتر، و هو ما سنحاول القيام به في فصلنا هذا بغية التعرف على هذا المفهوم من زاوية إشكالية بحثنا و محاولة اسقاط ذلك على الجانب التطبيقي.

## المبحث الأول : مدخل للاقتصاد الصناعي

### المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي

يعتبر الاقتصاد الصناعي أحد العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة و هو يهتم بدراسة و تحليل الصناعات و الأسواق و كذا سلوك المؤسسات المتواجدة في الصناعة.

و تعتمد دراسة الاقتصاد الصناعي على العديد من المتغيرات التي تحكم السوق خاصة عدد البائعين المتواجدين في السوق، درجة التكامل الرأسي.<sup>1</sup>

و يعتبر ألفريد مارشال أب الاقتصاد الصناعي، و قد درس في أعماله المؤسسة الصناعية بشكل خاص، كما حاول تشخيص عدة حالات ممكنة لها في السوق و التي تتعلق أساسا بالمنافسة كهيكل السوق، المنتجين، تعظيم الأرباح، الحصول على وضعية جيدة في السوق. و يعتبر الاقتصاد الصناعي بالنسبة للمعطيات السابقة متجانس نوعا ما مقارنة مع النظرية النيوكلاسيكية المتعلقة بالتوازن الجزئي.<sup>2</sup>

ويعرف بأنه ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة و السلوك الاستراتيجي للمؤسسات التي تكونها، وتحليل وفهم تفاعلاتها التنافسية.<sup>3</sup>

كما يعتبر إحدى فروع العلوم الاقتصادية الذي يدرس المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بباقي المؤسسات المتواجدة في سوق معين.<sup>4</sup>

و عليه، فالإقتصاد الصناعي هو العلم الذي يهتم بدراسة و تحليل الصناعة و الأسواق و سلوك المؤسسات المتواجدة فيه من خلال نموذج (هيكل-سلوك-أداء SCP).

<sup>11</sup> . Renaud Bourlès, *Economie industrielle*, centrale Marseille, 2<sup>ème</sup> édition, 2016-2017, p 4.

<sup>2</sup> . Jean Pierre ANGELLIER, *Economie industrielle : Eléments de méthode Office des publications universitaires*, place centrale de Ben-Aknoun( Alger), 1993, p 8.

<sup>3</sup> - ANGELLIER, Jean Pierre, *Economie industrielle -Eléments de méthodes*, OPU, Alger, 1993, P 05.

<sup>4</sup> - LEVET, Jean- louis, *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories*, Economica, Paris, 2004, p 25.

## المطلب الثاني: تيارات تحليل الاقتصاد الصناعي

ظهر الاقتصاد الصناعي لأول مرة عند الاقتصاديين الفرنسيين، نتيجة لظهور مرسوم الاقتصاد الصناعي من طرف J.B.Say ، وقد تطور بشكل خاص في الو. م. أ. من خلال مدرستي هارفارد وشيكاغو، لكي يعود فيما بعد لفرنسا إلى غاية منتصف السبعينات، التي درست الاقتصاد الصناعي كما هو اليوم.

و قد قام أصحاب التيار الفرنسي للاقتصاد الصناعي بالتحليل البيئي، حيث تم دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في فترة الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي معترفا به كتخصص مستقل.

كما لاحظ هذا التيار أن الاقتصاديين مطالبون باستعمال أدوات تحليل تمكنهم من الإجابة على انشغالاتهم، أما إذا كان القطاع هو في حد ذاته الموضوع، فإنهم سيلجئون لتكييف نظرية للصناعة تختلف بدورها عن نظرية الاقتصاد الجزئي والكلي، بحيث تمكنهم من فهم عمل النظام المكون من المؤسسات المتنافسة، فهذا المستوى من التحليل الذي يربط بين الاقتصاد الجزئي Micro والكلي Macro بالتحليل القطاعي/البيئي، هذا الأخير جاء كحل لإشكالية غياب الصلة الممكنة بين المقاربة النيوكلاسيكية والكينزية، لتقع هذه المقاربة بين الاقتصاديين الجزئي والكلي.

و من بين أدوات التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في تحليله لهيكل القطاع أوجد نموذج للتحليل يتناسب وطبيعة العلاقات المكونة لنموذج "SCP" يطلق عليه "التحليل الوسطي" méso analyse ووفقا لهذا التحليل ينظر للصناعة على أنها :

مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة من العلاقات، تتميز بالحركية نتيجة الديناميكية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركية مرتبطة بتدخل الدولة وشدة المنافسة في الصناعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. قوفي سعاد، التجمعات العنقودية كعامل تنافس في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة لبعض تحارب الدول النامية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016/2017، ص 4.

وتمر عملية التحليل في الاقتصاد الصناعي بأربع مراحل أساسية هي :

1. **دراسة المؤسسة:** إن المؤسسة باعتبارها مركز اتخاذ القرار حول الاستثمار، التشغيل،

الإنتاج، تسويق المنتجات، تعتبر بالنسبة للاقتصاد الصناعي قلب التحليل، حيث يهتم بالدراسة النظرية للمؤسسة، نمط تنظيمها، رقابتها، والهدف الخاصة بها .

2. **دراسة مكانتها الاستراتيجية:** وذلك بدراسة كيف يمكن لها أن تتموقع في مجموعة

الأسواق المتاحة لها، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، اختيار الموقع واختيار التنظيم.

3. **الديناميكية التنافسية:** يتم دراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا

التنافسية التي تتميز بها كل مؤسسة، شدة المنافسة، التركيز، إستراتيجية السعر... الخ

4. **تدخل الدولة:** ويتم دراسة نوع تدخلات الدولة المفروض أن تكون لضمان المصلحة

العامة كسياسة المنافسة، التشريعات، القوانين، السياسات الصناعية والمحيط.

و بوجود نظرية الألعاب المفسرة للاستراتيجية المتولدة من تغيرات المحيط و المقاربة التي

تستند على خلق ميزة تنافسية تبحث في استقرار مؤسسات القطاع المستهدف لمواجهة التهديدات المحتملة و حالات التنبؤ الغير أكيدة مما يؤدي أخيرا لاحتدام المنافسة في الصناعة<sup>1</sup> .

إن التحليل في الاقتصاد الصناعي يتطلب المعرفة الجيدة بالظروف و المعطيات الداخلية و

الخارجية المحيطة بها، و كذا الالمام بنقاط القوة و الضعف لديها و لدى المنافسين المتواجدين في القطاع، أي ان التحليل يتطلب تحليلا لظروف المؤسسة و القطاع على حد سواء.

### المطلب الثالث: السياسات الصناعية

تحتاج الصناعة في كل البلدان و خاصة النامية منها إلى حماية من طرف الدولة، و في

موضوع بحثنا سنتطرق لنوعين من الصناعة: الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر،

<sup>1</sup>. فريك بيجي، استراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011-2012، ص 14.

أين تمارس الدولة سلطتها في سن القوانين و التشريعات من جهة، و من جهة أخرى تعمل على حماية هذين القطاعين و توفير الحماية اللازمة للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

و في هذا العنصر سوف نقوم بتوضيح مفهوم السياسات الصناعية و ذلك لأهمية دورها في حماية الصناعات في البلدان النامية من أجل فهمها عند دراستها في قطاعي دراسة الحالة.

و تعرف السياسات الصناعية على أنها مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الحكومة مثل التعريف الجمركية وغير الجمركية، والدعم، وسعر الصرف والائتمان الصناعي، وأسعار الفائدة... الخ، للتأثير على القرارات الصناعية والسلوك الصناعي وحماية الصناعات الناشئة.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: مجموع الإجراءات التي تلجأ إليها الحكومات لتنفيذ سياسات معينة، وذلك عبر عدة وسائل كالتعريف الجمركية أو الرسوم و سعر الصرف، بالإضافة إلى الائتمان المصرفي و الدعم و سعر الفائدة ، ذلك بهدف التأثير على القرارات المتعلقة بالصناعات أو السلوكيات الصناعية لجهة الإنتاج أو الاستثمار أو غيره ... الخ ، و بالتالي تشجيع الصادرات أو إحلال الصناعات المحلية مكان الصناعات المستوردة.<sup>2</sup>

و هي أيضا عبارة عن أدوات تدخل تستخدمها الحكومة لإنشاء مسار للعمل و تحقيق نتيجة أو أكثر في مجال السياسات العامة، و من المهم ضمان تماسك السياسة العامة عبر القطاعات عن طريق تعزيز الأطر التحليلية التي يمكن من خلالها تقييم السياسة الصناعية.<sup>3</sup>

و قد ارتبطت نشأة السياسات الصناعية بتطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي فرضت ضرورة التخلي عن مفهوم الدولة الحارسة إلى مفهوم الدولة المتدخلة خاصة بعد الكساد الكبير سنة 1929، وفي الوقت ذاته برزت أفكار النظرية الكينزية للاقتصاد الإنجليزي، كما ارتبطت كذلك السياسات الصناعية تاريخيا مع حماية الصناعات الناشئة في البلدان النامية.

<sup>1</sup> - داودي الطيب، بن طيبي دلال، *رهان السياسات الصناعية لقطاعات خارج المحروقات*، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية: الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008، ص 4.

<sup>2</sup> - خطاب مراد، *دور السياسات الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال*، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2010-2011، ص 21

<sup>3</sup> - تقرير بعنوان: *أثر السياسة الصناعية على القدرة التنافسية للمشاريع*، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الإسكوا)، الأمم المتحدة، 11 ديسمبر 2007، ص 2.

و يرجع سبب ذلك أن صناعات البلدان النامية لم تتمكن من تطوير الإنتاج على أساس من الكفاءة لغياب أو قصر تجربتها في السوق.

و كما هو معروف، فإن السوق يخذلنا في بعض الأحيان وأن ثمة نواحي تفشل اقتصاد السوق وأن الأسواق لا تقود دائما لتحقيق أكفاء النتائج.<sup>1</sup>

و عليه، فالسياسة الصناعية تعتبر أحد مكونات السياسة العامة للدولة تلجا إليها من أجل تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و فرض رقابة على الأسواق من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسات و توفير حماية لها و لمختلف القطاعات.

#### المطلب الرابع: تحليل الصناعة من منظور الاقتصاد الصناعي

يقصد بالصناعة في مفهومها البسيط جميع الأعمال التي يؤديها الفرد من خلال تحويل المادة بطريقة مباشرة من شكلها الأصلي إلى شكل آخر جديد بفضل ما يدخل عليها من تعديل.<sup>2</sup> و تتعلق الصناعة بكافة الأنشطة الاقتصادية التي تنتج سلع مادية من خلال تحويل المواد الأولية، وهي عبارة عن مجموعة المؤسسات التي تنتج نفس السلعة لخدمة سوق واحد.<sup>3</sup>

و عليه، فالصناعة ترتبط باكتشاف وإنتاج وتوفير مستلزمات الإنتاج والإنتاج الوسيط وكذا الإنتاج بالتغيير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها، وجعلها أكثر ملاءمة لحاجات الإنسان ومتطلباته.

و تبرز أهمية الصناعة في كونها ترفع من مستوى معيشة الشعوب بما تدره من مال، وما توفره من رفاهية للإنسان، وكذلك هي وسيلة مهمة لامتناع الأيدي العاملة الزائدة عن حاجة الزراعة والخدمات الأخرى مع ما تساهم به الصناعة من تطوير للنشاطات الاقتصادية الأخرى، كالزراعة والتجارة، والنقل بما تقدمه من منتجات أساسية، كالأسمدة، والآلات الزراعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- خطاب موراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص ص-14-15.

<sup>2</sup>- حسين علي الرفاعي، الصناعة في مصر: أبحاث اقتصادية صناعية تجارية مفيدة للمجتمع، مطبعة مصر، القاهرة، 1953، ص 146.

<sup>3</sup>- عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 43.

<sup>4</sup>- يدو محمد، بضياف الصالح، و آخرون، الصناعة في الجزائر بين الواقع والمأمول و أثرها على الميزان التجاري خارج قطاع المحروقات، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة يحيى فارس المدية، مجلد 2، عدد 2، سبتمبر 2014، ص 188.

كما تعرف الصناعة أيضا على أنها: مجموعة من المؤسسات المتنافسة لإنتاج وتسويق السلع أو استخدام الموارد. أي أننا نعتبر أن الصناعة في حد ذاتها موضوع للدراسة، وليس كأداة لتحليل ديناميكيات الاقتصاد الكلي.

و قد عرفها روبنسون سنة 1958 Robinson، في كتابه "the structure of competitive industry"، على أنها عبارة عن "مجموعة من المؤسسات التي تشترك في إنتاج سلعة متقاربة أو استخدام مادة أولية رئيسية واحدة، أو طريقة صنع واحدة، أو نوع واحد من الآلات".<sup>1</sup> ويرتكز تحليل الصناعة من منظور الاقتصاد الصناعي على رفض فكرة المنافسة التامة و الاحتكار المطلق في قطاع الصناعة، و قد شهد التحليل الاقتصادي عدة تطورات لتحليل الصناعة:

### 1. التحليل المستند على النظرية الاقتصادية الجزئية

كان تيار التحليل الاقتصادي السائد خلال النصف الثاني من القرن 19 وبداية القرن 20 يستند على النظرية النيوكلاسيكية للسوق التي أخضعت تحليل الاقتصاد الصناعي للنظرية الاقتصادية الجزئية، التي تقترض "أن المنافسة الكاملة تسمح بالحصول على توازن متزامن في آن واحد لثلاث أسواق هي: السلع والخدمات، العمل، وسوق رأس المال، لكن في المقابل هناك هياكل سوقية احتكارية.

### 2. تيار المدرسة النمساوية

يرى هذا التيار ان اهتمام الاقتصاد الصناعي يخدم التطور في القطاع بمنهج التحليل القطاعي، وهو أسلوب تحليل محدث، اقترحه ستوارت هولاند Stuart Holland عام 1975، بوصفه أسلوب تحليل يظهر خصوصية تحليل أوضاع المجموعات الصناعية الكبرى، ويكون محور اهتمامه أحد قطاعات الأنشطة الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات)، و التي أصبحت اقتصاد الصناعة، اقتصاد الزراعة، اقتصاد الخدمات أو اقتصاد النقل...، وغيرها من الصناعات.

بالنسبة ل: Shumpeter والاقتصاديين النمساويين، يحصل المحكر على أرباح مرتفعة، فوجود ربح فوق العادي يؤدي بالشركات الأخرى للتقليد وبالتالي نقص في الأرباح الاحتكارية.

<sup>1</sup>- تواتي محمد، مبارك سامي، نماذج تحليل البيئة الصناعية و دورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر-باتنة عدد 13 ، ديسمبر 2017، ص 171.

و من رواد المدرسة النمساوية فون ميس و فون هايك الذين يعتبرون الريج ليس مؤشرا لإمكانية وجود قوة احتكارية، بل هو سمة مكملة للتنافس.<sup>1</sup>

إن التحليل وفقا للمدرسة النمساوية يركز على المجموعات الصناعية الكبرى و القطاعات الاقتصادية التي يراها كاقتراديات دون اعتبار الريج كمؤشر للقوة الاحتكارية.

### 3. التيار الناجم عن أعمال مارشال

بدأ مارشال كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة التي تأسست في إنجلترا سنة 1879، و نظر للصناعة كقطاع مستقل بشكله المعاصر (الآلية القطاعية)، فقاما بالتركيز على المخاطر التي تواجه المحتكر عند تحديد سعر مرتفع جدا يؤدي إلى جذب منافسين جدد للصناعة.<sup>2</sup>

و عليه، فتحليل الصناعة وفقا لمنظور الاقتصاد الصناعي طور مفهوم الصناعة ورفض فكرة المنافسة التامة و الاحتكار، و اعتبر الصناعة كسوق أو قطاع بدلا من مفهومها البسيط القائم على فكرة تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.

### المبحث الثاني: نموذج التحليل (هيكل-سلوك-أداء SCP) في الاقتصاد الصناعي

#### المطلب الأول: لمحة عن نموذج SCP

يرتكز منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساسا على النموذج المعروف ب: الهيكل السلوك-الأداء "SCP"، ويركز هذا النموذج في تحليل الصناعة على محورين أساسيين هما المؤسسة والسوق، ويأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وفق هيكل الصناعة من جهة، و انعكاس كل ذلك على أداء المؤسسة، بينما يأخذ المحور الآخر والتمثل في السوق من خلال أنواعه المختلفة، التي يتطلب كل نوع منها سلوكيات معينة من قبل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى السياسات التي تتبعها الدولة في سبيل التأثير على هيكل السوق، وذلك من أجل توجيه سلوك المؤسسات المتواجدة فيه.<sup>3</sup>

1-فلاح خلف الربيعي، الاقتصاد الصناعي، دار الكتب و الوثائق، بغداد، 2015.

2- تواتي محمد، مبارك سامي، مرجع سابق، ص 171.

1- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد الطاهر، الرياض، دار المريخ للنشر، 1994، ص 19.

و يدرس نموذج SCP العلاقة بين الهيكل والسلوك والاداء، ويوضح أن التركيز عندما يكون منخفضا فإن هذا سيؤدي إلى زيادة المنافسة، إذ تتضح العلاقة بين الهيكل والسلوك من خلال انخفاض التركيز والذي يقود إلى زيادة سلوك المتنافسين، في حين أن العلاقة بين السلوك والاداء تظهر من خلال زيادة السلوك التنافسي الذي يؤدي إلى زيادة الاداء، بينما تظهر العلاقة بين الهيكل والاداء من خلال انخفاض التركيز والذي يؤدي إلى زيادة الاداء.<sup>1</sup>

هذا الرأي يؤكد أن سلوك المؤسسة (الدخول، التمايز، التسعير ..) و ما إلى ذلك مقيد بالظروف السائدة في الصناعة، و بالتالي تحد من قدرة أي مؤسسة على تحقيق أداء أعلى من متوسط القطاع و ظروف الصناعة، و يتعلق الأمر إلى حد كبير بالحواجز التي تواجه المؤسسات عند الخروج أو الدخول من و إلى الصناعة، و هو ما يقودنا إلى دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات المتنافسة في الصناعة من خلال تتبع الاستراتيجيات التنافسية و البدائل الاستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسات للتغلب على هذه الحواجز و تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: مكونات نموذج SCP

### • هيكل الصناعة

إن مفهوم هيكل السوق يستخدم للتعبير عن الخصائص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق التي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، وهذا المفهوم مستوحى من تحليل الاقتصاد الصناعي. وضمن هذا التعريف، فإن هيكل السوق يشمل درجة تركيز السوق وعوائق الدخول وعوائق الخروج من و إلى السوق ومدى وجود تمييز في المنتجات، وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الرأسي أو الأفقي بين المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد حسين بتال، فيل غازي فيصل الدليمي، استعمال مؤشر هيرفندال-هيرشمان لقياس المنافسة بين المصارف العاملة في القطاع المصرفي العراقي (2011-2016)، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريت-العراق، مجلد 4، عدد 44، ج 1، 2018، ص 320.

<sup>2</sup>- قريشي العيد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة- دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 134.

<sup>3</sup>- سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار الزهراء، الرياض، 2001، ص 54.

وتأخذ الصناعة هيكلًا واحدًا من بين أربع هياكل معروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، واحتكار تام.

ويتم تحديد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل تتمثل في: درجة التركيز داخل السوق وهو العامل الذي لفت اهتمام فئة كبيرة من الباحثين الذين اهتموا بدراسة هياكل الصناعة وذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات، كذلك نجد عوامل أخرى استعملت لدراسة الهيكل كدرجة التركيز الصناعي، تمييز المنتجات، موانع الدخول والخروج، إضافة إلى التكامل وهيكل التكاليف.

### 1. درجة التركيز الصناعي

إن موضوع التركيز الصناعي يشكل حجر الزاوية في تحليل الهياكل الصناعية، بالأخص تلك التطبيقات على الصيغة (هيكل - سلوك - أداء)، كما أن تنوع المؤسسات وانتهاجها لعدة سلوكيات من شأنها أن تضيي نوعًا من الخصوصية على صناعة ما، وبالتالي التأثير على أداء الصناعة ككل، كما يمكن أن يؤثر هيكل هذه الأخيرة على أداء القطاع<sup>1</sup>.

### 2. عوائق الدخول

تعتبر عوائق الدخول أحد المؤشرات الهامة لهيكل السوق، وتشير إلى جميع الحواجز والأسباب التي تحول دون دخول منشآت جديدة إلى سوق صناعة ما فتحد من المنافسة وتزيد من الاحتكار.

ويمكن القول بأن هناك سوقًا متميزًا نستطيع معرفته من خلال إدراك الحواجز الموجودة فيه والتي تؤثر على قرارات الدخول بطريقة استراتيجية، لأن سلوك المؤسسة يتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والتقنية وكذا العوامل المؤسسية والاجتماعية، فتستند التطورات الحديثة في مجال حواجز الدخول على الطرق التي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحد من المنافسة الجديدة.

<sup>1</sup>-حطاب موراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، مرجع سابق، ص 62.

و في سوق المنافسة التامة، لا تتمتع المؤسسات القائمة بأي حماية من إمكانية دخول منافسين جدد، وتعتبر سوق بسيطة نسبيا إذا ما كانت مفتوحة تماما أمام إمكانية المنافسة الجديدة.<sup>1</sup>

و هناك ثلاث مصادر رئيسية لحواجز الدخول تتمثل في:

أ. **اقتصاديات الحجم:** تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج أو باستعمال تكنولوجيا عالية، مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة، و هذا الوضع يشكل عائقا أمام المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة، بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققها المؤسسات المتواجدة في الصناعة.

ب. **المزايا المطلقة للتكاليف:** تتصل عوائد التكاليف بقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل مما تستطيعه المؤسسات الداخلة.<sup>2</sup>

ت. **تمييز المنتجات:** تنشأ عوائق الدخول أيضا وفقا ل Bain بسبب تمييز المنتجات، ففي سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات.

في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول، و بسبب تفضيل المستهلكين للسلعة القائمة، فقد يجد الداخل الجديد أن بإمكانه البيع أما بخفض أسعاره بالنسبة لأسعار المنتجات القائمة أو بأن يتحمل نفقات أعلى لبيع الوحدة عما تتحمله المؤسسات القائمة أو بالإجراءين معا.

و يعد تمييز المنتجات المصدر الأكثر أهمية لعوائق الدخول، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار تفاعلها مع اقتصاديات الحجم، خاصة في الصناعات الاستهلاكية.<sup>3</sup>

و تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه، تأثيراته وأنماطه المختلفة بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

1- مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي-الشلف، عدد 5، 2008، ص 304.

2- بن بريكة عبد الوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة عدد 9، جوان 2011، ص 54.

3- روجر كلارك، مرجع سابق، ص 135.

وكما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، الابتكار، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية المزايا التنافسية المحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>1</sup>.

و يستمد هذا التحليل أهميته من كون أن هيكل الصناعة الذي تنافس فيه المؤسسة يحدد بشكل كبير نوع المنافسة السائدة و الذي يفرض على المؤسسة ضرورة إتباع سلوك استراتيجي يكون له الأثر على أداء المؤسسة، لذا يصبح من المهم جدا معرفة مدى نمو هيكل الصناعة، و أي تغيير أو تأثير يؤثر على أرباح المؤسسة في الصناعة.

و يكون التغيير في هيكل الصناعة (عندما لا يقصد بمصطلح الهيكل السوق فقط و إنما شبكة العلاقات بين الأعوان الاقتصاديين" التنافس و التعاون، السوق و السوق الموازي"، حيث تساهم شبكة العلاقات هذه في تغيير هيكل الصناعة" و الذي يتطور تحت قيد حواجز الدخول و حواجز الخروج و ديناميكية الحصة السوقية)<sup>2</sup>.

إن العلاقة بين الاعوان الاقتصاديين و السوق يمكن أن تلحق ضررا بأرباح المؤسسة كما يلي:

1. يستطيع العملاء الأذكاء خفض الأسعار عن طريق التلاعب بالمؤسسة و منافسيها بعضهم ضد بعض.
2. قد يتحكم الموردون الأقوياء في أرباح المؤسسة و يقيدونها إذا تقاضوا أسعارا مرتفعة لمنتجاتهم.
3. قد يطمح الداخلون الجدد المتسلحون بقدرات جديدة و يرغبون في الحصول على حصتهم في السوق، لتصعيد الاستثمارات المطلوبة للبقاء في السوق.

<sup>1</sup> -Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, Edition Economica, Paris, 1982, P04 .

<sup>2</sup> . اسحاق خرشي، استراتيجية اعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة: دراسة حالة مؤسسة سوفلي بلاست **Sofiplast** مجمع **ENPC** بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة حسينية بن بوعلی- الشلف، 2014-2015، ص 18.

4. قد تجذب العروض البديلة الزبائن بعيدا عن المؤسسة، ففي حالة الطيران التجاري مثلا و الذي يعتبر واحد من الصناعات الأقل ربحية كون القوى الخمس جميعها قوية، حيث يقوم المنافسون المؤسسون بالمنافسة بشدة و على نحو مكثف على السعر أيضا.

ثم إن الزبائن أيضا متقلبون، و يرغبون في الحصول على أفضل الأسعار بصرف النظر عن الشركة الناقلة، أما الموردون صانعوا الطائرات و المحركات فيساومون للحصول على حصة الأسد من أرباح شركات الطيران، إضافة إلى دخول منافسين جدد إلى الصناعة، إضافة إلى أن البدائل متاحة بسهولة مثل القطار أو السفر بالسيارة.

كما أن تدخل الدولة أيضا في الحياة الاقتصادية يؤثر على الثلاثية ( S / C / P ) من خلال سياساتها الصناعية الحكومية، كون هذه الأخيرة تؤثر على الهيكل بمحاولة الوصول إلى المستوى الأمثل للتركز، و بالتالي تؤثر على الأداء الصناعي للمؤسسات و سلوكها الإستراتيجي من خلال السياسة الصناعية سواء بطريقة مباشرة عن طريق تطبيق جملة من القوانين المباشرة التي تمنع الدخول إلى الصناعة، أو غير مباشرة عن طريق تطبيق أحد أو جملة من التدابير التي تؤثر على صيغة الشروط القاعدية، كالزيادة المعتبرة في أسعار عوامل الإنتاج.

كما ينبغي أن يراعى في تحليل الصناعة عدة جوانب أساسية هي: التطور التاريخي للمبيعات والأرباح، ظروف المنافسة، طبيعة المنتج وتكنولوجيا الصناعة، والتطور التاريخي لحجم الطلب والعرض على منتجات الصناعة.<sup>1</sup>

إضافة إلى دور الصدفة، كظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف، والذي يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- Alia, Ousalem, BELATTAF, Matouk, **Economie industrielle et études des comportements stratégiques : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia** : premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielles : L'importance de l'économie industrielle dans la conception et la conduite des politiques industrielles dans les économies émergentes, Université de Biskra, 2-3 décembre 2008.p, 2.

<sup>2</sup>. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 22.

كما أن الشروط القاعدية للصناعة تعتبر من محددات هيكل السوق، و قد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في كتاب هيكل السوق و الأداء الصناعي الذي ألفه الكاتب الأمريكي شيرار كمحاولة منه لتقريب النموذج الثلاثي (S /C/P) أكثر من الواقع.<sup>1</sup>

وقد تطرق ادوارد ماسون Edward Mason إلى الشروط القاعدية للصناعة (اقتصاديات السلم و خصائص أخرى أيضا تتعلق بالعرض و الطلب و التي تحدد هيكل السوق) عدد المنتجين)، والتي تسمح بإتباع سلوك استراتيجي معين لتعظيم الأرباح، حيث تترجم هذه الاستراتيجيات بمستوى معين من الأداء.

و الشروط القاعدية للصناعة من الظواهر الاقتصادية التي يصعب دراستها نظرا إلى طبيعة الظاهرة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والمعقدة كما أنه ليس من السهل تحديد كافة هذه المتغيرات، يضاف إلى ذلك أنها تعتبر حلقة وصل بين الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي ما يعني أنها تندرج ضمن التحليل وتعود أصول المصطلح إلى الاقتصاد الصناعي.<sup>2</sup>

و عليه، فهيكل الصناعة هو محصلة عدة عوامل يجب درايته من أجل تحليل هيكل الصناعة وفقا لنموذج هيكل-سلوك-أداء.

#### • سلوك المؤسسة

نميز بين نوعين من السلوك الذي تنتهجه المؤسسة هما:

1. **السلوك الاستراتيجي غير المتعاون:** تهدف المؤسسة من خلاله إلى زيادة أرباحها على حساب أرباح المنافسين من خلال منع المنافسين من دخول السوق أو الحد من قوتهم بالتأثير في رؤية المنافسين المحتملين حول عدوانية المؤسسات القائمة، و نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب امتلاك ميزة تنافسية.

<sup>1</sup>. بن بريكة عبد الوهاب، حبة نجوى، الدولة بين المنظم و المنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، جامعة بسكرة، عدد 15، جوان 2014، ص82.  
<sup>2</sup>. حبة نجوى، الشروط القاعدية للصناعة و المنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات و آلياتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 13.

2. السلوك الاستراتيجي التعاوني: ينطوي على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات بين

المؤسسات القائمة في الصناعة و الحد من المنافسة بينهم لزيادة أرباح كل المؤسسات

في السوق.<sup>1</sup> تحت مبدأ: " فكر عالميا و تصرف محليا"<sup>2</sup>

#### • أداء المؤسسة

يعتبر الأداء أحد عناصر نموذج الاقتصاد الصناعي المتمثلة في: هيكل-سلوك-أداء، وهو أيضا أحد متغيرات بحثنا، مما استوجب التطرق إليه، وعلى الرغم من علمنا بأن أغلب إن لم تكن كل الأبحاث المتعلقة بالاقتصاد الصناعي تطرقت لمفهومه، إلا أننا رأينا ضرورة التطرق إليه حتى يتسنى لقارئ بحثنا الامام و فهم كل ما يتعلق به و العناصر ذات الصلة به. و سنتطرق إليه بنوع من لتفصيل في الفصل الثاني من بحثنا هذا.

#### المطلب الثالث: العلاقة بين مكونات النموذج

إن المنهج المتبع في تحليل الاقتصاد الصناعي هو أول منهج حاول تفسير العلاقة بين الهيكل والأداء. ويركز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي على العلاقات بين هيكل السوق وسلوك المؤسسات وأثرها على تحديد الأداء، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل السوق إلى سلوك المؤسسة ومن ثم إلى الأداء.

ويمكن للعلاقة بين الهيكل والأداء أن تدرس من جانب آخر، وهو ما قام به Demsetz في سنة 1973 في دراسة المؤسسات الناشطة في 95 قطاعا صناعيا أمريكيا، فخلص إلى أن المؤسسات الكفوة هي فقط من تستطيع الاستمرار، وبالتالي فإن خروج المؤسسات غير الكفوة هو ما يزيد تركيز السوق، وأن الأرباح الأعلى المراد تحقيقها ترتبط بتحكمها الجيد في التكاليف مما يساعدها على الحصول على حصص سوقية أكبر، وبالتالي حسب هذه النظرية فإن كفاءة المؤسسات هي التي تؤثر على التركيز وعلى الربحية.<sup>3</sup>

1. لعلام لامية، اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء البنوك التقليدية-دراسة حالة البنوك الناشطة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 28.

2. رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميكيات التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2003، ص 7.

3- عديلة الطاهر، علي بن الطاهر، دراسة العلاقة بين هيكل السوق و أداء القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2010-2019، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة 1، مجلد 22، عدد1، جوان 2021، ص ص، 146-147.

ويتم استخدام نموذج الهيكل-السلوك-الأداء (SCP) من أجل التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات. سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل تكون أكثر قرباً من الواقع الاقتصادي لأنها تعتمد على تحليل العلاقة بين عناصر SCP بناءً على دراسات تجريبية، إلى جانب توفيره لأداة يمكن أن تعتمد عليها سلطات الضبط في تنظيم المنافسة داخل الأسواق.<sup>1</sup>

و قد يستخدم للتعبير عن الخصائص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المنشآت الصناعية، و التنظيمات المكونة لهذه الأسواق، و التي يمكن أن يكون لها تأثير قوي على سلوك هذه المنشآت و أدائها.<sup>2</sup>

إن الهدف من التحليل وفقاً لنموذج (هيكل-سلوك-أداء) هو التوصل لتحليل الأداء الفعلي للصناعات القائمة من خلال دراسة العلاقة السببية بين مكونات هذا النموذج.

#### المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لنموذج SCP

على الرغم من أن نموذج SCP وطريقة استعمال نسب التركيز قد استعملت على نطاق واسع لاختبار مدى وجود منافسة في الأسواق، إلا أن الدراسات التي انتهجت هذه الطريقة تعرضت لانتقادات واسعة تمثلت أهمها فيما يلي :

##### - انتقادات تخص العلاقة بين درجة التركيز والقوة السوقية

وتتلخص في أن العلاقة بين قوة التركيز والقوة السوقية (الاحتكار) قد لا تكون طردية (مثلما تشير إليه نظرية SCP)، كما أن جمود الأسعار ظاهرة لا تقتصر على المستويات العالية من التركيز، وإنما قد تحدث عند مستويات منخفضة منه.

##### - انتقادات تخص العلاقة السببية بين الهيكل - سلوك - أداء

حسب نظرية SCP، فإن العلاقة السببية تبدأ من هياكل السوق لتصل إلى المردودية، أي أن هياكل السوق هي التي تحدد نتائج المؤسسات.

<sup>1</sup>- محمد رضا بوسنة، سميرة عطوي، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج SCP، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات- الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 115.

<sup>2</sup>. فريشي العبد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 4.

بينما يرى اقتصاديون آخرون بأن أرباح المؤسسات هي التي تمارس تأثيرا على هيكل السوق، حيث يرى اقتصاديو مدرسة شيكاغو بأن خطر دخول منافسين جدد يحد من إمكانية انتهاج المؤسسات القائمة في صناعة ما للسلوك الاحتكاري في ظل حرية الدخول والخروج، وبذلك فإن هذه المدرسة تؤكد بأن أداء المؤسسات هو الذي يحدد هيكل السوق، وليس العكس.

ومن هذا المنطلق فإن مؤيدي هذه الفكرة يرون بأن الاندماج بين المؤسسات غاية الكفاءة وليس السيطرة على السوق، وأنه إذا كان السوق مفتوحا للتنافس ويتميز بتكاليف ثابتة منخفضة، فإنه من الممكن وجود منافسة قوية وحتى وإن كان عدد المؤسسات قليلا.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نلاحظ ان أهم الانتقادات الموجهة لنموذج SCP ركزت على العلاقة بين درجة التركيز الصناعي في السوق و هيكل السوق و التي تم نفيها من خلال العديد من الدراسات.

### المبحث الثالث: الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي: المفاهيم و الأسس

#### المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية

تم التطرق إلى موضوع الاستراتيجية من طرف العديد من رواد الفكر الاقتصادي، و من بين

التعاريف التي تم وضعها لهذا المفهوم نجد:

" الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة للتعرف نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دراسة عوامل القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و ربطها و تكيفها مع الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة بها مما يعزز موقفها التنافسي"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: "تلك القدرات والموارد التي تمكن المؤسسة من التميز عن

منافسيها و خلق ميزة تنافسية التي تسهل الاستجابة للتغير و التوزيع الأفضل."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محجوب آسيا، البنوك التجارية و المنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة-حالة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، 2010-2011، ص 102.

<sup>2</sup>- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر، عمان -الأردن، 2009، ص 18-19.

<sup>3</sup>- روبرت.أ. بنس، ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الفجر، القاهرة-مصر، 2008، ص 6.

وهي أيضا: فن إدراج مجموعة من التنظيمات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. و هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة تهديدات أو فرص بيئية، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف والقوة للمؤسسة<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نعرف الاستراتيجية على أنها:

هي فن اتخاذ القرارات في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف لديها من أجل التميز على المنافسين بالشكل الذي يلائم بيئتها الداخلية و الخارجية.

و تتميز الاستراتيجية الجيدة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- إحداث التطوير و الابتكار، و السرعة في تطبيق الإجراءات
- ذات تأثير كبير و نطاق واسع، تعتمد على خطوات عملية و نظريات راسخة
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تحليل مفهوم الاستراتيجية في ظل الاقتصاد الصناعي

لقد قدم Porter دراسة في بداية الثمانينات حول هيكل القطاع يقترح فيه تحليلا للديناميكية في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وقد بين أن الديناميكية التنافسية يمكن ممارستها داخل الصناعة لتقادي تقليل أثر كل تهديد خارجي، و من خلال تحليل الديناميكية القطاعية يمكن للمؤسسة أن تحدد الاستراتيجية المناسبة لها، وقد حول الاقتصاد الصناعي الحديث استراتيجيات المنظمات في قلب عملية التحليل، دون تجاهل أهمية كل من الظروف العامة و لا الهياكل.

و في عام 1980 دمج Porter هذه المفاهيم مع الاستراتيجية في المنظمة، إذ وسع مجال التحليل في التشخيص الخارجي ( دراسة الصناعة و تحليل القطاع)، و هذا ما جعل من الاقتصاد الصناعي أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، *الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية*، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2006، ص 20.

<sup>2</sup> -DECAUDIN, Jean-Marc, *la communication Marketing : concepts, techniques, stratégies*, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Octobre 1999, p 39.

<sup>3</sup> - حسن هلال محمد عبد الغني، *مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر و المستقبل*، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2007، ص 11.

كما اهتم هذا التوجه بمفهوم "المجال الاستراتيجي" فتجاوز الفكر الاستراتيجي بذلك الاهتمام باقتصاديات الحجم ليهتم باقتصاديات المجال أو ما يسمى Scope of Economics .

كما ظهر مفهوم الحقل الاستراتيجي من طرف Levis.w سنة 1984 من مبدأ إمكانية استغلال فرص النجاح من جراء تلاحم نشاطين أو أكثر في المؤسسة، باعتبار مبدأ التنسيق و التكامل بين الأنشطة في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق النجاح.<sup>1</sup>

مما سبق نستنتج ان اختيار الاستراتيجية الجيدة يتوقف على مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة على المدى البعيد.

### المطلب الثالث: المقاربة النظرية للخيار الاستراتيجي

تهدف الاستراتيجية لتحقيق هدف معين عن طريق رسم مسار معين يتم تحقيقه بتوفير الموارد اللازمة و معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة و معرفة كيفية توزيع هذه الموارد، و يمكن بناء خيار استراتيجي عن طريق الجمع بين الاهداف البديلة و المسارات لتحقيق تلك الأهداف بالشكل الذي يكون فيه هذا الخيار الاستراتيجي مجدداً<sup>2</sup>، فبتحديد الهدف و المسار تتكون الخطط الاستراتيجية، و هو ما يحدث في صياغة الاستراتيجية لذا ينظر إليها على انها خطة.<sup>3</sup>

و الخيار الاستراتيجي يقصد به عملية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، والأكثر ملائمة، كما يقصد به أيضاً: عملية الاختيار بين بديل أو أكثر باستخدام أدوات التحليل التي تشمل مصفوفة Swot و مصفوفة BCG... الخ، لتحقيق الأهداف المقصودة.<sup>4</sup>

فالمؤسسة محاطة بعدد كبير جدا من الاستراتيجيات، و لكل استراتيجية مزايا وعيوب تحتم على المؤسسة وضع دراسة محكمة قبل عملية اتخاذ القرار مع الأخذ بعين الاعتبار لعدة عوامل.

<sup>1</sup> منصور رقية، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق

عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 16

<sup>2</sup> جو وابتيهيد، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، كل ما تحتاج معرفته عن الاستراتيجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص 145.

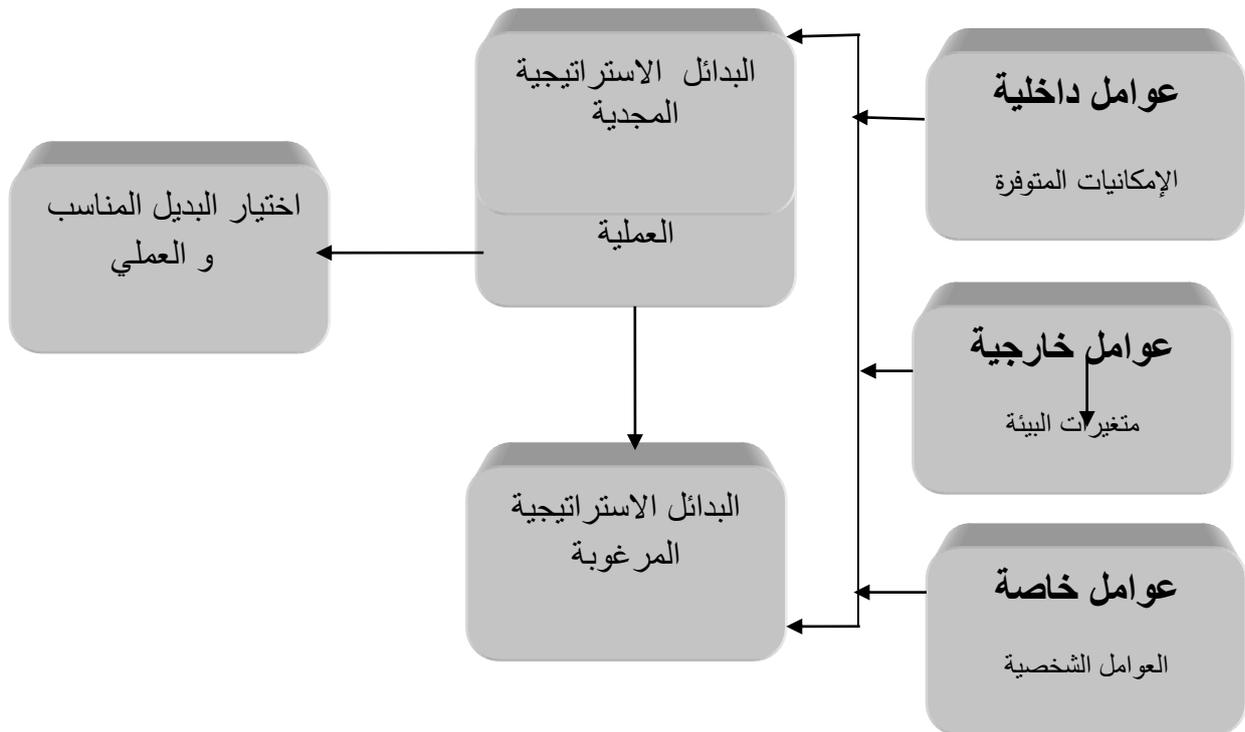
<sup>3</sup> جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية، أم القرى للترجمة و التوزيع، المنصورة-مصر، 2010، ص 38.

<sup>4</sup> منصور محمد اسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص

#### المطلب الرابع: عوامل تحديد الخيار الاستراتيجي

يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة بناء على عدة عوامل: داخلية و خارجية و خاصة نوجزها في الشكل التالي:

شكل 1.1: العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي, مرجع سابق، ص 104

تتمثل العوامل الداخلية في مجموعة الامكانيات المادية و البشرية و الثقافية و التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة.

تتمثل العوامل الخارجية في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و خاصة مجموعة الفرص و التهديدات المحيطة بها،

أما العوامل الخاصة فتعني مجموعة القيم الشخصية و السلوكية للمديرين الاستراتيجيين التي يتوقف عليها بشكل كبير اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة.

## المبحث الرابع: تحليل قوى التنافس لبورتر ضمن هيكل الصناعة

### المطلب الأول: الإطار العام لنظرية بورتر

تستمد نظرية Porter مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، حيث يرى بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل تتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا. وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس.<sup>1</sup>

و يشير تحليل هذه القوى إلى تحديد و معرفة جاذبية القطاع الصناعي، من خلال مردود و كثافة المنافسة فيه لأن الضغط الذي تحدثه هو المحدد لتلك الجاذبية من الناحية الاستراتيجية. كما يؤكد بورتر على ضرورة التمييز بين الهيكل الأساسي للقطاع الذي تعكسه تلك القوى بين العوامل قصيرة المدى التي من شأنها أن تؤثر على المنافسة و مردودية القطاع مثل اضطرابات الوضعية الاقتصادية ، الارتفاع المفاجئ في الطلب، الاضطرابات و ندرة الموارد الأولية .. الخ.<sup>2</sup>.

وتعمل قوى الصناعة مع بعضها لتحديد اتجاهات التأثير على ربحية المؤسسة في الصناعة والتي تزداد بانخفاض كثافة هذه القوى الخمس و تنخفض بازديادها.<sup>3</sup> أي أن هذه القوى مجتمعة تؤثر على تنافسية المؤسسة و ربحيتها في القطاع الذي تنشط فيه، و يبقى الأمر معتمدا على التحليل الجيد لهذه العوامل بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة و تجنب الخسائر و الانحرافات.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس وفقا لنموذج بورتر

يتوفر أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة وفقا لما تملكه من إمكانيات وتبعاً لوضعها التنافسي، غير أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى تقوم على العمل و التركيز على صناعة واحدة او التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

1. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعرييريج، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013، ص 51

2-2 -Michael Porter, Ibid, p 6.

3. اسحاق خرشي، مرجع سابق، ص 15.

و تعتبر الاستراتيجيات العامة لبورتر من بين أهم البدائل المقترحة في هذا المجال، حيث يرى أن هناك ثلاثة مناهج عامة ناجحة للتفوق على باقي المؤسسات في الصناعة ( استراتيجية التمييز، استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التركيز).<sup>1</sup>

### أولاً: استراتيجية التمييز

تعرف على أنها إعطاء المنتج خصائص متميزة و مهمة بالنسبة للزبون والتي تميز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة، فالمؤسسة إذا تبحت عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها حصة في السوق نتيجة العامل المميز، حيث تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال إيجاد درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.<sup>2</sup>

### ثانياً: استراتيجية القيادة بالتكلفة

هي الاستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن قطاع إطار الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على قطاع الأعمال، المنتجات، الخدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، و هو ما يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter.<sup>3</sup>

و تعتمد المؤسسة على تحليل سلسلة القيمة في فحص التكاليف، و مدى وجود تأثير إيجابي مشترك بينها و بين أنشطتها الداخلية التي تضيف قيمة للمنتج، و بإمكان المؤسسة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى مصادر الميزة التنافسية و معرفة نقاط القوة و الضعف لديها.<sup>4</sup>

### ثالثاً: استراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز هي إستراتيجية تنافسية موجهة لقطاع محدود من السوق المستهدف، أو لمجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم بدلاً من التعامل مع السوق ككل.

1- بخليلي محمد الأمين، شلاي عبد القادر، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحديد الخيار الاستراتيجي لتنافسي المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد و التنمية و القانون، جامعة عين تموشنت، مجلد 5، عدد 5، 2019، ص 103.

2- ديجي و هبية، دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية في الجزائر-مؤسسة ENICAB BISKRA، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2019، ص 22.

3- قايد أحمد، بوشمال عبد الرحمان، دور استراتيجية قيادة التكلفة و التمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، مجلد 8، عدد 1، 2014، ص 267.

4- بلجازية عمر، الشبلي فارس، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، مجلد 18، عدد 2، 2020، ص 118.

وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية للاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو بتقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن بسبب التركيز على التمييز.

ومن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات حيث تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة ولا تتعامل مع باقي السيارات الرياضية أو العمومية أو الشاحنات مما أكسبها صفة التركيز.<sup>1</sup>

تهدف المؤسسة عموماً من خلال تبني هذه الاستراتيجيات إلى ترك بصمة مميزة في الصناعة تضمن لها ولاء العملاء و تساهم في تعزيز مكانتها في السوق و زيادة حصتها السوقية.

### المطلب الثالث: قوى التنافس ضمن نموذج بورتر

تتمثل قوى التنافس الخمس لبورتر في مجموعة من القوى تتمثل في:

#### 1. شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في القطاع

تمثل شدة المنافسة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة نجد أربعة عوامل بارزة و هي: درجة نمو الصناعة، نسب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج و أخيرا التمركز و التوازن بين المنافسين، كما يلي:

- **درجة نمو الصناعة** : إذا كانت صناعة ما أو قطاع معين للنشاط، تمتاز بنمو بسيط فإن ذلك يؤثر سلبا على مردودية القطاع، وأمام سعي بعض المؤسسات للتوسع فإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة لاقتسام السوق تتسم بالحدة على عكس ما إذا كانت الصناعة تتسم بنمو سريع تستطيع معه المؤسسات رفع مردودياتها ولو بالاكتهاء بالتقدم.

<sup>1</sup>- نعمون إيمان، ، تأثير تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص 54.

- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: إن القطاعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة بالنسبة للقيمة المضافة يؤدي لضعف الأداء، مما يدفع بالمؤسسات العاملة بالقطاع إلى استعمال أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحدية مما يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية وهذا في حالة وجود قدرات إنتاجية فائضة.
- و يحدث هذا غالبا في خطوط الطيران حيث يضطر المديرون إلى تقديم تخفيضات كبيرة في السعر برغم تدهور الأداء الكلي للنشاط.

هذا التفسير يحسب أيضا على المنتجات عالية التخزين كـ بعض المنتجات الكيماوية وأصناف السمك الغالية بحيث وأنه ولضمان بيعها وهروبا من تكلفة تخزينها تضطر المؤسسات إلى تخفيض أسعارها وبالتالي المساس بأحد جوانب الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، و تكاليف ثابتة نسبية أقل، و مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المنافسين<sup>2</sup>.

و لتصبح أي مؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق تميز عن المنافسين يجب توفر ما يلي:

- **المرونة:** تعد المرونة السلاح الفعال في المنافسة، و هي محاولة تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات إلى المستهلك، حيث أن المقدرة على تصنيع تشكيلة سريعة وواسعة من المنتجات و تقديمها بصورة جديدة و مستمرة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة إلى حاجات المستهلكين من جهة، و بناء قدرة تنافسية للمنتج من جهة أخرى.
- **الإنتاجية:** إن زيادة الإنتاجية تساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف و تحقيق أسعار متدنية بما يخلق قاعدة تنافسية للمؤسسة في الأسواق.

<sup>1</sup>. أحمد بلالي، *استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة*، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 463.

<sup>2</sup>. عامر بشير، *دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 174.

- الزمن: استجابة لعولمة الأسواق، برزت نوعية جديدة من المنافسة و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك و هو أمر ضروري لبناء التنافسية.
- الجودة العالية: تهدف برامج تحسين الجودة إلى إحداث تغيير و تطوير على مستوى المؤسسة ككل، كذلك زيادة الوعي لدى المنتفعين بالخدمة و اهتمامهم المتزايد بالجودة، حيث لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بقدر ما يهتم بالثقة في جودة السلعة المقدمة، و ابتكار أنواع جديدة من المنتجات و التنوع فيها.<sup>1</sup>

و عليه، يجب على المؤسسة التمييز بين سبعة عوامل تزيد من حدة المنافسة وهي: العدد الهام للمنافسين، والحجم الكبير للمنافسين الذي يسمح لهم بممارسة السيطرة، معدلات النمو الضعيفة في السوق التي ترفع من درجة التنافس على الحصص السوقية، الاختلاف الضعيف بين المنتجات والذي يؤدي بالمؤسسة إلى صعوبة كسب وفاء الزبائن، المنتج الذي يتلف بسرعة يؤدي إلى انخفاض كبير في الأسعار فلا يكون هناك فائض في الكميات المعروضة، التكاليف الثابتة المرتفعة بالإضافة إلى صعوبة تغيير النشاط بسبب وجود حواجز خروج قوية.<sup>2</sup>

## 2. تهديد المنتجات البديلة (منتجات الإحلال)

يتضح مفهوم المنتجات البديلة حسب ما قدمه بورتر من خلال المفهوم الواسع لمصطلح المنافسة حيث يظهر بأن كل المؤسسات في قطاع ما تنافس القطاعات التي تصنع منتجات تعوض أو تحل محل منتجاتها، وهذا يقلل من المردودية المتوقعة للقطاع لأنها تفرض سقفا على أسعار مؤسسات القطاع تمكنها من الاستعادة من الأرباح.

و كلما كانت المنتجات البديلة قادرة على توفير إمكانيات هامة في مستوى الأسعار كلما كان السقف الذي تواجهه الأرباح أكثر مقاومة، لأن تحديد المنتجات البديلة يقوم على البحث عن المنتجات التي تغطي نفس وظيفة منتج القطاع، وتقود التحليل إلى قطاعات نشاط تبدو بعيدة عن القطاع الأصلي بحيث أن تهديد المنتجات البديلة يتوقف على شروط أساسية تتمثل في:

<sup>1</sup>. مسغوني منى، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 136.  
<sup>2</sup>. الهاشمي بن واضح، أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، عدد 14، 2014، ص 150.

- وجود سقف للأسعار يمكن للقطاع تطبيقه على منتجاته، يتحدد هذا السقف بوجود منتجات بديلة و يحد من الأرباح التي يمكن للمؤسسات الحصول عليها.
- قوة ضغط المنافسة من خلال سهولة المقارنة لدى العملاء ليس فقط من حيث الأسعار و إنما أيضا من خلال الجودة والأداء لدى مختلف منتجات الإحلال.
- التكلفة التي يتحملها عملاء القطاع للانتقال من منتج لآخر مما يؤثر على شدة هذا التهديد (قوية أو ضعيفة)<sup>1</sup>.

إن تهديد منتجات الإحلال لا يتوقف على تخفيض المردودية الناتجة من تخفيض الأسعار أو انخفاض معدلات البيع بل قد يمتد إلى زوال القطاع بأكمله، فالكثير من المنتجات التي ظهرت كمنتجات جديدة بديلة لمنتجات أقدم منها تتميز عنها بجودة وأداء أحسن وبأسعار أقل سرعان ما تطورت لتأخذ محلها بل وتقضي نهائيا على السوق أو القطاع الأصلي، وهو ما حدث مع الكثير من القطاعات كالألات التي تعمل على الفحم أو البخار وهو ما سيحدث مع قطاعي الغاز والبتروكيمياويات نظرا للتطورات التي تشهدها قطاعات الطاقة البديلة.

وحتى تستطيع المؤسسات مواجهة هذا التهديد أو حتى التقليل منه يمكن لها الاعتماد على تخفيض أسعارها، تحسين جودة منتجاتها أو عرض خدمات مرتبطة بالمنتج لرفع مستوى ولاء العملاء لها، كما يمكنها أيضا اكتساب المهارات الأساسية للمنتج البديل وحتى تنويعها، بمعنى أنه يمكن للمؤسسات الاعتماد على هذه العناصر للتخفيض من تأثير المنتجات البديلة لكن ذلك قد ينجح أو قد لا ينجح.

والأمر ذاته بالنسبة لنجاح المؤسسات التي تقدم المنتجات البديلة لأن علاقة الإحلال أو التبدل أمر نسبي لدى العملاء، فالأمر يرتبط بشكل كبير بولاء العملاء و تفضيلاتهم إضافة إلى قدرة المؤسسات على التحسين المستمر والتطور<sup>2</sup>.

### 3. تهديد الداخلين المحتملين

يخضع تهديد الداخلين الجدد إلى شدة و درجة حواجز الدخول و إلى مدى ردود الفعل الناتجة عن الداخل المحتمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. حبة نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup>. حبة نجوى، المرجع نفسه، ص 81.

أما الحواجز التي يمكن أن توضع من أجل الحيلولة ضد دخول الوافدين الجدد فهي: وفورات الحجم، قوة صورة العلامة، تكلفة الانتقال أو التبديل، النفوذ إلى قنوات التوزيع، الاحتياجات إلى رؤوس الأموال، الحواجز المالية و التكنولوجيا، الحواجز التجارية... الخ<sup>2</sup>

إن المنافسين المحتملين الممكن دخولهم إلى سوق ما يشكلون تهديدا، يحتم على المؤسسة ان تحمي نفسها، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد .  
و يمكن تمييز الداخلين الجدد من بين مجموعة المؤسسات الآتية:

-المؤسسات الخارجية عن المنتج-السوق والتي تستطيع اجتياز الحواجز السوقية بسهولة

- المؤسسات التي يشكل الدخول إلى السوق بالنسبة لها تعاونا أو تعاضدا واضحا

-المؤسسات التي يشكل الدخول بالنسبة لها امتداد منطقي لاستراتيجيتها

-الزبائن والموردون الذين يستطيعون التوصل إلى اندماج أمامي أو خلفي.

ويهتم الداخلون المحتملون لردة فعل المؤسسات لاتخاذ قرارهم بالدخول أو البقاء خارج الصناعة، فإذا كانت ردة الفعل قوية يمكن عندها انخفاض الربح عند الدخول إلى الصناعة، و غالبا ما يلجأ أحد أصحاب الصناعات القائمة إلى الانتقام المتوقع باستخدام التصريحات العلنية لأحد الداخلين الجدد، من أجل إرسال رسالة ردع إلى الداخلين المحتملين الآخرين.

و من المتوقع أن يخشى الداخلون المحتملون من الانتقام المتوقع إذا:

- سبق أن انتقم أحد أصحاب الصناعات القائمة بقوة من أحد الداخلين الجدد.
- كان أحد الصناعات القائمة يمتلك الموارد الكبيرة للانتقام و من ذلك الوفورات النقدية الزائدة، و القدرة الإنتاجية المتاحة، أو النفوذ مع قنوات التوزيع و العملاء.

<sup>1</sup>. غزي محمد العربي، بلعجوز حسين، *الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي*، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 13.

<sup>2</sup>. حياينة محمد، *دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 29.

- كان من المرجح أن يخفض أصحاب الصناعات القائمة الأسعار بصورة كبيرة، للمحافظة على حصتهم السوقية مهما كانت النتائج، أو لأن نفقات الصناعة ثابتة و عالية، مما يوجد دافعا قويا إلى خفض الأسعار لملء الطاقة الفائضة.
- إذا كان نمو الصناعة بطيئا حيث يستطيع الداخلون الجدد الحصول على حصصهم فقط عن طريق الاستيلاء عليها من الصناعات القائمة.
- و تظهر أهمية تحليل حواجز الانتقام المتوقع بوضوح لأي مؤسسة تحاول الدخول في مجال صناعة جديدة.<sup>1</sup>

#### 4. القوة التفاوضية العملاء

إن إشباع حاجات العملاء يمثل جوهر العمل التسويقي، لذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها، ويمكن أن يصنف العملاء إلى العميل الصناعي والعميل النهائي. فالعميل الصناعي هو الذي يشتري المنتج قصد استخدامه في العملية الإنتاجية، ويمتاز بمعرفته العالية للمنتجات المعروضة في الأسواق؛ وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها.

أما العميل النهائي فهو الذي يشتري المنتج قصد إشباع حاجاته الإنسانية؛ وبالتالي فإن قدرته على التأثير في المؤسسات المنتجة أقل من العميل الصناعي الذي يحرص على شراء المنتجات التي يحتاجها بالجودة والأسعار المناسبة، وهذا الأمر يؤدي بحد ذاته إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة .

وتتأثر قوة العملاء التفاوضية بالعناصر الآتية :

أ -حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات العميل حصة مساهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات العميل تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

1. يوسف سمرين، عن الاستراتيجية، العبيكان للنشر، السعودية، 2016، ص 82.

ب -نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للعملاء أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج حيث لا يمكن التمييز فيه، من ثمة يفرض العملاء تنازلات على الموردين فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

ت -ضعف ربحية العملاء: يدفع ضعف ربحية العملاء لتخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات للمحافظة على هامش الربح، عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن العملاء لا يبدون اهتماما كبيرا للسعر، شريطة أن لا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم<sup>1</sup>.

و عليه فإنه بإمكان العملاء اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على حصة مورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا.

ج -العملاء يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: إذا كان العملاء يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بإمكانهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض.

وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، فتنجح بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، وهو ما يتيح معرفة مفصلة لتكاليف المورد، فيساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن تحييد قوة العملاء التفاوضية- ولو جزئيا -إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع العملاء.

ح -امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حال حيازة العميل لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق، و تكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل العميل في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة.

ويحدث العكس من ذلك في حالة عدم توفر المعلومات، ولا يدخل ضمن العملاء المستهلكين

فحسب، بل يتعداه إلى العملاء الصناعيين والتجاربيين<sup>2</sup>.

1. بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص 56.

2. بوزناق عبد الغني، المرجع نفسه، ص 57.

## 5. القوة التفاوضية للمشتريين

للمشتريين أيضا قوة تفاوضية كبيرة في مقابل مورديهم يمكنهم التأثير على المردودية المحتملة لنشاط ما من خلال دفع المؤسسة إلى البيع بأسعار منخفضة، أو بطلب خدمات كبيرة، أو شروط سداد جد ملائمة، أو بالتأثير على التنافس بين المتنافسين.

إن أهمية القدرة التفاوضية للمشتريين تتوقف على عدد من الشروط:

-مجموعة المشتريين مركزة أو تشتري كميات كبيرة بالمقارنة مع رقم أعمال البائع

-المنتجات المشتراة من طرف الزبون تمثل حصة مهمة من تكاليفه الخاصة، مما يدفعه إلى

التفاوض بشراسة

-المنتجات المشتراة هي قليلة الاختلاف والمشتريين هم متأكدين من قدرتهم على إيجاد موردين

آخرين

-تكاليف التحويل ، بمعنى تكلفة التغيير للمورد، هي ضعيفة بالنسبة للزبون

-المشتريين يمثلون تهديدا حقيقيا بالانضمام نحو الأمام- المنافسين -وهم بذلك يشكلون داخلين

محتملين خطرين.

إن الشروط السابقة تنطبق على السلع الاستهلاكية تماما كما تنطبق على السلع الصناعية .

وتنطبق على المجزئين في مقابل تجار الجملة، وهؤلاء الأخيرين في مقابل المنتجين<sup>1</sup>.

و عليه، فإن كل واحدة من هذه القوى تشكل تهديدا للصناعة حسب درجة تأثيرها على

المؤسسة و حاجة المؤسسة لها، كما ان توفر البديل لها أمام المؤسسة قد يخفف من درجة

تأثيرها، كما ان هيكل السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يؤثر بشكل كبير على مدى تأثير هذه

القوى على تنافسيتها.

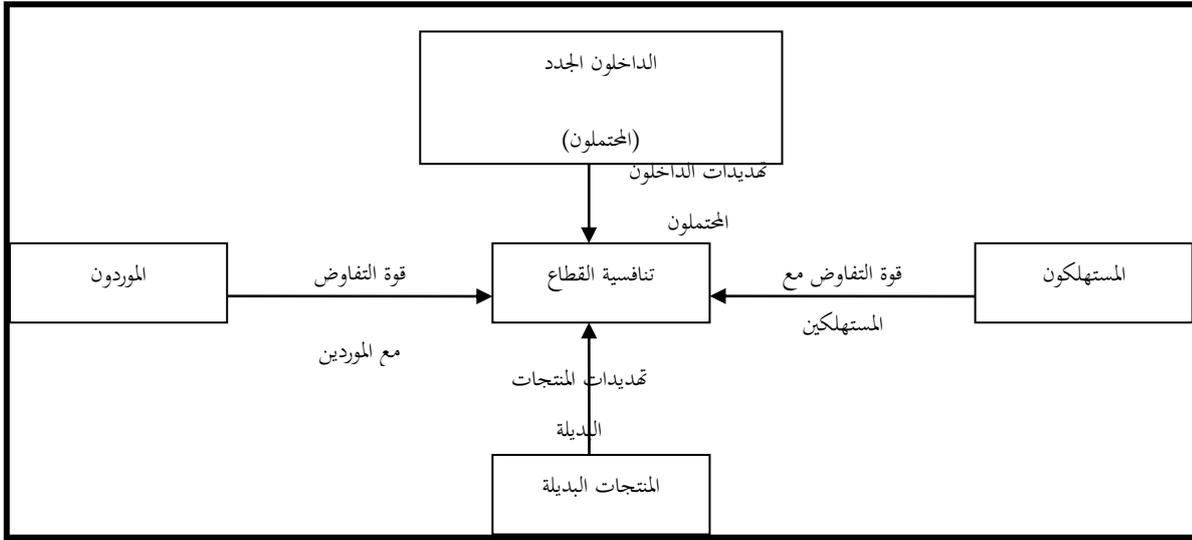
إضافة إلى هذه القوى، هناك قوة أخرى أهملها بورتر بل اعتبرها قوة ضمنية مع هذه القوى

و هي دور الدولة و تدخلها في الحياة الاقتصادية.

و يمكن تمثيل هذه القوى من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> بلعجز حسين، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و أهميتها في تكوسن المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-السلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص 16.

شكل 2.1: نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter".



المصدر: Vogler, Eric, *Management stratégique des services*, Dunod, Septembre 2004, p142.

تعتبر هذه العوامل هي القوى الرئيسية التي يعتمد عليها تحليل تنافسية المؤسسة و قوة جانبية الصناعة، و إن تطبيقها و تحليلها بالشكل السليم يسهل على المؤسسة اختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تساعد على تحسين تنافسيتها في القطاع الذي تنشط فيه.

المطلب الرابع: التعديلات المطبقة على نموذج بورتر

لقد قدم أوستن (Austin) تعديلات على نموذج بورتر ليتمشى مع بيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية.<sup>1</sup> و قد اقترح إضافة قوى لنموذج بورتر تتمثل في كافة المتغيرات الكلية: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...، و الدولة باعتبار أنها هي التي تحدد الأسعار و التكاليف و من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية.

إن المنافسة تبقى مجالاً مفتوحاً للتطور إذ يمكن إضافة العديد من القوى كالجماعات الضاغطة بمختلف أشكالها: حماة المستهلك، حماة البيئة، النقابات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. إسحاق خرشي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup>. بن بريكة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 80.

وبتحليل القوى الخمس لبورتر، تستطيع المؤسسة الحصول على صورة كاملة عما سيؤثر في الربحية في القطاع الذي تنشط فيه.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى هذه القوى الخمس يوجد هناك القوة العمودية التي لا يجب إهمالها، فتأثيرها يبدأ أولاً بالعوامل الثلاثة الموجودة (الموردين، الزبائن، المنافسين)، ثم يتعدى بعد ذلك إلى العاملين الآخرين (الداخليين المحتملين، المنتجات البديلة).<sup>2</sup>

و من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس الذي قدمه " مايكل بورتر " و الذي يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديلين حتى يمكن الاستفادة منه في تحليل الصناعة و ظروف المنافسة.

فالتعديل الأول يتمثل في إضافة عنصر آخر و هو تدخل الحكومة باعتبارها قوة كبرى أما التعديل الثاني فهو إضافة العوامل البيئية، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية و الديموغرافية لها تأثيرات في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة،<sup>3</sup>

إن التعديل أو الانتقادات الموجهة لأي نموذج أو نظرية يعتبر بديها في أي مجال و ذلك باعتبار ان أي نموذج تم وضعه يكون بناء على الظروف السائدة في الفترة التي تم فيها وضع تلك النظرية او النموذج أو الفترة التي تسبقها، و هو الأمر الذي شهدناه مع نموذج بورتر الذي و رغم التعديلات المضافة و الانتقادات الموجهة إليه يبقى نمودجا أساسيا يتم الاعتماد عليه في تحليل التنافسية.

<sup>1</sup>. يوسف شميرين، مرجع سابق، ص 70.  
<sup>2</sup>. تفرقتيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والنكاه الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 158.  
<sup>3</sup>. عامر بشير، مرجع سابق، ص 175.

## خلاصة

في هذا الفصل، تم التطرق الى مفهوم الاقتصاد الصناعي و اغلب المفاهيم المحيطة به خاصة ذات الصلة بإشكالية موضوع بحثنا، و قد لاحظنا من خلال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري تشعب هذا الموضوع و كثرة الدراسات خاصة الاجنبية منها التي اهتمت بدراسته لما له من أهمية على المستوى الدولي باعتباره يدرس و يعالج أغلب إن لم نقل كل جوانب المؤسسة الاقتصادية و الصناعية خاصة بالشكل الذي يتيح لها معالجة نقاط الضعف لديها و استغلال نقاط قوتها بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار في السوق الذي تنشط فيه و الحفاظ و لما لا زيادة حصتها السوقية خاصة مع اشتداد حدة المنافسة العالمية و المحلية على حد سواء.

و يعتبر مفهوم الأداء أحد عناصر نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء)، كما يعتبر أيضا أحد متغيرات الدراسة، لذا، فعندما تطرقنا لشرح هذا النموذج في الفصل الأول، لم نتطرق بشكل مفصل لعنصر الأداء باعتبار أنه سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

# تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

- المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء
- المبحث الثاني: تقييم الأداء : المفاهيم و الأسس
- المبحث الثالث: قياس و تقويم الأداء و أهم النماذج في التقييم
- المبحث الرابع: قياس الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

### تمهيد

يمثل أداء المؤسسة أحد المواضيع التي تم طرحها ومعالجتها في العديد من الأبحاث والدراسات، وقد تنوعت الزوايا التي تم من خلالها التطرق لهذا المفهوم، وذلك حسب الإشكالية التي تم طرحها، أي حسب توجهات وأهداف الباحثين. كما أن مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية يمكن ربطه بالعديد من المتغيرات، لكن مدلوله عند كل باحث يرتبط بحسب المجال الذي ينشط فيه، أو على الأقل بالنسبة لحجم ارتباطه أو تأثيره وتأثره بهذه المتغيرات.

كما يعد الأداء أحد المكونات الأساسية لنموذج التحليل في الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء) كما أشرنا إليه في الفصل السابق.

في هذا الفصل سوف نحاول تسليط الضوء على الأداء باعتباره أحد أهم عناصر بحثنا، كما سنسلط الضوء على هذا المفهوم في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين موضوع بحثنا لإسقاطها على الجانب التطبيقي.

### المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء

إن ارتباط مفهوم أداء المؤسسة بالعديد من الجوانب يحتم عليها تحسين أدائها بالشكل الذي يضمن استمرارها من أجل مواجهة منافسيها وزيادة حصتها السوقية.

كما أن تحسين أداء المؤسسة لم يعد اختياريا، بل أصبح أمرا ضروريا نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية والانفتاح العالمي على الأسواق.

و في بحثنا هذا في سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء بشكل عام ثم في مجال صناعة التأمين و الصناعة المصرفية وفقا لدراسة الحالة المتعلقة ببحثنا.

### المطلب الأول: التعاريف التقليدية للأداء

على الرغم من أن مفهومه تم تناوله في العديد من الأبحاث والدراسات، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إعطاء تعريف موحد له، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف زوايا تناوله حسب كل دراسة.

إن مصطلح الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة اللاتينية (**performare**)، والتي اشتقت من الكلمة الإنجليزية (**performance**)، وتعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

ويجب التفريق بين مفهوم كل من الأداء، السلوك والإنجاز، بحيث أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا."<sup>2</sup>

وعلى الرغم من تناول العديد من البحوث لمفهوم الأداء وخاصة في ما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية، وعدم توحيد زاوية النظر لهذا المفهوم وذلك حسب احتياجات كل دراسة، لكن أغلب التعاريف برغم اختلافها تربط مفهوم الأداء بالموارد البشري في المؤسسة.

1- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، عدد 1، نوفمبر 2011، ص 86.

2- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 50.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

فالبينة الغير مستقرة التي تتواجد في ظلها المؤسسة الصناعية، تحتم عليها تحسين أدائها بشكل يضمن لها بقائها خاصة في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات. فأداء المؤسسة هو مسألة ثقافة قبل كل شيء، وهو أساس كل الأعمال<sup>1</sup>

ومن منظور استراتيجي، يرى Porter أن أداء المنظمات يرتبط بالكفاءة التشغيلية، وذلك بتحقيق أداء جيد عند ممارسة نشاطات مشابهة لنشاطات المنافسين وبطريقة أفضل منهم، و يرتبط بالنشاطات الاستراتيجية التي يتم فيها أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو نفسها لكن بطريقة مختلفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: النظرة الحديثة للأداء

يعتبر الأداء مفهوما يتميز بالتطور والديناميكية وعدم الاستقرار في محتواه المعرفي، وذلك راجع للتطورات الاقتصادية التي تتطلب ربطه بنقاط جديدة يجب أخذها في كل مرة بعين الاعتبار من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية الحديثة.

كما تواجه اليوم المؤسسات تحديات كبيرة لتحسين أدائها تفرض عليها مقارنة ما توصلت إليه مع ما حققته المؤسسات الأخرى، وبما وصلت إليه هذه المؤسسات الأكثر تنظيما ونجاحا في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل.

وقد تطورت هذه الفكرة بتطور المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء. و عليه فمفهوم الأداء تطور من مدى توفر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكنه اليوم أصبح يقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمائته، وبالتالي مراعاة الجانب الإنساني لدى قياس الأداء أصبح أمرا ضروريا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - OUARET, Abdelhamid, *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : La mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000*, Reghaya-Algérie, 2002, p 15.

<sup>2</sup> . خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 135.

<sup>3</sup> - عبو عمر، عبو هودة، *دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة*، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 8/9 ديسمبر 2010.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

ويقصد بالأداء بالمفهوم البسيط" انجاز المهام"، ويتم في أغلب الدراسات ربط مفهومه بالموارد البشري في المؤسسة، ويعرف على أنه:

حسب (D. Kaisergruber et J. handrieu) ، يعبر الأداء عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين<sup>1</sup>".

إن هذا التعريف أضاف الجانب الاجتماعي في تناوله لمفهوم الأداء، بحيث ربط مشروعية نشاط معين بالجانب الاجتماعي لهذا النشاط.

وقد تم وضع تعريف بسيط وشامل للفكرة الأساسية للأداء في قاموس Larousse de la langue française على أنه: "النجاح في أي مجال"<sup>2</sup>.

أما التعريف الذي قدم من طرف Pierre Beescos و Carla Mendoza فيلخص مفهوم الأداء في البعدين التاليين هما<sup>3</sup>:

1. الأداء في المنظمة هو فقط كل ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة - تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي الأداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها؛
2. الأداء في المنظمة كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي تعني الأهداف ذات المدى المتوسط و الطويل. أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات<sup>4</sup>.

و يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية و عدم السكونية، حيث عرف تطورا بفعل التغيرات الاقتصادية التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

<sup>1</sup> - داوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 7، 2009-2010، ص 218.

<sup>2</sup> - ONGE, Sylvie-Saint, HAINES, Victor, *Gestion de la performance au travail: Bilan de connaissance- Préface de : Patrice ROUSSEL*, Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2007, p 60.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب دادان، و هاب حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، عدد 2، 2014، ص 24.

<sup>4</sup> - يحيى الوهاب، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة) باتنة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 5، 2007، ص 46.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

و تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال و من بينهم ( تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء و الاهتمام بقياسه، و هذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها، أي في إطار ما يعرف ب: " الحركة و الزمن".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مستويات الأداء

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصص أهم أنواع الأداء المؤسسي، فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في حين ميز بعضهم الآخر بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما أن هناك من تحدث عن الأداء المستدام، و فيما يلي سنستعرض أهم أنواع أداء المؤسسة التي أقرحت من طرف أبرز الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

#### • الأداء الوظيفي

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

و لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لآراء الكتاب والباحثين حسب تصوراتهم الفكرية، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا.<sup>2</sup> و ذلك تقاديا لما يلي:

- الحصول على أهداف معتدلة.
- ترك فرص الهروب لمن لا يحققون أهدافهم.
- تقييم الإيضاحات بشكل موازي للنتائج، و عدم تحقيق نتائج حقيقية لمستويات الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 221.  
<sup>2</sup>. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة - الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2012، عدد 10، ص 323.  
<sup>3</sup>. عبد العزيز جميل مخيمر، عبد المحسن عبد المحسن جودة وآخرون، نظم ومهارات تحسين الأداء المؤسسي - ندوات ومؤتمرات، وقائع لقاء الخبراء حول: " نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، ديسمبر 1999، ص 52.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

### • الأداء الاجتماعي

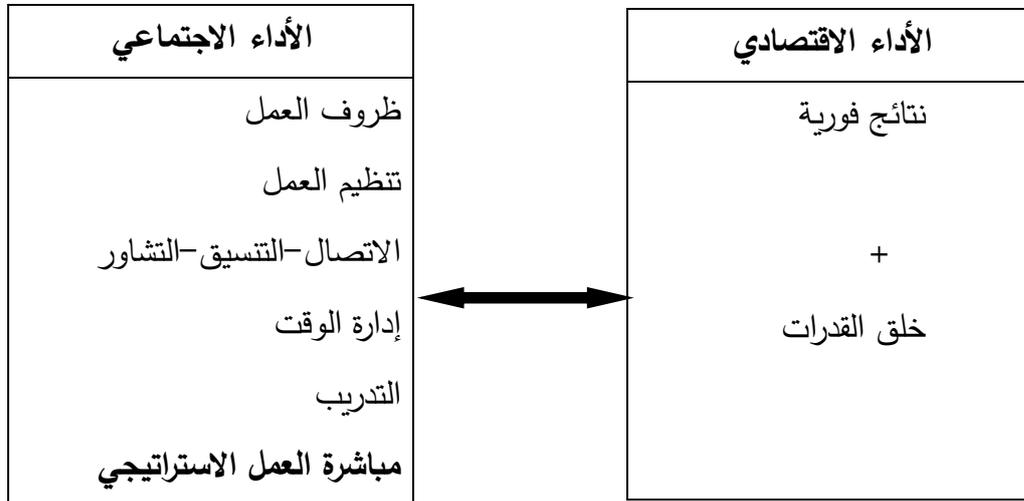
يعرف الأداء الاجتماعي بأنه نتيجة المؤسسة التي ليست لها علاقة مباشرة بنشاطها الاقتصادي، وهو ممارسة فعالة من الرسالة الاجتماعية للمؤسسة وفقا للقيم الاجتماعية ويهدف لوضع علاقة بين النتيجة المحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك<sup>1</sup>.

ويتعلق الأداء الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمقصود هنا الجانب الأخلاقي الذي يجب أن تتبعه المؤسسة وفق المعايير الاجتماعية داخل المحيط الذي تنشط فيه<sup>2</sup>.

### • الأداء الاقتصادي

توجد علاقة تكامل و ترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي، وفقا للشكل التالي:

شكل 2.1: الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة



المصدر: كواشي، مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لعينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة-العراق، مجلد 9، عدد 33، تموز 2013، ص 175.

<sup>1</sup> - Malika AHMED ZAID, *Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes*, Valencia, Espagne, 21-22 October 2011, p 8.

<sup>2</sup>- Christophe Germain, Stéphane Trébuq, *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, -n° 1186, 18 octobre 2004, p 37.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

من خلال الشكل يمكن ملاحظة بأنه على المؤسسة الاهتمام بعدة جوانب كظروف العمل وتنظيمه، الاتصال-التنسيق-التشاور، إدارة الوقت والتدريب وأيضا مباشرة العمل الاستراتيجي لتحسين أدائها الاجتماعي الذي ينعكس بدوره على الأداء الاقتصادي من خلال النتائج المحققة.

إن المقاربة الاجتماعية الاقتصادية التي جاء بها H.SAVALL ترى بأن هناك تكاملا ما بين أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، وهذا على خلفية أن النشاط الاقتصادي للمؤسسة وممارساتها الاجتماعية يتواجدان داخل نسق مشترك من العلاقات، هذا النسق الذي سيحدد الأداء الإجمالي للمؤسسة، وهو الذي تم الاتفاق على تسميته بالأداء الاجتماعي الاقتصادي، غير أن ما يُؤخذ على نظرة SAVALL للأداء أنها جاءت مركزة على المحيط الداخلي للمؤسسة وأهملت محيطها الخارجي<sup>1</sup>.

### • الأداء البيئي

على الرغم من زيادة الاهتمام بالقضايا البيئية إلا أن هناك بعض المصطلحات المتداخلة فيما بينها مثل مصطلحي التأثيرات البيئية والأداء البيئي.

وكثيرا ما يتم الحديث عن الأداء البيئي تحت مصطلح التأثيرات البيئية الناتجة عن المشكلات البيئية المختلفة لممارسة المؤسسات لنشاطها مثل إعادة تدوير المخلفات والانبعاثات السامة وعدم الالتزام بالقوانين البيئية وغيرها من التأثيرات.

إن مفهوم الأداء البيئي أعم وأشمل من أن يقتصر على التأثيرات البيئية فقط لأن استخدام التأثيرات البيئية كبديل للأداء البيئي يقيد النظرة لذلك المفهوم المتعدد الأبعاد في بعد واحد فقط.

لذا يجب استخدام نماذج كفاءة مختلفة لتعريف الأداء البيئي وتتمثل هذه النماذج في نموذج الهدف ونموذج النظم ونموذج الدوائر الاستراتيجية ونموذج القيمة التنافسية، وفي ضوء هذه النماذج فإن الأداء البيئي يشتمل على عدة أبعاد هي: النتائج مقابل العمليات، الداخلية مقابل الخارجية، حيث تعكس النتائج نموذج الهدف، وتشير إلى ما يصاحب المخرجات أي يكون التركيز على النهايات المتمثلة في إنجاز النتائج المالية والبيئية.

<sup>1</sup>- كواشي، مراد، مرجع سابق، ص 176.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

وقد استخدمت التأثيرات البيئية في البحوث المحاسبية السابقة لتشير إلى النتائج وبالتالي الآثار المالية للممارسات البيئية، وبالرغم من تركيز كتابات الإدارة البيئية على أهمية الآثار المالية إلا أنها لم تضعها بعنوان واضح كبعد للأداء البيئي، وتعني أنه بدون تجاهل النتائج أو النهايات فيجب التركيز على الأعمال المطلوبة لإنجاز نهايات محددة.

وتعكس القيم الداخلية والخارجية نموذجي الدوائر الاستراتيجية والقيم التنافسية، حيث تشير القيم الداخلية إلى عملية التأكيد على مصطلح والذي يشير إلى وجهة نظر المؤسسات للأداء البيئي بمعنى التركيز على الآثار الاقتصادية عند تقدير الأداء البيئي، بينما تعكس القيم الخارجية وجهة نظر الاستدامة أي التركيز على حماية البيئة<sup>1</sup>.

### • الأداء المالي

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل، من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات، يعني تقويم الأداء المالي للمؤسسة بتقديم حكم حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية كاملة.

ويعرف أيضا بمدى تحقيق الإيرادات و المكاسب في المؤسسة، و مدى تحقيقها لهامش ربح، أي مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر والصعاب المالية.

وأیضا يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية :

1. العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛

2. أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛

3. مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق الأرباح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -مهارات لعبيدي، القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014-2015، ص ص، 124-125.

<sup>2</sup> - دادان عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة لجزائر، 2006-2007، ص ص ، 34-35.

### • الأداء الإنساني

في أي مؤسسة اقتصادية، لا يمكن أن تحقق المؤسسة أداء جيد من الناحية المالية إذا لم تحقق أداء إنساني واجتماعي في المستوى المطلوب.

حيث أنه من بين عيوب قياس الأداء المالي (التقليدية) هو اعتمادها فقط على النتائج المالية التي تم تحقيقها في السابق دون إمكانية معرفة ما سيتم تحقيقه في المستقبل، وعليه فإن المؤشرات غير المالية تسمح بتقييم والتقدم في تحقيق استراتيجيات المؤسسة وكذا فهم المؤشرات المالية.

### المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء والاستراتيجية

في سنوات الخمسينات ظهرت مقارنة جديدة تربط بين الأداء و الاستراتيجية، حيث اعتبرت هذه المقارنة أن أساس نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى تبنيها لاستراتيجية جيدة، يمكن من خلالها تحديد التنظيم الذي يجب أن تعمل به المؤسسة، فالتنظيم العلمي للعمل يسمح بنوع من الحرية، لكن مع ضرورة التزام الحياد لأي تغيير تفرضه الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تقييم الأداء: المفاهيم و الأسس

#### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا.<sup>2</sup>

و لكي تقف أي إدارة على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها كان لا بد لها من تقييم أداءها وخاصة الأداء المالي باعتباره يزود لإدارة بمعلومات ومفاهيم تسمح باتخاذ القرارات الاستثمارية وعلى سد الثغرات والمعوقات التي قد تظهر مستقبلا؛

<sup>1</sup> رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.  
<sup>2</sup> عبدالله حمد محمد الجساسي، دراسة بعنوان: اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 108.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

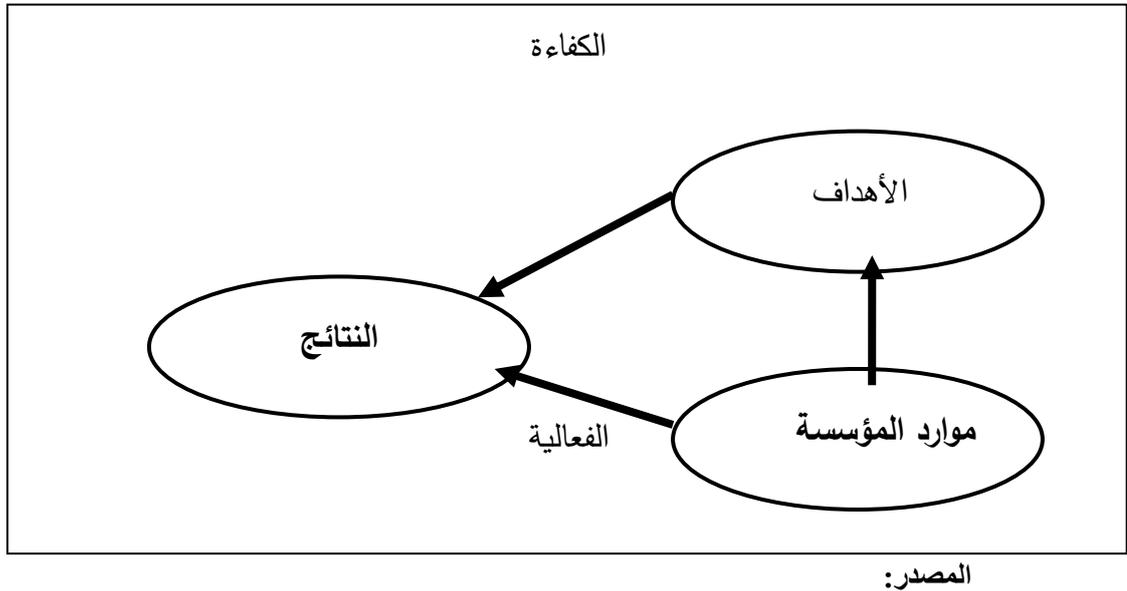
وعليه فعملية تقييم الأداء المالي ما هي إلا " قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة".<sup>1</sup>

و قد كان الأداء المالي سابقا يقاس باستخدام مؤشرين هما: العائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على حقوق المساهمين (ROE) أما حديثا فتم اضافة استخدام مؤشر جديد يتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) أي الفرق بين ايرادات التشغيل ورأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تعريف الكفاءة و الفعالية

يساعد قياس الأداء على معرفة وضع المؤسسة داخل القطاع، وذلك بقياس عدد من الأنشطة داخل المؤسسة، لكن لا يمكن قياس الأداء دون الأخذ بعين الاعتبار لمفهومي الكفاءة والفعالية، ويمكن توضيح علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

شكل 2.2 : الأداء بين الكفاءة والفعالية



*Définition de la mesure de la performance*, Alain Fernandez, article publié le 03/04/2018 sur : <http://www.piloter.org>,

<sup>1</sup> - محمد نجيب دبابش، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 5-6 ماي 2013، ص 7.

<sup>2</sup> - *La performance de l'entreprise*, article publié sur : <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-l'entreprise>

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

يشير مصطلح الكفاءة إلى : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات.

كما تعبر أيضا عن الحكم عن فرد أو مجموعة معينة داخل مؤسسة أو أكثر بالتركيز خاصة على النشاط، المنتجات، النتائج المنتظرة من المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تعبر عن مدى تحقيق الأهداف حيث تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة.

و عادة، يكون هناك خلط فيما يخص المفاهيم على الأقل باللغة الفرنسية بين *efficacité*، و *efficience*، و عليه فان<sup>2</sup>.

- مصطلح الفعالية: *l'efficacité*: يرتبط هذا المفهوم باستعمال الوسائل اللازمة للوصول إلى نتائج معينة في إطار الأهداف المسطرة، فهي تعالج القدرة على تحقيق الأهداف. و غالبا، يستخدم مصطلح الأداء و الفعالية دون تفرقة.

و هناك عدة معايير لقياس الفعالية، أهمها أو الأكثر استعمالا هي التأقلم، المرونة، الإنتاجية، الإشباع، الربحية، وزيادة على المعطيات المحاسبية و أرقام الإنتاجية، تعتمد المؤسسات كذلك على بعض المؤشرات ذات طبيعة تنظيمية لقياس الفعالية، فمثلا من ناحية اتخاذ القرار نجد عدة مؤشرات أهمها مستوى اتخاذ القرارات البسيطة و إحالتها لرؤساء المصالح، البطء في اتخاذ القرارات، التدفق السيئ للمعلومات و غيرها من المؤشرات مثل عدد الأشخاص المجتمعين من أجل مشكل بسيط، عدم احترام الإجراءات و التدرج السلمي...

و عليه، يقصد بالفعالية عموما، القدرة على تدنية مستوى استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Diane-Gabrielle, tremblay, Luc audbrand, *productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir, note de recherche de la chaire de recherche du Canada, sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, Université de Québec, 2013, p 3.

<sup>2</sup> - حساني حسين، دور استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات و تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية-دراسة كمية لأدوات تقييم الأداء، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات، جامعة سكيكدة، 28-27 جانفي 2009، ص ص 3-4.

<sup>3</sup> - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

إن تقييم أداء المؤسسة يرتبط بثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في<sup>1</sup>:

إلى أي مدى تكون المؤسسة فعالة؟ إلى أي مدى تكون ذات كفاءة؟ وإلى أي مدى يكون أدائها جيدا مقارنة بباقي المنافسين؟

كما أنه على المؤسسة الاهتمام بعدة جوانب لتحسين أدائها: إرضاء الزبون، مستوى التطور، سمعة وصورة المؤسسة<sup>2</sup>.

كما ذكرنا سابقا، فعادة ما يتم الخلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية، لكن يجب التحديد والضبط الجيد لهذين المفهومين لأن هذا الخلط قد يؤثر على مفهوم و قياس الأداء.

لقد تعددت تقسيمات الباحثين حول تصورهم لتقييم أداء المؤسسة والمتمثلة في عدة أبعاد: مالي، تكنولوجي، اقتصادي، اجتماعي، سياسي، ثقافي<sup>3</sup>. فالمؤسسة الاقتصادية اليوم هي مكان لاستخدام الموارد الاقتصادية، التقنية، والمالية، لكن العنصر الأهم والفعال هو المورد البشري، ويجب العلم بأن كل جزء في المؤسسة هو منتج بواسطة العنصر البشري ولأجل العنصر البشري<sup>4</sup>. حيث بداية يقصد بالأداء بالمفهوم البسيط "انجاز المهام"، ويتم في أغلب الدراسات ربط مفهومه بالمورد البشري في المؤسسة.

هذه النظرة لقياس الأداء تعتبر نظرة تقليدية باعتبارها تأخذ بعين الاعتبار لجوانب محددة للمؤسسة مع إهمال باقي الجوانب.

### المطلب الثالث: صعوبة تقييم الأداء

يمكن إرجاع صعوبة تقييم الأداء لتعدد الشروط التي يجب توفيرها للحصول على أداء أفضل يمكن المؤسسة من الاستمرارية وتحقيق نتائج أفضل.

<sup>1</sup> - VINCENT, Plauchu, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, Tome I, Office des publications universitaires, Université Pierre Mendès France, 2006, p 7.

<sup>2</sup> - ALLAIRE, Firsirotu, *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, Chenelière McGraw-Hill, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, Québec, p 52.

<sup>3</sup> - ST-ONGE, Sylvie, *Gestion de la performance*, Chenelière éducation, Quebec, 2012, p 27.

<sup>4</sup> - HASSEN-BEY, Mustapha, *Entreprise algérienne : Gestion, mise à niveau et performance économique*, Thala édition, ElBiar-Alger, 2006, p 73.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

وعلى المؤسسة التي ترغب في تحسين أدائها توفير جملة من الشروط كما يلي<sup>1</sup>:

- وضع أولوية لتغييرات تحسين الأداء التي تواجه المؤسسة انطلاقا من الالتزام بالنتائج وتقييم العمل والفرص والأخطار المؤسسية. وتوصيل هذه الأولويات إلى المؤسسة.
  - ضمان وجود مناخ تعاوني حتى يمكن من تطبيق تحسين الأداء بفاعلية.
  - العمل على توفير الموارد التموينية و الاقتصادية والسياسية لإظهار مستوى الالتزام الذي يجب أن يسود أفراد المؤسسة.
  - خلق تدفق للرعاية المتواصلة بين المسؤول في المؤسسة والأفراد داخلها باعتبار أن كل فرد فيها مسؤول عن عملية تحسين الأداء.
  - استخدام المسؤول استمارة كوسيلة للتقييم الذاتي للأفراد داخل المؤسسة لتوفير طريقة لمناقشة دور كل فرد في عملية التغيير والتحسين مع مختلف الأطراف.
- و تتطلب عملية تقييم الأداء الجمع بين تحقيق المصلحة الفردية للمؤسسة والمشاركة للأفراد، كما يمكن إرجاع المصلحة الفردية للمؤسسة والمصلحة الجماعية إلى مصلحة البيئة الخارجية لها بما في ذلك المجتمع.
- كما تتطلب عملية تقييم الأداء الجمع بين تحقيق عدة شروط في آن واحد، كتحقيق التطور والنمو مع الحفاظ على استقرار المؤسسة، وكذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون إهمال جانب الربح، وغيرها من الشروط.
- لكن يبقى تحقيق هذه الشروط صعب ويتطلب مستوى معين من الذكاء الاستراتيجي من المؤسسة خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق واشتداد حدة المنافسة المحلية والعالمية.
- و يتم قياس أداء المؤسسة من خلال عدة معايير أو مؤشرات كمية ونوعية، تعبر عن العلاقة بين الهدف والنتيجة المحصل عليها. ومن أجل قياس الفعالية، يجب استخدام المعيار الذي يعبر عن العلاقة بين النتيجة التي تحققت والوسائل المستخدمة.

<sup>1</sup>- فيولر جيم، إدارة مشروعات تحسين الأداء: الإعداد-التخطيط-التطبيق، ترجمة: الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 103.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

ويحتل تقييم أداء المؤسسة أهمية كبيرة نظرا لأنه يعكس النتيجة التي تسعى المؤسسة في الوصول إليها، وهو ما يحتم على المؤسسة الاقتصادية إتباع الطرق السليمة لقياس الأداء بشكل يمكنها من معرفة مدى تحقيق الأهداف المنتظرة.

### المطلب الرابع: خصائص تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة

- الارتباط باستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- مرونة مؤشرات الأداء
- تأكيد مؤشرات الأداء على مفاهيم التعاون و التوجيه و التحسين المستمر بدلا من المتابعة فقط.
- التكامل بين المؤشرات المالية و غير المالية.<sup>1</sup>

و في إطار التطور التاريخي الحاصل في عمل المؤسسات، كان ينظر للموارد البشرية على أنها مصدر مهم من مصادر التكاليف التي يفترض أن تتحملها المؤسسات بحيث يساهم هذا المصدر بإنتاج السلع والخدمات الضرورية لتوليد الأرباح.

ومع تطور قدرة المؤسسات في تبني استراتيجيات تنافسية تهدف لتحقيق أهدافها، أصبح ينظر إليها على أساس أنها شريك استراتيجي تلعب دورا أساسيا في تفعيل الأداء.

ولقد انتقل الفكر من المنظور التقليدي إلى المنظور المعاصر والذي يعتبر المورد البشري أساس توليد القيمة، وتستند إليه قدرات المؤسسة وكفاءتها التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين، وعليه، تم اعتبار الموارد البشرية موجه استراتيجي للأداء ومولد للقيمة، مما خلق ضرورة إيجاده وتكوينه ليساهم في تطوير قدرات المؤسسة المعرفية والأدائية لإعطاء ميزة تنافسية مستدامة تنعكس إيجابيا على الأداء المالي وغير المالي في المؤسسة.<sup>2</sup>

وفي بيئة الأعمال التنافسية يجب أن تكون إدارة المؤسسة غنية بالمعلومات ومتوجهة نحو المعرفة، ومن ثم أصبحت مقاييس الأداء وسيلة حاسمة للمؤسسة للقيام بعملها بطريقة فعالة.

<sup>1</sup> السريتي المهدي مفتاح، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية-ليبيا، المجلد الثالث، عدد 15، 2013، ص 195.

<sup>2</sup> محمد صبحي إدريس، وائل، الغالبي، طاهر منصور المحسن، توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة، سلسلة الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 120.

ويجب أن تهتم مقاييس الأداء بثلاثة عناصر تتمثل في<sup>1</sup>:

1. القيمة: حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات وموارد المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
2. الجودة الشاملة: تتحقق بتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
3. التنافسية: تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

### المبحث الثالث: قياس و تقويم الأداء و أهم النماذج في التقييم

عموما، لا يوجد هناك اختلاف كبير في مصطلحات تقويم وتقييم وقياس الأداء، حيث تدل كلها على عملية التقييم دون تمييز، وبسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية وجد اختلاف بسيط بين هذه المفاهيم، و على هذا الأساس سيتم عرض تعريف كل منها:

#### المطلب الأول: قياس الأداء

يعبر قياس الأداء عن عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة المرتبطة بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

و يتم اختيار مؤشرات القياس من خلال مجموعة من العناصر الضرورية التي يجب توفرها، و التي من أهمها:

- أن يكون المقياس ذا معنى و يحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- ارتباط المقاييس بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة و تجنب الإفراط في استخدامها.
- توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
- توفير البيانات الفنية الحقيقية و تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- المبيضين، محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، عدد 4، 2013، ص 692.

<sup>2</sup>. شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الدولية الاستراتيجية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 131.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

كما يعرف القياس على أنه: " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين"، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذا أن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.

و يستلزم القياس الصحيح التعرض لثلاثة جوانب مهمة تتمثل في: الأهداف المطلوبة، مدى الالتزام بها والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر على الأداء وقياسه عموماً.

### المطلب الثاني: تقويم الأداء

ينظر لعملية تقويم الأداء على أنه جميع الدراسات والعمليات التي تهدف لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة. ومع ذلك فإن دراسة تطور العلاقة خلال فترة زمنية متتابعة أو خلال فترة زمنية معينة تتم عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد لمعايير معينة.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه مجموعة الدراسات التي تهدف للتعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة في إدارة نشاطها في مختلف الجوانب (إدارية، إنتاجية، تقنية، تسويقية وتخطيطية...)، خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات والموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان قدرتها في تطوير كفاءتها، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة لها عن طريق إتباع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها.<sup>2</sup>

وعموماً، يمكن التوصل إلى أن عملية قياس، تقويم وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس.
2. تحديد مستوى الأداء إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقدير أو التقييم.
3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق، و هو ما يعرف بالتقويم.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 31.

<sup>2</sup> - مسغوني منى، مرجع سابق، ص 117.

### المطلب الثالث مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاثة مستويات متدرجة لتقييم الأداء يمكن توضيحها كما يلي<sup>1</sup>:

1. المستوى الأول: **تقييم الأداء العام**: يهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من

القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية

للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثالا لمستوى الأداء

العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثالا آخر.

2. المستوى الثاني: **تقييم الأداء المؤسسي**: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر

والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير

الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

1. المستوى الثالث: **تقييم الأداء الفردي**: و يتعلق بكل فرد من العاملين في أي دائرة أو

مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي بتحليل

الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها

فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد

والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم

أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها. إلا أن هذه المستويات الثلاثة

تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها.

ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي " حلقة الوصل " التي تربط بين أدنى مستوى وهو

الفرد وأعلىها وهي الدولة، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد

المكونين للمؤسسة، إذ لا يمكن أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد

أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية، وبنفس المنطق، فإن نجاح المؤسسة يعتمد

بصورة رئيسية على توافر استراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق

الأهداف العامة.

<sup>1</sup> - محمد بدر رشاد، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 62.

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء

مؤشر قياس الأداء هو العنصر المناسب في تقييم الأداء كالوقت المستخدم في التصنيع والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجلين القصير و الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي) وغيرها من أجل تقييم الأداء ككل .

وتعتبر مؤشرات تقييم الأداء الأساسية وسائل لقياس الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، وعندما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المؤسسة أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهدافها وكيفية تحقيقها بشكل جيد، كما يسمح قياس الأداء على تحديد طريقة عملية لتحقيق ما يعتبر أداء مناسباً.

وعند اختيار مؤشرات القياس، هناك العديد من القرارات المتخذة بخصوص هذه المؤشرات بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطى رؤية شاملة عن أداء المؤسسة، وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة وهناك عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهي:

1. أن يكون المقياس ذو معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة.
3. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.
7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها<sup>1</sup>.

و لقد تعددت الطرق التي يمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، في بحثنا هذا سوف نتطرق للبعض منها على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر كما يلي:

<sup>1</sup> - سفيان، صالح، تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين، جامعة النهدين، التعليم المستمر، 2014، ص 5-6. متاح على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/hr81114.html>

### 1. تقييم الأداء حسب الأنشطة

في ظل قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، الذي يكون عبارة عن توليفة بين الأفراد والموارد الاقتصادية للمؤسسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة، وتكون الوظيفة الأساسية هي تحويل مدخلات النشاط لمخرجات.

وتدير المؤسسة الأنشطة التي تمارسها، انطلاقاً من الفهم الكامل للموارد المتاحة لها والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه الأنشطة وأخيراً كيفية اتمام أداء هذه الأنشطة.

إن قياس مستوى الأداء للأنشطة يتم بمقاييس مالية وغير مالية معاً، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط؟ ما الوقت الذي يستغرقه النشاط لكي يتم؟
- ما هو مستوى جودة أداء النشاط؟

والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية أو اهتمام معين بالنشاط<sup>1</sup>.

### 2. معايير تقييم الأداء الحديثة

لقد تعددت المعايير التي تم اقتراحها وكذا تطبيقها من طرف الباحثين من أجل توفير طرق تساعد على تقييم الأداء بشكل أفضل والحصول على نتائج مرضية بالنسبة للمؤسسة. فعلى الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوافرها، إلا أنها لا تقدم وحدها مؤشرات دقيقة للأداء، وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة الأجل، ولكون المؤسسات لا تسعى فقط لتحقيق الربح كونه يعتبر هدفاً قصيراً الأجل، أصبح من الضروري أن يكون لها أهداف طويلة الأجل تتسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، لذا فإن المعايير المالية أصبحت وحدها غير كافية للتعبير عن نجاح المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة جمهورية مصر العربية، 6-8 نوفمبر 2001، ص 276.

<sup>2</sup>- أبو دولة جمال، عبيدات شذى محمود، وآخرون، الأداء الاستراتيجي: بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2010، ص 86.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التامين

وسوف نتطرق لنموذج الأداء المتوازن، نموذج لوحة القيادة، إضافة إلى معايير أخرى، ولكل من هذه المعايير خصوصياته وميزاته والتي تساعد بشكل أو بآخر على تقييم أداء المؤسسة، سنتطرق إلى هذه المعايير كما يلي:

### • بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard

إن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة اتصال استراتيجية تسمح لكل المستويات في المؤسسة بفهم الاستراتيجيات المطبقة فيها وتوضيح أهدافها.<sup>1</sup>

وقد تم ابتكار بطاقة الأداء المتوازن من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتن في التسعينات بجامعة هارفرد، وهي طريقة من طرق الإدارة تضم استعمالا للمؤشرات الاقتصادية للمؤسسة.

وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن أو وثيقة الأداء المتوازن كما سماها البعض على عدة محاور وليس فقط المحور المالي لتقييم أداء المؤسسات سواء الربحية أو غير الربحية، حيث يمكن استخدام هذا النظام بعدة طرق مختلفة، وهناك أربعة محاور متعارف عليها للمؤسسات الهادفة للربح وهذه المحاور مذكورة في كتاب الخرائط الاستراتيجية لنورتن وكابلان.

وفي حالة الجهات الحكومية أو المؤسسات غير الربحية يمكن ترتيب المحاور حسب الأولوية: خدمة المواطنين والمستثمرين، الأداء الاقتصادي، الأنظمة الداخلية، التنمية البشرية ونظم المعلومات.

والتوازن يتم بين هذه المحاور الأربعة (ليس بالضرورة أربع محاور) لقياس أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي وذلك عن طريق ربط الرؤية بالأهداف والمؤشرات والعمل على متابعتها.<sup>2</sup>

وقد طبقت لأول مرة من طرف جنرال الكتريك عام 1950. وقدم كل من كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن عام 1991 كأداة إدارية من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة وملائمة عن أداء منظماتهم، خصوصا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - HAOUT, Chaker, *informatique décisionnelle et Management de la performance de l'entreprise*, Cahier de recherche, N°1, 2008, LOG( Laboratoire Orléanais de Gestion),

<sup>2</sup> -<http://www.shatharat.net>

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التامين

وتتمثل المحاور المقترحة من طرف هذين الباحثين في ما يلي:

- **البعد المالي:** إن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند إلى جانب الأداء المالي، وتحديد العلاقة بين أدوات الإدارة المالية والجوانب المتوازنة، وتلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية وتلاءم الأهداف مع المقاييس والغايات في كل منظورات بطاقة تقييم الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

- **بعد العملاء :** ويركز هذا البعد على نظرة العملاء لكيفية أداء المؤسسة لأعمالها، وبذلك يهتم هذا البعد في قياس مدى نجاحها في الوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبذلك تنجح في تحقيق رضا العملاء، والذي يعد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

- **بعد التعلم و النمو:** ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين، ويتحقق من ثلاثة أمور أساسية هي: الموظفين بجميع مستوياتهم، والنظم، والإجراءات التنظيمية. وبذلك فإن هذا البعد يسعى إلى استثمار الموارد البشرية في المنظمة، واستخدام نظم وتقنيات المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني.

إن التعلم والنمو يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بفعالية مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدراتها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

-**بعد إجراءات العمل:** وتمثل إجراءات العمل أو العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة، وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، حيث يتم سد حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من خلال هذه الأنشطة، ولا بد من العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتجددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمنطقة الصناعية العجلة-سطف، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 102.

<sup>2</sup>. تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيب، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر 2009، ص 15.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

ولعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة فورتونا في عددها رقم 46 من أن كل مؤسسة لديها استراتيجية واضحة ومحددة تعشل في تطبيقها، مما يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة ولكنها تكمن في مقدرة المؤسسات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزتها لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

وقد أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين الاسبان إلى وجود علاقة قوية بين إتباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في شركات مقاطعة كتالونيا بشرق أسبانيا.

ومن أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لابد من:

- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختباريه تم توسيعها شيئاً فشيئاً.

- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع المؤسسات والبعد عن الحلول الانفرادية، و التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

يبقى أن نذكر أن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يرجع لمعرفة المؤسسة لكيفية تطبيق هذه الطريقة بشكل يجعلها تستفيد منه في تحسين أدائها الحالي والمستقبلي.

كما نقول بأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تركز على نظرة المحيط الخارجي للمؤسسة من زبائن وعملاء وغيرهم بحيث يهتم بمدى رضاهم ونظرتهم اتجاه المؤسسة، فكلما كان ذلك جيداً أثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار لباقي العوامل التي تساهم في نجاحها<sup>1</sup>، ويتم قياس الأداء وفقاً في هذا النموذج كما يلي:

<sup>1</sup> - مقدم وهيبه، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

### أولاً : يتم حساب الانحرافات و تحليلها

حساب و تحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة: في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.
- ناجمة عن وجود انحراف في الشهر السابق.
- تعود إلى أسباب خارجية: ( إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية).

### ثانياً: ترجمة أسباب الانحرافات

يمكن إظهار تحليل الانحرافات و ذكر أسبابها و ذلك من طرف مراقب التسيير و على إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.

#### • نموذج لوحة القيادة

هي مؤشرات مجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير لفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. وتتكون لوحة القيادة من معلومات تاريخية للمسيرين بهدف تسليط الضوء على التطورات الهامة للمتغيرات الرئيسية للمؤسسة، وتطور التقديرات والتوقعات التي تؤثر على النتيجة.<sup>1</sup> و يعتمد أسلوب لوحة القيادة على عدة مؤشرات لتحليل الأداء تتمثل في:

#### 1. مؤشرات اقتصادية: تتمثل في:

- مؤشرات النشاط: كرقم الأعمال، المبيعات، التكاليف، مستوى الإنتاج..
- مؤشرات تسيير دورة الاستغلال: مستوى وسرعة دوران المخزون، تغيرات و احتياجات رأس المال العامل.
- مؤشرات الأداء المالي: الهوامش المحققة و معدلاتها، المردودية الاقتصادية و المالية.

<sup>1</sup>- بوغازي زينب، رقاد سليمة، *لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير*، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة مسيلة، مجلد 6، عدد 01، 2021، ص 293.

2. مؤشرات تشغيلية: من بينها
    - مؤشرات التوقيت: مدة دورة الإنتاج، مدة الاستجابة للطلبات، الآجال، التأخيرات..
    - مؤشرات الموارد البشرية: دوران المستخدمين، الغيابات، برامج التكوين..
  3. مؤشرات تجارية: تتمثل في:
    - مؤشرات الجودة: نسبة شكاوي الزبائن، عيوب المنتجات...
    - مؤشرات الزبائن: عدد الزبائن، وفائهم، أصناف الزبائن و أهم الزبائن..
    - مؤشرات السوق: حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة..<sup>1</sup>
- نظام قياس الأداء الإستراتيجي: PMQ

قياس الأداء الإستراتيجي PMQ أو قياس الأداء عن طريق الاستبيان هو عبارة عن طريقة أو منهجية مهيكلة، وهي أهم الأنظمة المتكاملة لقياس الأداء. وهي طريقة طورها كل من Dixon و Nanni و Volmann سنة 1990، هدفها هو التأكد فيما إذا كانت المؤسسة أو النظام الإنتاجي يتبع مسار التحسين أم لا، و ما هي المناطق في هذا النظام التي تحتاج إلى التحسين.<sup>2</sup>

### • النظام الهرمي SMART Pyramid

يعتبر من بين الأنظمة المتكاملة التي صممت بهدف تجاوز عجز النظام التقليدي في قياس الأداء. وقد صمم هذا النظام من طرف Cross و Lynch سنة 1988.

هذا النظام يتكون من أربع مستويات مرتبة على شكل هرم: مؤشرات التكلفة، مؤشرات التوزيع، مؤشرات الوقت ومؤشرات الجودة، حيث المستوى الأول يحوي مؤشرات تتعلق برضا المستهلك، المرونة و الإنتاجية، في حين المستوى الثاني يشمل المؤشرات المالية و مؤشرات السوق، أما قمة الهرم فهي تحوي مؤشر الرؤية الاستراتيجية للنظام.

<sup>1</sup>- بن معزوز كمال، *لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها*، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلد 3، عدد 1، أبريل 2009، ص 56.

<sup>2</sup>- بوريش نصر الدين، *تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل- بسكرة*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 70.

### • نظام الأداء الموشوري

و هو عبارة عن إطار عام للفكر، يهدف إلى تسيير نظام قياس الأداء. و يقوم الإطار العام للأداء الموشوري على خمس محاور أساسية، هذه المحاور هي: مساهمة الأطراف ذات العلاقة، العمليات والقدرات والاستراتيجيات والمساهمة بحاجيات الأطراف ذات العلاقة<sup>1</sup>.

### • نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

هو نموذج تم وضعه من طرف لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، وأوصت فيه باختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية: المؤشرات البيئية، التنافسية، المالية، مؤشرات السوق و المستهلك، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية<sup>2</sup>.

و رغم تعدد المعايير، يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة، و النموذج الإستراتيجي هو النموذج الأكثر شيوعا و استخداما لأنها تساعد في تحديد الأداء الحالي للمؤسسة و توضيح و معالجة أسباب الانحرافات في أداء المؤسسة و معالجتها، أما باقي طرق قياس الأداء فلا تحتل الحيز الهام من الدراسات رغم اعتمادها على عدة مؤشرات و محاور تساعد على تقييم أداء المؤسسة.

## المبحث الرابع: قياس الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

### المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء في الصناعة المصرفية

يتعلق موضوع بحثنا بدراسة التحالفات الاستراتيجية و دورها في تحسين أداء المؤسسة، وقد قمنا بدراسة حالة حول مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين أين سيتم قياس الأداء في هذه المؤسسات من أجل الإجابة على إشكالية بحثنا، و يتوجب علينا التطرق لموضوع الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين، و هو ما سنبينه في الجانب النظري من هذا الفصل.

1- بوريش نصر الدين، مرجع سابق، ص 71.

2- زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص 278.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

و يعبر أداء البنوك على مجموعة الوسائل اللازمة و أوجه النشاط المختلفة و الجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، و تنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف<sup>1</sup>.

و يتم قياس الأداء في البنوك عن طريق عدة مؤشرات:

• نسب السيولة: تعني السيولة في البنوك قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين و مقابلة طلب الائتمان، فالبنوك لا يمكنها مثل المؤسسات الأخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات، حيث أنه و بمجرد إشاعة عن عدم قدرة البنك على توفير السيولة اللازمة يؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين مما قد يؤدي بهم إلى سحب ودائعهم و يعرض البنك لخطر الإفلاس<sup>2</sup>. و تحسب كما يلي:

-نسبة الأصول السائلة إلى مجموع الأصول=الأصول السائلة/إجمالي الأصول

-المعدل النقدي=الأصول السائلة/إجمالي الودائع

• نسب ملاءة رأس المال: تعد عملية تقييم الملاءة الائتمانية أمر مهم جدا لإظهار مدى سلامة وقوة المركز المالي للبنك لبعث الاطمئنان وزيادة الثقة للمودعين والمتعاملين مع البنك، و تتمثل في:

- معدل مقدرة البنك على رد الودائع=حقوق الملكية/ إجمالي الودائع

-معدل رد الملكية للأصول الخطرة=حقوق الملكية/الأصول الخطرة

\* **نسب التوظيف**: تستهدف هذه المؤشرات تقييم مدى قدرة البنك على استخدام ما لديه من موارد وأموال في أشكال التوظيف المختلفة<sup>3</sup>.

• نسب الربحية: يستخدم البنك تحليل الربحية للتعرف على أهم الأنشطة التي تحقق إيرادات للبنك، و التكاليف التي يتحملها مما يشجع البنك على زيادة الأنشطة التسويقية لتمكين العملاء من الاستفادة من خدمات البنك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، اليازوردي، عمان، 2012، ص 83.

<sup>2</sup>- اسماعيل ابراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 141.

<sup>3</sup>- كرومي آسيا، تقييم أداء البنوك الجزائرية بواسطة النسب المالية: دراسة تطبيقية خلال الفترة (2005-2014)، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، عدد 5، جوان 2016، ص 136.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

-معدل العائد على حقوق الملكية ROE: صافي الربح بعد الضريبة/حقوق الملكية

-نسب إجمالي الأعباء إلى إجمالي الإيرادات بعد الضريبة

-هامش الوساطة=إيرادات الاستغلال المصرفي-أعباء الاستغلال المصرفي<sup>2</sup>

-معدل العائد على الأصول ROA = إجمالي إيرادات التشغيل/إجمالي الأصول<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أسباب ضعف الأداء في الصناعة المصرفية

إن اتساع نطاق عمليات عجز البنوك في مختلف الأسواق الجغرافية، و الشركات من مختلف الأحجام لم يتحقق في الولايات المتحدة منذ الكساد الكبير، و بينما كان وجود هيئة التأمين على الودائع الفيدرالية من العوامل التي ساهمت في إيقاف قدر كبير من عمليات العجز و السحب التي واجهت البنوك، كما أن فشل البنوك يتبع نماذج الصعوبات الاقتصادية الإقليمية، فالمشكلات الزراعية التي حدثت في بعض المناطق و مشكلات الطاقة التي حدثت في مناطق أخرى خلال فترة الثمانينات قد تبعها حالات فشل كبيرة بين البنوك الكبيرة و الصغيرة<sup>4</sup>.  
لكن يبقى السؤال مطروحا: لماذا تفشل بعض البنوك و لا تفشل بنوك أخرى عند المنافسة على نفس الأسواق؟

هناك عدد بسيط من عمليات حدوث العجز، و في معظم الحالات تنشأ حالات الفشل لدى البنوك نتيجة تركزها في صناعة معينة، أو أن تحليل الائتمان لم يكن صحيحا، و رأس مال البنوك التي يحدث فيها العجز لا يكفي لحمايتها، و في حالات عديدة يظهر البنك نمو قوي للقروض خلال فترة من ثلاث إلى خمس سنوات قبل ظهور المشكلة، و في المناخ المصرفي نجد أن السوق يركز على حجم مخاطر الائتمان عند تقييم الأداء<sup>5</sup>.

1- أسامة عبد الخالق الأنصاري، إدارة البنوك التجارية و البنوك الإسلامية، دون ذكر دار النشر، دمشق، 2006، ص 343.

2- سعدي يحيى، عصي توفيق، تقييم أداء البنوك والعمومية الجزائرية باستخدام النسب المالية-دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط، عدد 9، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2013، ص 150.

3- محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية-مصر، 2008، ص 315.

4. طارق عبد العال حماد، سلسلة البنوك التجارية " قضايا معاصرة- الجزء الثاني": تقييم أداء البنوك التجارية" تحليل العائد و المخاطرة"، الدار الجامعية- جامعة عين شمس- مصر، 2003، ص 119.

5. طارق عبد العال حماد، المرجع نفسه، ص 120.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

### المطلب الثالث: التحليل المالي كأحد أهم أساليب تحليل الأداء في صناعة التأمين

يهدف التحليل المالي إلى تقديم معلومات دقيقة تساعد شركات التأمين على اتخاذ القرار، كما أنه يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق هدف الرقابة المالية وتحميل أداء نشاط الشركة، مما يؤدي إلى نجاحها في تحقيق أهدافه التي تسعى إليها، ويعتمد صانع القرار في شركات التأمين على عدة أساليب من أهمها: التحليل الأفقي، العمودي، التوازنات والنسب المالية. و تعد النسبة المالية أكثر الطرق استخداما في شركات التأمين عن طريق مجموعة متنوعة من الأساليب<sup>1</sup>، و تتمثل هذه الأدوات في ثلاثة أنواع:

1. التحليل الرأسي: يم عن طريق إيجاد العلاقة بين فقرات أو بنود جانب واحد فقط من الميزانية العمومية أي الأصول أو الخصوم، و يساعد هذا النوع من التحليل في اكتشاف نواحي القوة والضعف، ومع ذلك يظل بحاجة إلى أن يتم تدعيمه بتحليلات أخرى.
2. التحليل الأفقي : يهتم بدراسة سلوك كل عنصر من عناصر القائمة المالية وفي زمن متغير بمتابعة حركته بالزيادة أو النقصان، ويتصف هذا التحليل بالحركية لأنه يوضح التغيرات التي حدثت خلال فترة زمنية محددة قد تكون سنتين أو أكثر مع توضيح التغير الحاصل في قيمة هذا العنصر في صورة مطلقة أو على شكل نسبة مئوية، ويتخذ من السنة الأولى سنة أساس تقاس عليها السنوات التالية لمعرفة التغيرات أو الاتجاهات لكل عنصر.
3. تحليل النسب المالية: يعتبر التحليل باستخدام النسب المالية من أهم أدوات التحليل للقوائم المالية ومن أكثرها شيوعا، ويهتم بقياس العلاقات بين بعض القيم في القوائم المالية. و يستخدم فيها أسلوب تحليل القوائم المالية<sup>2</sup> من خلال النسب المالية التالية:
  - نسبة السيولة: وتتمثل هذه النسب بالآتي:

1/ /نسبة التداول: تحسب نسبة التداول بتقسيم الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة وتقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل لتغطية موجوداتها المتداولة.

نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة<sup>1</sup>.

1- سليمة طبايبية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين باستعمال النسب المالية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، مجلة دراسات محاسبية و مالية، جامعة بغداد-العراق، مجلد 6، عدد 16، سبتمبر 2011، ص 79.  
2- عبد الكريم محمد فايزة، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، جامعة بغداد-العراق، مجلد 8، عدد 21، الفصل الأول، 2013، ص 301.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

2/ نسبة السيولة النقدية: هي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها. وتشير هذه النسبة الى مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين موعد استحقاقها، أي ان الأصول تتحول الى نقد و الذي يستخدم بدوره في سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وتحسب نسبة السيولة بقسمة الاحتياطيات الفنية (أي المبالغ التي يجب على المؤمن أو معيد التأمين اقتطاعها أو الاحتفاظ بها لمواجهة أزمات الشركة المترتبة عليها لحملة الوثائق والمستفيدين) إلى الموجودات المتداولة، و يتم حسابها حسب الأمر رقم 210 لسنة 2005 الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين كما يلي:

نسبة السيولة = الاحتياطيات الفنية / الموجودات المتداولة

3/ صافي رأس المال العامل: إن فكرة رأس المال العامل مهمة جدا في الدراسة المالية، لأن رأس المال العامل يعبر عن التوازن الاجمالي، وبالضبط أحد شروطه، كما يمتاز بالتغير في الزمن وتبعا لدوران الأموال، ويتمثل بالفرق بين موجودات المنشأة المتداولة والتزاماتها قصيرة الأجل أي أن مجموع الموجودات المتداولة يزيد عن مجموع التزاماتها قصيرة الأجل، ويمكن التوصل الى صافي رأس المال العامل كما يلي:

رأس المال العامل = الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة

4/ نسبة النقدية: هي النسبة التي تلقي الضوء على القدرة النقدية حيث تأخذ هذا النسبة في الاعتبار قدرة الأصول السائلة على سداد الالتزامات الجارية للمنشأة، ويمكن وقاس كما يلي: نسبة النقدية = الموجودات النقدية وأشباه النقدية / المطلوبات المتداولة.<sup>2</sup>

\* نسب الربحية: الربحية هي أحد المؤشرات الهامة و الأساسية في تقييم الأداء المالي للشركة، وتستخدم عدة نسب لقياسها من أهمها:

-معدل العائد على الاستثمار في شركات التأمين: يمثل الاستثمار مكونا رئيسيا للدخل بشركات التأمين، وهو صافي الربح بعد الضريبة مقسوما على مجموع الأصول، كمقياس للحكم على مقدرة وكفاءة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول المتاحة، وهو يعد من أكثر أساليب التحليل المالي انتشارا .

<sup>1</sup> - ييسر فائق عباس، علاء عبد الكريم هادي، مؤشرات التحليل المالي و أثرها في اتخاذ قرار الاستثمار لشركة التأمين الوطنية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية و مالية، مجلد 15، عدد 53، 2020، ص 87.

<sup>2</sup> - أنس مصلح ذياب الطراونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أب 2015، ص 17.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

ويرجع شيوع استخدام هذا المعدل كمعيار لقياس الأداء، إلى أنه من أكثر النسب المالية شمولاً، فهو محصلة لجميع بنود الأصول في الميزانية وجميع بنود قائمة الدخل، لذا فهو يعد مقياساً لمحفظه الاستثمار بشركة التأمين، ومعدله المتعارف عليه يتراوح بين 3% و 8%<sup>1</sup>.

-التغير في الفائض: تعبر هذه النسبة عن المركز المالي للشركة والتغيرات التي تطرأ عليه، تتراوح بين 5- إلى +10% ، وتحسب كما يلي:

(الفائض المعدل للعام الحالي - الفائض المعدل للعام السابق) / الفائض المعدل للعام السابق<sup>2</sup>)

• نسب النشاط في شركات التأمين: أهم هذه النسب

1/نسبة الأقساط إلى الفائض: تحسب من خلال صافي الأقساط المكتتبه بالنسبة للأموال الخاصة.

-نسبة نمو الأقساط: تعتبر مؤشراً للتغير في اكتتبا الشركة سواء بالزيادة او النقصان.

-تكلفة الحصول على رقم الأعمال: تمثل مصاريف التسيير بالنسبة لرقم الأعمال، و تبين المصاريف التي تدفعها الشركة لتحقيق رقم اعمالها.

- نسبة الاحتفاظ بأقساط التأمين: تتمثل في صافي الأقساط المكتتبه خلال السنة بالنسبة لإجمالي الأقساط، حيث تشير إلى مدى اعتماد الشركة على إعادة التأمين.<sup>3</sup>

و في فترة زمنية معينة، يعبر عن الزبائن الذين يجددون تغطيتهم و أولئك القابلين للتجديد، و يقيس معدل الاحتفاظ نسبة حملة الوثائق الذين يحافظون على التسجيل في برنامج التأمين بعد انقضاء مدة تغطيتهم.<sup>4</sup>

-نسبة تكلفة الحوادث: تحسب من خلال العلاقة التالية:

نسبة تكلفة الحوادث = الأقساط المدفوعة/الأقساط المحصلة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الحكيم عبد السميع رمضان، أثر الكفاءة الإدارية الكفاءة المالية و السيولة على ربحية شركات التأمين المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية و التجارية، جامعة بورسعيد، مجلد 21، عدد 1، يناير 2020، ص 521-522.

<sup>2</sup>- زوخي صباح، زيتوني كمال و آخرون، أهمية دراسة المؤشرات المالية و التقنية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة SAA ولاية مسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة مسيلة، مجلد 3، عدد 1، 2018، ص 8.

<sup>3</sup>رحيش سعيدة، استخدام مؤشرات التحليل المالي لتشخيص الوضعية المالية في شركات التأمين الجزائرية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات خلال الفترة 2014-2019، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي-البيزي، مجلد 4، عدد 1، 2021، ص ص، 146-145.

<sup>4</sup> WIPT, John, DENNIS, Garand, *indicateur de performance en micro-assurance : Manuel à l'usage des particiens*, 2<sup>ème</sup> édition, ADA, France, Septembre 2008, p 34.

<sup>5</sup>- WIPT, John, DENNIS, Garand, *indicateur de performance en micro-assurance : Manuel à l'usage des particiens*, ADA, France, Septembre 2008, p 23.

## الفصل الثاني: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين

المطلب الرابع: محددات استخدام التحليل المالي في تقييم أداء مؤسسات التأمين

إن ظهور العديد من القيود و المحددات عند استعمال التحليل المالي قد يؤدي إلى صعوبة استعماله في حالة التحول إلى قياس الأداء الكلي للشركة. وفيما يلي أهم هذه المحددات:

- استناد التحليل المالي إلى بيانات تاريخية،
  - اعتماد التحليل على قيم حددت بأسس و سياسات معينة،
  - عدم الأخذ بعين الاعتبار ظروف الخطر وعدم التأكد عند قياس الأداء،
  - عدم الأخذ بعين الاعتبار أثر العوامل الخارجية ( منافسة، عملاء، دولة ... )،
  - التحليل المالي يتعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الطويل،
  - التحليل المالي يغيب البعد الاستراتيجي،
  - إهمال عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء الكلي في التحليل المالي،
  - عدم مسايرة التحليل المالي لبيئة الأعمال الحديثة،
- إن تقييم أداء المؤسسة لا يجب أن يعتمد على مقاييس للأداء بشكل منفرد و مستقل، بل يأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في بيئة هذه الشركة و كذا تطلعاتها الاستراتيجية.<sup>1</sup>
- إن تعدد طرق و معايير قياس الأداء يفتح أمام المؤسسة العديد من الخيارات التي تتيح لها معرفة الخيارات اللازمة لتحسين أدائها و تصحيح الاختلالات من جهة، و من جهة أخرى تحتم على القائمين بقياس أداء المؤسسة توفير أكبر قدر من المعلومات اللازمة و هو الأمر الذي قد يكون صعب في كثير من الأحيان.

<sup>1</sup>- حساني حسين، مرجع سابق، ص 4.

### خاتمة الفصل

إن موضوع الأداء في المؤسسة الاقتصادية يحتل حيزا بالغا من الأهمية من طرف الباحثين والمفكرين في مجالات الاقتصاد والتسيير والتجارة، كما أن عملية تقييمه لا تقل أهمية عن تعريفه، ولأن لكل قطاع خصوصياته، يجب على المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي و قطاع التأمين معرفة كيفية تقييم الأداء بشكل صحيح، و هو الأمر الذي يتوقف عليه استمرارية المؤسسة انطلاقا من مقولة: "ما لا يمكن تقييمه لا يمكن تسييره".

فالأداء في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين يتوقف بشكل رئيسي على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية خاصة اتجاه العملاء من أجل المحافظة على ولائهم، حيث أن المؤسسات المتواجدة في القطاع المصرفي و قطاع التأمين لديها العديد من النقاط المشتركة التي ساهمت في تعاونها من أجل الحصول على نفس الشريحة من العملاء عن طريق دخولها في تحالفات استراتيجية، و هو ما سنطرق إليه في الفصل القادم.

## الفصل الثالث:

# الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية

- المبحث الأول: التحالف الاستراتيجي: مفاهيم وأسس
- المبحث الثاني: أساسيات حول التحالفات الاستراتيجية
- المبحث الثالث: أشكال التحالفات الاستراتيجية
- المبحث الرابع: بناء التحالفات الاستراتيجية

### تمهيد

مع تزايد حدة المنافسة على المستوى المحلي و الدولي، أصبح من الضروري على المؤسسة البحث عن بدائل استراتيجية لمواكبة التطورات العالمية ومواجهة المنافسة سواء المحلية أو الدولية التي أفرزتها العولمة الاقتصادية وما نتج عنها من انهيار للحواجز الثقافية والسياسة والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع التحالف الاستراتيجي كأحدى البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها من أجل احتواء خطر المنافسين، و تحقيق أهدافها انطلاقا من تحسين أدائها بشكل يضمن لها الاستمرار في السوق والمحافظة على حصتها السوقية.

## المبحث الأول: التحالف الاستراتيجي: مفاهيم وأسس

مع التطورات العالمية الحاصلة واشتداد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية في بيئة تفرص عليها الاستجابة للمتغيرات الحاصلة، حيث لم يعد يسمح لها بمزيد من الحريات في اتخاذ القرار أو العمل بشكل منفرد، حيث انتقلت الذهنيات من ثقافة إتباع الإستراتيجيات الدفاعية إلى الهجومية، إذ أن المؤسسات مهما بلغ نفوذها الاقتصادي، لم يعد بإمكانها العمل بشكل منفرد كلياً، وحتى إن تمكنت من ذلك فإنها ستضطر لدفع المزيد من تكاليف البحث والتطوير للحفاظ على موقعها التنافسي، مما يوجب عليها تبني استراتيجيات تضمن لها تحقيق نفس الأهداف بشكل إما تجنبها المزيد من التكاليف أو يساعدها على استغلالها بما يحسن من وضعها التنافسي من خلال احتواء المنافسين الحاليين والمحتملين، لذا رأينا من خلال هذه الفصل محاولة دراسة إمكانية دخول المؤسسات في تحالفات إستراتيجية كبديل إستراتيجي يحقق الأهداف السالفة الذكر للمؤسسة.

في هذا الفصل سوف نتطرق بحول الله إلى أهم ما يمكن معرفته نظرياً على التحالفات الإستراتيجية وأهم ما جاءت به مختلف الدراسات حول هذا الموضوع.

## المطلب الأول: قراءة تاريخية في تطور مفهوم التحالفات الاستراتيجية

تقول المقولة القديمة أنه إذا كان هناك شخص واحد بالعالم عرف السلام، وعندما يكون شخصان عرف الصراع، وعندما يكون ثلاثة عرف التحالف. ومن هنا نجد أن التحالف هو ظاهرة قديمة قدم العصور التاريخية، والتحالف هو ظاهرة حتمية تقتضيها طبيعة البيئة الدولية القائمة على تعدد القوى والسياسات<sup>1</sup>.

إن فكرة التحالف جاءت بعد خبرات متراكمة مرت بها المجتمعات التي وجدت أن التحالف قيمة مضافة لها، سواء كان ذلك على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي، وقد مرت التحالفات بمراحل من التطور، وتمر الآن بمرحلة الانتشار بعد إخضاعها لمرحلة التجريب والتطبيق، حتى أصبح موضوع التحالف ظاهرة تستحق الدراسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سلمان عادل، *الأحلاف والتكتلات الدولية*، جريدة الحوار المتمدن، العراق، عدد 30، أوت 2004، متاحة على الرابط التالي: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)

<sup>2</sup> - رؤوف عبد الحفيظ هلال، *التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات*، إبيس كوم القاهرة-مصر، 2013، ص 6.

فقبل موجة الأزمات الاقتصادية العالمية المنصرمة، كان سقف التحالفات الإستراتيجية بين القطاعات المختلفة لا يتعدى قائمة أهم الشركات العالمية، قبل أن تصبح الشراكة الإستراتيجية مطلباً أساسياً لاستمرارية نمو الأداء الاقتصادي للعديد من الشركات على الأجل الطويل، والذي من شأنه التأثير في الاقتصاد الكلي للبلدان حول العالم<sup>1</sup>.

ولقد تطورت التحالفات الإستراتيجية بسرعة خلال العقود القليلة الماضية، وقد تطور تعريفها وأهدافها حسب مراحل تطور المتغيرات المتعلقة بها، ويمكن أن نوجز أهم مراحل تطورها في ما يلي<sup>2</sup>:

- في سنوات السبعينات، كان أداء المنتج هو أهم عامل يتم التركيز عليه، و كان الهدف من التحالفات الحصول على المواد الخام وبأقل التكاليف، والتكنولوجيا الأكثر حداثة والدخول بمنتجات إلى الأسواق الدولية، من خلال التركيز على الدعامة الأساسية المتمثلة في المنتج.
  - في سنوات الثمانينات، أصبح التركيز ينصب على تعزيز مكانة المؤسسة في القطاع، وذلك بالدخول في تحالفات إستراتيجية لبناء وفورات الحجم. وقد شهدت هذه المرحلة انفجار كبير للتحالفات والتي كان من أهمها تلك التحالفات التي تمت بين شركة Boeing ومجموعة من الشركات اليابانية لبناء طائرة لنقل الركاب، وكذا التحالف بين Eastman Kodak و Canon مما سمح لكانون بإنتاج خط من آلات النسخ التي تباع تحت العلامة التجارية Kodak. وكذلك الاتفاق بين توشيبا وموتورولا للجمع بين تقنيات كل منهما من أجل إنتاج المعالجات.
  - في سنوات التسعينات، شهدت هذه الفترة انهيار الحواجز بين العديد من الأسواق الجغرافية و تجاوز الحدود بين القطاعات، والذي أدى للاهتمام وتطوير الكثير من القدرات والكفاءات، إلى مركز الاهتمام. وأنه لم يعد من الممكن في بعض الأحيان البقاء في وضعية أحادية في السوق، كما أنه أصبح من الضروري التفوق على المنافسين من خلال التدفق المستمر للابتكارات وإعطاء ميزة تنافسية، وهو ما شجع بشكل أكبر على الدخول في تحالفات.
- ويمكن تلخيص مراحل تطور التحالفات الإستراتيجية من خلال الجدول التالي:

1- أحمد سالم، *التحالفات الإستراتيجية: أهمية مضاعفة*، جدة- المملكة العربية السعودية، مقال تم نشره يوم: 2013-08-08 على الرابط التالي: [www.sadaalma.com](http://www.sadaalma.com)

2 - Işoraitė, Margarita, *IMPORTANCE OF STRATEGIC ALLIANCES IN COMPANY'S ACTIVITY*, Mykolas Romeris University, 2009, p 41.

جدول 3.1: مراحل تطور مفهوم التحالفات الإستراتيجية

| التسعينات   | الثمانينات             | سنوات السبعينات                 |
|---|------------------------|---------------------------------|
| القدرات والكفاءات   | الوضعية في القطاع      | أداء المنتج                     |
| الحصول على فرص جديدة من خلال التدفق المستمر للابتكارات  | بناء مكانة داخل القطاع | الإنتاج يتم بأحدث التقنيات      |
| توقع المنافسين لتحقيق أقصى قدر من القيمة  | دعم المكانة في القطاع  | التسويق يتم خارج الحدود الوطنية |
| خفض التكلفة الإجمالية للمنتجات أو عملاء القطاع. الحصول على مزايا الاستجابة لتغير الظروف و الفرص الناشئة | وفورات الحجم و النطاق  | المبيعات على أساس أداء المنتج   |

المصدر: Isoraité, Margarita, Op.Cit, p 42.

اعتمادا على ما سبق، ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى أن أهم تطورات التحالفات الإستراتيجية خلال المراحل الثلاثة كانت تهدف إلى الحصول على ما تقتقر إليه المؤسسة من الحلفاء وتعزيز ما تمتلكه في تحقيق أهداف أفضل.

### المطلب الثاني: تعريف التحالفات الاستراتيجية

مثل أغلب المصطلحات العلمية- والاقتصادية خاصة، لم يتم التوصل لوضع تعريف موحد لمفهوم التحالف الاستراتيجي، لكن سوف نحاول أن نورد أهم التعريفات التي تم وضعها لهذا المصطلح:

يأخذ التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها: " التعاون الإستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاروري، اتفاق تعاقدية، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك"<sup>1</sup>. وهي بشكل عام وسيلة للتنسيق بين وسائل، موارد، و خبرات المؤسسات المتنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن عزة محمد الأمين، *التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة*، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بوعلى الشلف، عدد 2، ماي 2005، ص 34.

<sup>2</sup> - Maryline Filippi et Pierre Triboulet, *Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles*, Revue d'économie industrielle, France, n°133, 2011, p 57.

إن أغلب هذه التسميات تشير إلى وجود نوع من التعاون أو التنفيذ المشترك لمشروع معين، والتعاون بطبيعة الحال يتم بوجود طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة.

و يأخذ التحالف الإستراتيجي عدة تعريفات إضافة لما سبق، و على سبيل الذكر لا الحصر نذكر منها:

يعرف التحالف الإستراتيجي على أنه اتفاق تعاون مشترك بين مؤسستين مبني على أساس عقد ذو طابع رسمي بهدف تحقيق مشروع مشترك أو بهدف إقامة تعاون دائم بين الطرفين<sup>1</sup>.

وقد أعطى كل من Bouayad et Legris<sup>2</sup>، للتحالف الإستراتيجي تعريف ينص على أنه:

هو علاقة تجارية ديناميكية تتمحور حول ثلاثة محاور: عقد، مشروع، علاقة، بحيث:

1. المشروع عبارة عن رؤية مشتركة، و وسيلة لتحقيق الإستراتيجية.

- العقد هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع بشكل متفاوت، و تعزيز العلاقات الثابتة بين الشركاء.

- العلاقة تكون بين الفاعلين أنفسهم، و قد تكون هذه العلاقات إنسانية أي ليست بالضرورة مادية.

هذا التعريف تطرق إلى الجانب الرسمي من إستراتيجية التحالف مبينا المحاور الأساسية الإدارية لهذه الإستراتيجية، والتي تضمن حقوق كل طرف بشكل رسمي.

وهناك تعريف لـ Cedric.L يتفق مع هذا التعريف السابق لحد ما، بحيث يرى بأنها: " اتفاقيات

تعاونية يعقدها المنافسون الذي يختارون التعاون في مجال معين من خلال الجمع بين كفاءاتهم ووسائلهم بحيث يحافظ كل على استقلاليته"<sup>3</sup>.

وحسب اناندا وخانا 2000 هو شكل معقد من أشكال التنظيم و ارتباط كامل يعترضه الغموض لأنه

يصعب تحديد تفاصيل العلاقة بين الحلفاء لكنه ارتباط يتضمن تبادل المعارف الفنية بينهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - JAOUEN, Annabelle, *La construction des alliances stratégiques en contexte de très petite entreprise*, 17<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de Management stratégique (AIMS), Nice France, 28-29 Mai 2008, p2.

<sup>2</sup> - BEN FADHEL Adlen, *La culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions*, fichier sous forme world disponible sur : <http://www.etudier.com>

<sup>3</sup> - ضيف روفية، *إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج*، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005، ص 36.

<sup>4</sup> . أسيل الجراح، *التحالفات الإستراتيجية من منظور التسويق الدولي*، حلقة بحث في التسويق الدولي، جامعة دمشق، بدون ذكر السنة.

وبالنسبة لكل من: Dussauge و Garrette، يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه: شكل من أشكال التقارب بين المؤسسات بحيث يتم الحفاظ على استقلال المؤسسات الشريكة، أين يتم العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مع الحفاظ على المصالح الخاصة لكل طرف<sup>1</sup>.

لقد أضاف هذا التعريف مقارنة بالتعريفات التي سبق ذكرها، أن المؤسسات وإن سعت إلى تحقيق أهداف مشتركة فإن ذلك يتم في إطار المحافظة على استقلاليتها ومصالحها الخاصة.

وقد عرف كل من: Pierre DUSSAUGE و Bernard GARRETTE التحالف الإستراتيجي في كتاب: "Les stratégies d'alliance" على أنه<sup>2</sup>: اتفاق بين عدد من المؤسسات المستقلة التي تختار تنفيذ مشروع أو نشاط معين عن طريق تنسيق المهارات والموارد بدلا من تنفيذ هذا المشروع أو النشاط ومواجهة الخطر والمنافسة بشكل مستقل، أو القيام بعمليات الاستحواذ والتخلص من بعض الأنشطة.

يشير هذا التعريف إلى أن قيام التحالفات الإستراتيجية يهدف إلى مواجهة الخطر والمنافسة عن طريق تنسيق المهارات والموارد، أي أن المؤسسة تهدف من خلال التحالف إلى الاستفادة والاستفادة من موارد الطرف المتحالفة معه من أجل تحقيق أهداف مشتركة أو مواجهة خطر مشترك.

وفي مقال ل: Anders Sundelin، عرفه على أنه<sup>3</sup>: اتفاق بين لاعبين أو أكثر في تقاسم الموارد أو المعرفة بما يحقق الفائدة لجميع الأطراف. و هو وسيلة لتكملة الأصول الداخلية والقدرات والأنشطة، مع إمكانية الوصول إلى الموارد والعمليات المطلوبة من أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والعملاء والمنافسين في مختلف الصناعات، مالكي العلامة التجارية والجامعات والأقسام الحكومية.

هذا التعريف، يتفق مع التعريفات السابقة في أن التحالف الإستراتيجي هو تقاسم للموارد بين المؤسسات المتحالفة، ويضيف إلى أنه تكملة للأصول الداخلية للمؤسسة، كما يذكر بشيء من التفصيل الأطراف الخارجية التي يمكن للمؤسسة أن تتقاسم معها مواردها.

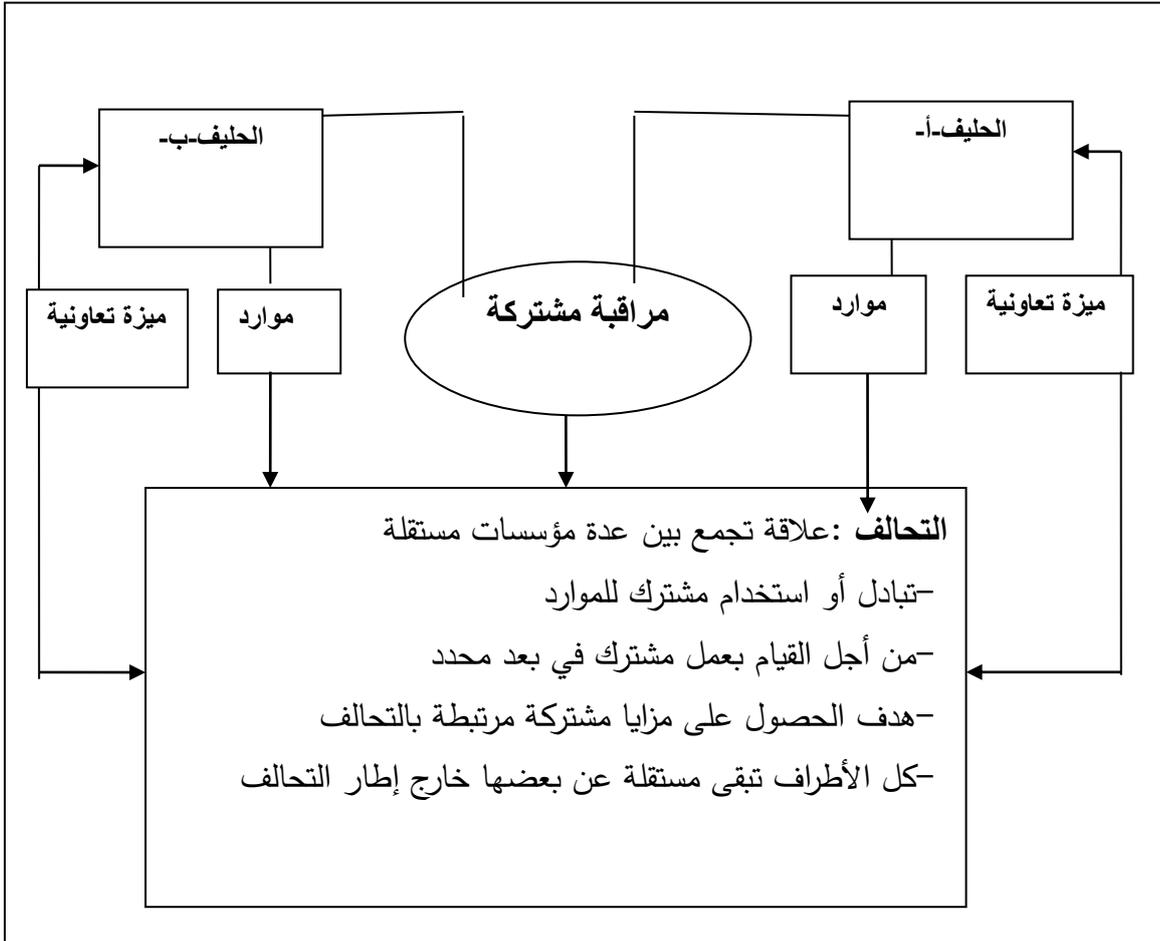
ويمكن تمثيل التحالف الإستراتيجي القائم على الموارد من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - BOUZID Inès, BOUGHZALA Younès, *La dynamique de l'innovation par les alliances stratégiques, les résultats d'une enquête auprès de PME*, XIXe Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 06 juin 2010.

<sup>2</sup> - *Les alliances stratégiques*, un fichier sous forme Pdf disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr>

<sup>3</sup> - ANDERS SUNDELIN, *Strategic alliances important part of most business models*, Article published the 29 August 2009 in : <http://tbmdb.blogspot.com> .

شكل 3.1: التحالف الاستراتيجي القائم على الموارد



المصدر: لعابد لزهر، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة

دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2012-2013، ص 160.

وبالنسبة لـ Bériault ، يسمح التحالف الإستراتيجي للمؤسسات أيضا بالتحليل من تكاليف الإنتاج مما

يجعل إنتاجها أكثر كفاءة، كما يمكنها أيضا من تقليل تكاليف العمال وتحقيق وفورات الحجم<sup>1</sup>.

والتحالفات هي إحدى إستراتيجيات الشراكة بين المؤسسات المتنافسة ( في إطار تحليل التنافسية

لبورتر لا نقصد فقط المنافسين المباشرين، بل أيضا الداخلين المحتملين، والعملاء والموردين تبعا للقدرة

على المساومة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Dufresne Éric, *pour faire face à la concurrence : les alliances stratégiques internationales*, article disponible sur : <http://www.barreau.qc.ca>.

<sup>2</sup> - *Les alliances stratégiques*, disponible sur : <http://agol.eco.univ-rennes1.fr>,

وفقا لهذا التعريف، فالمؤسسات المتنافسة يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار لكل ما من شأنه أن يهدد مكانة المؤسسة في السوق سواء تعلق الأمر بالمنافسين المباشرين الحاليين أو المحتملين.

و التحالف الإستراتيجي أيضا يعبر عن علاقة تعاون طويل الأمد بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف إستراتيجية. ويكون هذا التعاون في الموارد والتكنولوجيات اللازمة بالشكل الذي يولد قيمة إستراتيجية لكل الأطراف<sup>1</sup>.

لقد تطرق هذا التعريف للغاية من تحقيق تعاون مشترك بين مؤسستين أو أكثر وهو تقاسم الموارد.

من خلال التعريفات التي تم ذكرها، يمكننا التوصل إلى وضع تعريف لمفهوم التحالفات الإستراتيجية، كما يلي:

التحالف الإستراتيجي هو إستراتيجية تتم بموجب عقد رسمي بين مؤسستين أو أكثر لإنجاز مشروع معين من خلال تقاسم الموارد، المعارف والخبرات، وتلجأ إليه المؤسسة من أجل احتواء خطر المنافسين، وتهدف من خلاله إلى زيادة حصتها السوقية، و إيجاد أسواق جديدة بالتقليل من التكاليف و تحقيق وفورات الحجم، مع الحفاظ على الأهداف والاستقلالية الخاصة بكل طرف.

### المطلب الثالث: التداخل بين مفهوم التحالف والشراكة

يتداخل مصطلح التحالف الإستراتيجي مع مصطلح الشراكة الذي يقدم من خلالها كل طرف مصادر في مجال نشاطه للطرف الآخر في إطار العلاقة الدائمة.

و تفاوتت مفاهيم التحالفات الإستراتيجية من مفكر لآخر، و يرجع هذا التفاوت إلى الزاوية التي نظر إليها كل منهم، فمنهم من يرى أنها وجه جديد للاستثمار، ومنهم من يرى أنها مرحلة من مراحل الاندماج بين المؤسسات و يمكن اعتبارها اتفاقية قائمة على الثقة والتكامل لأجل تحقيق أرباح إضافية.

إن مصطلح الشراكة الإستراتيجية قد يستعمل للدلالة على التحالف، كما قد يستعمل التحالف للدلالة على معنى الشراكة، لذا قد يستعمل مصطلح الشراكة الإستراتيجية كمرادف لمعنى التحالف، كون هذا المصطلح لازال محدود الاستعمال.

<sup>1</sup> -Ming-Kuen Wang and Kevin P. Hwang, *Key Factors for Successful Evaluation and Screening of Strategic Alliance: A Case Study in the Telecommunications Industry*, Asia Pacific Management, n°12, v3, Tawiwan, June 2007, p 152.

ولا يزال يطلق حسب بعض الكتاب على علاقات التعاون التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، في حين نجد مصطلح الشراكة واسع الدلالة و منتشر الاستعمال<sup>1</sup>. و قد اقترح كل من Brandenburgger , Balbuff تسمية التحالفات ب (co-opération)، وهي مزيج بين التعاون و التنافس (COMPETITION/COOPERATION)، ففي سنة 1996 قدم الباحثان كتابا حول هذا المصطلح في مجال الأعمال أين كان هذا المصطلح نادر الاستخدام و الظهور، لكن في وقتنا الحالي، أصبح مصطلحا كثير التداول في العديد من القطاعات، و قد تم تبني هذه الفكرة من طرف العديد من الشركات مثل: ( سامسونغ/Apple)، ( فور/جنرال موتورز)، ( غوغل/ياهو)<sup>2</sup>. إن التحالف و إن كان مبني على التعاون لكن لا يجعل المؤسسة تنظر إلي الحليف دوما على أنه منافس.

### المطلب الرابع: أسباب اللجوء إلى التحالف

تلجأ المؤسسات للدخول في تحالفات إستراتيجية للحصول على منافذ جديدة للتوزيع والحصول على التكنولوجيا الجديدة، إضافة لتعلم واستيعاب المهارات الضمنية والجماعية وتحقيق التكامل الرأسي، وتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية وإعادة الهيكلة وتحسين الأداء.

كما تهدف لتقاسم التكاليف، وتجميع الموارد وتطوير المنتجات والتقنيات والموارد من أجل الحد من المخاطر وتوزيعها، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التعاون مع المنافسين المحتملين، والحاليين و تحقيق التكامل من السلع والخدمات إلى الأسواق، والتغلب على الحواجز القانونية التنظيمية<sup>3</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات حول التحالفات الإستراتيجية

#### المطلب الأول: خصائص التحالف الاستراتيجي

إن ارتفاع تكاليف الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها، البحث العلمي الذي يجب تشجيعه وتدعيمه، الجودة التي يجب تحسينها، التسويق الذي يجب تطويره، المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها؛

<sup>1</sup> - بن عزة محمد الأمين، *التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، عدد 26، 2011، ص 179.

<sup>2</sup> - Brandenburgger, Adam, Balebuff, Bary, *La co-opétition*, Harvard Business review, France, Avril-Mai, 2021, p 30.

<sup>3</sup> - Emanuela Todeva, David Knoke, *Strategic alliances & Models of collaboration*, Management decision, vol 43, n1, 2005, p 6.

كل هذه العوامل جعلت من التحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي لا مفر منه للمؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة، إذ لا بد من تغيير جذري في الذهنيات. ولتوضيح ذلك سنتطرق إلى خصائص التحالف الاستراتيجي وهي:

- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين وهذا حتى يكون هناك تفاهم بين المتعاملين بما يساهم في تبادل وجهات نظرهم والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة تسعى إلى تحقيق هدف محدد.
- أن يكون التحالف الاستراتيجي متوازنا.
- يختلف التحالف الاستراتيجي حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات، إذ أنه لا يوجد تحالف جامد بل يكون متغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية وحجم المخاطر السياسية.<sup>1</sup>
- تحقيق أهداف مشتركة مع محافظة كل طرف على استقلالته خارج نطاق التحالف.
- الحصول على منافع مشتركة لكل طرف.<sup>2</sup>
- الاعتماد لتحقيق هذا الهدف المشترك على موارد وكفاءات (ملموسة وغير ملموسة).
- المحافظة على العلاقة المتبادلة في حدود التحالف.<sup>3</sup>

إن خصائص التحالف تولد لدى المؤسسات فكرة لتكوين الأهداف المرجوة من تبني هذه الإستراتيجية، مع مراعاة كيفية التنفيذ الجيد لها من أجل الحصول على الأهداف المرجوة منها.

### المطلب الثاني: أهداف التحالفات الاستراتيجية

يحمل المحيط الخارجي للمؤسسة الكثير من العوامل التي ربما تشكل تهديدا لها، والتي قد تعتبر من بين الأسباب التي تدفع بها إلى عقد التحالفات، سعيا منها بذلك لتجنب كل ما يمكن له أن يؤثر سلبا على أداءها أو على استمرارية نشاطها.

<sup>1</sup> - بن عزة محمد الأمين، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، مرجع سابق، ص ص، 33- 40  
<sup>2</sup> - Trabelsi Karim, *La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique*, Management & Avenir, 4<sup>ème</sup> édition, n° 14, 2007, p 25.

<sup>3</sup> - سواكري مباركة، النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية: ضرورة أم اختيار؟، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ورقة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 33.

و تهدف من خلال هذه التحالفات إلى تحقيق هدفين<sup>1</sup>:

- أولهما ضمان مجموعة من الموارد خاصة التكنولوجية والمادية التي تشتمل على المواد الأولية أو المنتجات نصف المصنعة، وربما حتى المهارات العمالية بعيدا عن سياسة الاحتكار.
- والهدف الثاني يتمثل في ضمان عدم تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تربطها اتفاقيات حول تحديد الحدود القصوى والدنيا للبيع .

وقد مكنت التحالفات الإستراتيجية الكثير من المؤسسات من الانتقال من عالم التنافس والتصارع إلى عالم آخر ميزه التعاون التكنولوجي وتضافر الجهود من أجل النفاذ إلى الأسواق واكتساب مبكر للحصص السوقية وضمان تحقيق ولو الجزء اليسير من الهيمنة السعرية عن طريق التحكم في تكاليف الإنتاج.

وبالرغم من وجود عديد الأمثلة على هذه التحالفات الإستراتيجية، إلا أن الواقع العملي يشهد وجود مجموعة أخرى من التحالفات التي تخفي من وراءها التنافس و اللاتفاق على بعض السياسات، خاصة عندما يتعلق الأمر بمجموعة من المنتجات التي تقع خارج حدود التحالف، ومن أمثلة ذلك بعض التحالفات الإستراتيجية بين الشركات الأمريكية واليابانية، والتي تمزج بين التعاون والتنافس، والتي كثيرا ما تكون لصالح اليابان، إذ أن الشركات اليابانية تعتبر من الشركات الأكثر تحكما في استراتيجيات الهيمنة الشاملة بالتكاليف، وذلك واضح من خلال السياسات السعرية المتبعة والتي تتضمن سياسة الإغراق ولقد حذت حذوها الشركات الصينية التي أصبحت منتجاتها تتميز بقدرة تنافسية سعرية هائلة.

ويعتبر هذين الهدفين مشتركين لكل مؤسسة تسعى للدخول في هذه الإستراتيجية، لكن ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف الأخرى يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:  
**اقتسام المخاطر** : إن كل نشاط اقتصادي معرض لجملة من المخاطر لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى هذه اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تتشيطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض واقتسام المخاطر المتنوعة.

<sup>1</sup>- بعداش بوبكر، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات: حالة قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص ص، 111-112.

<sup>2</sup>- أحمد السيد كردي، بناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لتعظيم القدرات التنافسية، مقال تم نشره يوم: 09 ماي 2011 على

- **التكامل في الإنتاج** : أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا ، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حالياً التمييز بين هذه المراحل نظراً لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج.

إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

إضافة لما سبق، هناك جملة من الأهداف المرجوة من التحالف الإستراتيجي لعل من أهمها<sup>1</sup>:

الوصول إلى أفضل الأسواق • استخدام الطاقة الإنتاجية الكاملة • تقليل المخاطر والتكاليف المتأصلة في أسواق جديدة. • الإسراع في إطلاق منتجات جديدة • الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير • التغلب على الحواجز التجارية • توسيع نطاق التشغيل. • خفض التكاليف في حالة الاستثمار. وهذه الأهداف فرضتها التغيرات العالمية التي تحتم على المؤسسات تحقيقها من أجل البقاء.

### المطلب الثالث: أهمية التحالف الإستراتيجي

لقد ذكر ( Hamel و Doz ) أن : " التحالف الإستراتيجي يشكل حجر الأساس للتنافس في الأسواق العالمية: ويجب على كل رؤساء المؤسسات فهم ميكانيزمات هذا التحالف و البحث في طرق تسييره" .

ولقد تطلب التحول و التنوع في أشكال المنافسة إلى منافسة متعددة المعايير ضرورة الإبداع والتفاعل والعمل في تحسين النوعية، وتخفيض التكاليف مع التوجه للتحالف مع المنافسين.

فبإمكان المؤسسات إيجاد الوسائل و الإمكانيات التقنية التي تنقصها . حتى يتسنى لها الابتكار و التجديد بسرعة و بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> - DUPAYS Jean-Pierre, *Les alliances stratégiques*, article publié le : 15.01.2007 sur : <http://www.netpme.fr>.

إن التحالف يستجيب إلى تنوع الموارد، كما لديه منافع أخرى كتبادل المعلومات، وتشكيل شبكات منتجة لخدمات فعالة للشركاء و المتعاملين، ويمكن أيضا من خلاله التقليل من عواقب استعمال التكنولوجيات الجديدة.

بمعنى آخر، يمكن القول أن إدخال مواصفات و متطلبات الشركاء في المنافسة، ينتج عنه فرص تتعدى التقاسم والتشارك العادي في الاستثمارات. كما ينتج عنه أيضا<sup>1</sup>:

- الحصول على أفضلية تنافسية، تساهم في تحسين التقدم العام في المؤسسات
- تطوير الموارد و الإمكانيات.
- زيادة حجم الماركة في السوق و تقاسم المخاطر.
- تسهيل و تسيير طرق التدريب و اكتساب المهارة.
- تقاسم و تقليل الأخطار المرتبطة بمختلف أشكال عدم اليقين التي تواجه المؤسسة.

### المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات التحالفات الاستراتيجية

رغم أن مزايا التحالفات تجذب المؤسسات لإتباع هذه الإستراتيجية، إلا أن الحصول على النجاح ليس أمرا سهلا فعقد التحالف يترتب عليه تحقيق جملة ايجابيات و سلبيات من أهمها:

#### أ- الايجابيات

قد يعود التحالف الإستراتيجي على المؤسسات المتحالفة بجملة من الايجابيات تتمثل في:

- الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات مختلفة.
- زيادة حجم الإنتاج الخاص بالمؤسسة.
- الوصول إلى تكنولوجيات جديدة
- تنشيط عمليات البحث والتطوير من خلال تقاسم التكاليف والموارد.<sup>2</sup>

إضافة إلى المزايا السابقة، يمكن الحصول على بعض الإيجابيات من عقد تحالفات إستراتيجية تتمثل في:

<sup>1</sup> - د.ك.آيت زيان، د.ح.آيت زيان، **خطر التحالفات**، مقال تم نشره على موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي يوم: 2 أوت 2009 على الرابط التالي: <http://iefpedia.com/>، تم الإطلاع عليه يوم: 13.08.2015 على الساعة: 22.45.

<sup>2</sup> - *Alliance stratégique : pourquoi et comment ?* Article disponible sur : <http://www.bdc.com>,

• **اكتساب قدرات جديدة:** قد تحتاج بعض المؤسسات إلى مشاركة مؤسسات أخرى في بعض القدرات التي تفتقر إليها، كما قد ترغب في إنتاج شيء أو الاستفسار عن بعض الموارد التي تفتقر إلى المعرفة والتقنية والخبرة فيها. وبالتالي، قد يكون التحالف الاستراتيجي فرصة لتحقيق أهدافها في هذا الجانب، كما أن هذه الموارد والقدرات المكتسبة حديثاً قد تستخدمها المؤسسة في وقت لاحق لأغراضها الخاصة.

### • سهولة الوصول إلى الأسواق المستهدفة

قد يكون إدخال منتج إلى سوق جديدة عملية معقدة ومكلفة قد تعرض المؤسسة لمخاطر مثل ترسيخ المنافسة وتعقيدات اللوائح الحكومية، إضافة لمخاطر تكاليف الفرصة البديلة والخسائر المالية المباشرة بسبب التقييم غير السليم لأوضاع السوق، وبالتالي فإن اختيار التحالف كصورة للدخول يساعد في التغلب على بعض هذه المشاكل كما يساعد على تقليل تكلفة الدخول فيها.

### • تقاسم المخاطر المالية

يمكن للشركات الاستفادة من الترتيب الاستراتيجي للحد من المخاطر المالية لمشروعهم الفردي، فمثلاً، عندما تقوم شركتان باستثمارات مشتركة مع حصة متساوية في المشروع، فإن أعظم المخاطر المحتملة هو خسارة نصف التكلفة الإجمالية للمشروع في حال فشل المشروع<sup>1</sup>.

### • التغلب على العقبات السياسية

قد تتواجه المؤسسة مع العوامل السياسية والأنظمة الصارمة التي تفرضها الحكومة الوطنية عند جلب المنتج لبلد آخر، فبعض البلدان مقيدة سياسياً كما أن بعض البلدان الأخرى عادة ما تكون قلقة للغاية بشأن نفوذ الشركات الأجنبية على الاقتصاد، مما يدفع المؤسسات الأجنبية للدخول في مشروع مشترك مع الشركات المحلية، و في هذا الظرف، قد يكون التحالف الاستراتيجي الحل الأفضل لتمكين الشركات من اختراق الأسواق المحلية للبلد المستهدف.

<sup>1</sup> - حايك هيام، التحالفات الإستراتيجية والتركيز على تكامل الحلول التقنية للمكتبات، مقال تم نشره يوم: 03.08.2014 على

الرابط التالي: <http://blog.naseej.com>

• تحقيق التآزر وتعزيز القدرة التنافسية

تعتبر من العناصر التي تدفع بالشركات إلى المزيد من النجاح، فقد لا تكون المؤسسة بمفردها قوية بما يكفي لتحقيق هذه العناصر، ولكن قد يكون من الممكن تحقيق ذلك من خلال الجهود المشتركة مع مؤسسة أخرى، فالجمع بين نقاط القوة الفردية يمكنهما من المنافسة بشكل أكثر فعالية.

• الوصول إلى الخدمات التكاملية

من بين الفوائد الأكثر جاذبية في التحالف مع شركة أخرى هي فرصة تقديم الخدمات الإضافية للعملاء التي لا تكون متوفرة، والتي تساعد في نجاح الأعمال التجارية، فالتحالف يسمح للشركة أن تقدم لعملائها عالما جديدا كاملا من الخدمات دون أن تفقد التركيز على قدراتها وخدماتها المتخصصة. وإذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى تحقيق هذه الإيجابيات أو على الأقل أغلبها، فإنها ستصبح في وضع جيد في السوق يسمح للتحالفات بأن تكون الإستراتيجية الأكثر فعالية بدلا من المنافسة.

ب- النتائج السلبية

على الرغم من وجود دراسة مسبقة لأي مؤسسة تقبل على الدخول في تحالف إستراتيجي، إلا أنه قد يترتب عن هذه الإستراتيجية بعض النتائج السلبية، إما لأن المؤسسة لم تأخذها بعين الاعتبار أثناء الدراسة، أو أنها قد توافق عليها مقارنة مع ما ستحصل عليه من فوائد جراء هذه الإستراتيجية.

ومن بين السلبيات التي قد تترتب على إستراتيجية التحالف:

- خطر تشتت موارد الأطراف المتعاقدة.
- خطر عدم التنسيق أو الصراع بسبب التباين الثقافي بين الأطراف المتعاقدة، أو بسبب تشتت أهداف العمل بين المؤسسات محل التحالف.<sup>1</sup>
- إمكانية تباعد مصالح الشركاء، كما قد تؤدي إلى مشكل تباعد الكفاءات.
- صعوبة قياس أداء التحالف، مما يؤدي إلى حدوث صعوبة عملية الحوكمة.

<sup>1</sup> - *Les alliances stratégiques d'entreprises : Avantages et inconvénients*, article disponible sur : <http://www.petite-entreprise.net>.

- خطر عدم تعامل أحد الأطراف بإخلاص وثقة اتجاه الطرف الآخر.
- التعلم من الطرف المتحالف قد يحوله في ما بعد إلى شريك منافس<sup>1</sup>.

إن مثل هذا النوع من السلوكيات الغير أخلاقية هو ما يزيد من تخوف المؤسسات من الحلفاء، ويجعلها تعيد النظر والتفكير جيدا قبل الإقبال في عقد أي تحالف، وهو ما يجعل أصحاب هذه السلوكيات نموذجا سيئا يقلل من وجود الثقة بين الأطراف المتحالفة. إضافة إلى السلبيات المذكورة، يصادف عقد التحالفات الاستراتيجية وجود العديد من المشاكل أهمها:

1. **الاختلافات الثقافية:** توجد هذه المشكلة بكثرة عندما تتحالف الأطراف الكبرى مع الصغرى أو التي تكون فيها نظم الرقابة صارمة، وعلى الشركات المتحالفة التأكد من أن لديها مداخل متشابهة لأداء الأعمال وتقاسم الأهداف والطموح الاستراتيجي. فعلى فرق العمل والإدارة أن تتفق الوقت والجهد المطلوب لفهم نشاط الحليف قبل الموافقة على أهدافه وأهداف التحالفات طويلة الأجل.
2. **الطموح الزائد:** رغم أن الأهداف الإستراتيجية من التحالف ينبغي أن تحقق طموحات المؤسسة المتحالفة، لكن ينبغي عدم توقع الكثير مقارنة مع ما يمكن الوصول إليه وبسرعة، ولذلك فانه من الواجب أن تتطور الأهداف وتنمو مع التحالفات أي مع مرور الزمن.
3. **الرضا التام عن التحالفات:** ومن المتوقع ألا تواجه التحالفات تلك المشكلة حتى يتحقق لها بعض النجاح ويمكن التغلب عليها منذ البداية بإنشاء معايير النجاح ونظم الرقابة وربطها بالزمن.
4. **التردد:** قد تتردد الكثير من المؤسسات في دخول التحالفات حتى في حالة التأكد من توفر القدرات المطلوبة لديهم ويجب على المؤسسة التي تبحث عن حليف تقديم النصح أو العون المادي.
5. **تغير الظروف:** قد يحدث وتتغير ظروف أحد الأطراف المتحالفة مما يجبرها على الخروج من التحالف لذلك من المهم الاتفاق منذ البداية على انتهاء إستراتيجية التحالف.

<sup>1</sup> - *Les alliances stratégiques comme moyen d'atteindre les objectifs fixés*, article disponible sur : <http://strategiesentreprise.com>.

6. الاعتماد الزائد على الحليف: ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تحديد مقدار المشتريات أو

المبيعات بطريقة تجعل اعتمادها على الحلفاء متفقا عليه، ولا بد من الاعتراف بان إستراتيجية كل حليف ترتبط بعلاقاته ومعارفه بحلفائه وبالشركات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة.

7. قصور مستوى الشفافية والثقة: وذلك نتيجة خوف كل حليف من كشف أسراره وتسريبها إلى المنافسين، لأن التحالف في النهاية لا يعني الاندماج.

8. النزاعات: وهنا لا بد أن تتقابل فرق الإدارة المراجعة بانتظام للتأكد أن المشاكل قد تمت دراستها مبكرا وقدمت لها الحلول المتفق عليها مسبقا، كما أن دراسة المشكلة وتحليلها من شأنه أن يساعد وفقا لخطوات محددة سلفا على تحديد المستوى الإداري المسؤول على حل المشكلة<sup>1</sup>.

إن ذكرنا لهذه المشاكل لا يعني بالضرورة وجودها مجتمعة في كل تحالف إستراتيجي، فقد يصادف البعض منها أو قد لا توجد أساسا في حالة التحالفات الناجحة بشكل كبير، كما أن هذه المشاكل قد تنشأ أساسا عن عدم التحديد الدقيق والمسبق للأهداف والنتائج عند الدخول في تحالفات إستراتيجية.

إضافة إلى ما يصاحبه من الخوف المتبادل من الأطراف المتحالفة والاختلاف، وكذا التغيير في الظروف الخارجة عن نطاق المتحالفين والذي يؤدي في النهاية إلى عدم الاتفاق وبالتالي زوال التحالف.

### المبحث الثالث: أشكال التحالفات الإستراتيجية

تأخذ التحالفات الإستراتيجية عدة أشكال وذلك بالنظر إلى معيار التقسيم.

#### المطلب الأول: أشكال التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة

استنادا إلى قوة الأطراف المتحالفة، يمكن تصور جملة من أشكال التحالف<sup>2</sup>. فقد يكون بين طرفين ضعيفين، يمتلك كل منهما موارد محدودة، بحيث يؤدي تحالفها إلى حسن استغلال تلك الموارد أي يعود عليهما بالنفع، وذلك من خلال اكتساب قدرة تنافسية أكبر. كما قد يتم التحالف ما بين طرفين، أو أكثر قويين، ويتحقق هذا عندما يجد كل طرف مصلحته في ذلك بشكل يمكنه من دعم موقعه التنافسي.

<sup>1</sup>- أسيل الجراح، مرجع سابق.

<sup>2</sup>- زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 3، 2004، ص 164.

كما قد يكون التحالف بين أطراف متباينة القوى، كل طرف يجد مصلحة في هذا التحالف، باعتبار أن كل واحد يمتلك مزايا النسبية في مجالات محددة يفنقر إليها الطرف الثاني.

لكن تجدر الإشارة أن الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا بضمان حصوله على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف مما لو بقي يعمل بصورة منفردة. وهنا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر. وهذا ما يعني أن التحالفات مبنية أساسا على ما يرى فيه كل طرف من مصلحة عند تحالفه مع الطرف الآخر، مقارنة مع ما يمكنه إنجازه لو عمل بشكل منفرد، من خلال أيضا ما يمكنه الحصول عليه من هذا الطرف مع مراعاة ما يمكنه تقديمه.

إن لجوء كل من مؤسسة لإستراتيجية التحالف لحاجة كل واحدة لموارد وخبرات المؤسسة الأخرى بغية العمل معا على تحقيق أهداف هي حتما أهداف مشتركة بينهما، مع الإشارة إلى:

- ضرورة تحديد خطة عمل مشتركة بين المؤسستين.
- الاستفادة من خبرات وموارد طرف التحالف وهو ما يعكس حاجة كل مؤسسة لموارد وخبرات المؤسسة الأخرى، والذي يرجع في الأساس لعدم كفاية موارد كل مؤسسة وهو من بين الأسباب التي تدفع لتبني إستراتيجية التحالف.
- الأهداف المحددة أعلى من إمكانية تحقيقها على مستوى كل مؤسسة على حدة.

### المطلب الثاني: تحالفات إستراتيجية حسب النطاق الجغرافي

1. تحالفات إستراتيجية محلية: وهي التحالفات التي تعقدها شركات تنتمي لدولة واحدة. وتلجأ معظم الشركات الصناعية اليابانية لهذه الإستراتيجية والتي يدعونها الكيريتسو.<sup>1</sup>
2. تحالفات إستراتيجية عالمية: وهي التحالفات التي تعقدها شركات تنتمي لدول مختلفة، و قد اتجهت الشركات الكبرى إلى استراتيجيات التحالف كبديل للاستراتيجيات التنافسية. ومن أمثلة ذلك تحالف توشيبا وموتورولا لصناعة وسائل الاتصال الالكترونية، وتحالف جنرال موتورز مع تويوتا ، وهيونداي الكورية مع ميتسوبيشي... وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- يشير إلى التكتل والتعاون المتبادل بين مجموعة من الشركات ماليا وفنيا. بحيث تشتري كل من هذه الشركات احتياجاتها من شركات يابانية أخرى على أساس تعاقدى ، وتتجنب الاستيراد من الخارج بقدر الإمكان. وتظهر هذه السياسة بدرجة كبيرة في بعض الصناعات اليابانية كصناعة السيارات والإلكترونيات.

<sup>2</sup>- عصام عبد الغني علي، أحمد عبد المنعم شفيق، إدارة الأسواق الدولية: الإستراتيجيات والدوافع وثقافة إتمام الصفقات وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها-مصر، 2010، ص ص 26-27.

هذا النوع من التحالفات يحدد نظرة المؤسسات المتحالفة اتجاه الأسواق التي ترغب في الدخول إليها، فالمؤسسات التي تعقد تحالفات محلية هي مؤسسات إما ترغب في السيطرة على الأسواق المحلية أو أنها متخوفة من دخول الأسواق العالمية، كما قد نضع احتمالاً لأنها قد ترغب في تكوين خبرة محلية في التحالفات قبل التوجه إلى المستوى العالمي.

أما بالنسبة للتحالفات الإستراتيجية العالمية فتخص الشركات التي تطور أهدافها إلى السيطرة أو على الأقل إيجاد فرصة للدخول للأسواق العالمية، أي أن هذا النوع من التحالف لا يخص الشركات الكبرى فقط.

### المطلب الثالث: التحالف الرأسي و العمودي

أما التحالفين الرأسي والعمودي، فإنه يمكن الأطراف المتحالفة من اكتساب المزيد من الخبرة من خلال تعاملها مع مؤسسات تعمل في مجالات مختلفة، لكن ذلك يتطلب منها الكثير من الحذر خاصة إذا كانت الأطراف الأخرى لديها الكثير من الخبرة في مجالها والتي تقتدر إليها المؤسسات المتحالفة معها، والتي قد تسمح بحصول أحد الأطراف على مزايا وأهداف أفضل في حالة قيامه باستغلال هذه الخبرة واقتنار الأطراف الأخرى لها.

- كما أن بعض أنواع التحالفات يكون تحالفاً رسمياً بعقد مكتوب، والبعض الآخر يكون غير رسمي أي مجرد اتفاق ضمني. وفي عصر الانترنت فإن بعض التحالفات تتم بمجرد تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني دون أي مقابلات بين الحلفاء، كذلك فإن بعض التحالفات تتضمن تقاسم بعض الموارد المالية، أو تقاسم زوار المواقع الإلكترونية بالنسبة لشركات الانترنت.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تحالفات بالنظر إلى طبيعة العلاقة بين الأطراف المتحالفة

1. التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات غير المتنافسة: و تضم الشراكة العمودية و الاتفاقيات بين القطاعات.

2. التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة: ميز كل من Dussauge و B.Garette في تقسيمهما لنوع التحالف بين المؤسسات المتنافسة إلى: التحالف المتكامل، التحالف المشترك وتحالف شبه التركيز وذلك بالاستناد إلى طبيعة الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج:

<sup>1</sup>- رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص 191.

- التحالف المتكامل: Complémentaire

في هذا النوع من التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين الشروع في إنجاز المشروع، كقيام شركة ما بتسويق منتجات شركة أخرى في بلد الشركة الأولى، على أن تقوم الشركة المتحالفة بتسويق منتجاتها في بلد الشركة الأصلية. وهذا النوع من التحالفات يتعلق أساسا بالنشاطات التجارية وكذا التسويقية.

- التحالف المشترك: Co-Intégration

يتم هذا النوع من التحالف ما بين شركتين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك، مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع. والغرض من إبرام هذه التحالفات هو الاستفادة من خبرات جميع الأطراف من أجل رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم.

- شراكة شبه التركيز: Le partenariat pseudo-Concentration

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التحالفات بالشركات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيا عالية، والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع (كونسورسيوم)، ويسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق، ويتم فيه اتفاق الطرفين المتحالفين لإنتاج منتج مشترك في ظل الأصول المساهم بها من كل طرف، وتكون المنتجات الناتجة عن هذا النوع من التحالف مشتركة، بحيث تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

وفي ظل هذا النوع من التحالف، تقوم الشركات المتحالفة بالتعاون في مجال البحث والتطوير، ثم الإنتاج والبيع، بحيث ينتج عن هذا التعاون تخفيض تكاليف الإنتاج وخاصة تلك المتعلقة بالبحث و التطوير<sup>1</sup>. ومن أمثلة هذا التحالف (التحالف الذي تم بين تويوتا وبيجو لإنتاج سيارة مشتركة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- مرقاش نصيرة، خلوف زهرة، إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية: نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية ، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول ، جامعة حسيبية بن بوعلي-الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.

<sup>2</sup> - Jean-Louis Magakian·Marielle, Audrey Payaud , 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Bréal, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, p 265.

و يمثل الجدول الموالي أنواع التحالفات التي تقوم بين المؤسسات المتنافسة:

جدول 3.2 : أنواع التحالفات بين المؤسسات المتنافسة

| تعريف  | تحالف متكامل   | تحالف التكامل المشترك  | تحالف شبه التركيز |
|--|--|--|-------------------|
| مؤسسة تمتلك شبكة توزيع وتبيع منتوجا مطورا من طرف مؤسسة منافسة تريد تسويق هذا المنتج. | مجموعة مؤسسات تطور مركبا مشتركا يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف                      | اتحاد مصانع (كونسورسيوم) بين مؤسسات متنافسة تطور، تنتج وتبيع منتج مشترك  |                   |
| توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى استثمار في أصول مماثلة من الشركاء.            | الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو حجم من النشاط دون اللجوء لمورد خارجي.        | الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز   |                   |
| المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتوجات الأخرى، بينما لا تبقى في المنتج محل التحالف     | المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية   | المنافسة تلغى في المشروع المشترك   |                   |
| كل طرف يقوم بوظائف حسب الأصول التي يمتلكها، وقد يكون الإنتاج والبيع من طرف فرع مشترك | المشاركة في أعمال البحث والتطوير بين المتحالفين، إضافة إلى الإنتاج في المصنع المشترك | المشروع محل التعاون يجرأ إلى مشاريع صغرى في التطوير والإنتاج بمشاركة أطراف الشراكة، وأحيانا تعهد وظيفة البيع إلى مشروع مشترك |                   |
| صناعة السيارات<br>قطاع الطائرات  | صناعة السيارات<br>الإعلام الآلي  | صناعة الأسلحة<br>صناعة الطائرات  |                   |

المصدر: مرقاش سميرة، خلوف زهرة، مرجع سابق

إن الدخول في هذه التحالفات، وإن كان يساعد المؤسسات على العطاء بشكل أفضل في مجالها إلا أنه يحد من مجال نشاطها بحيث تبقى في تعاملات مع مؤسسات تعمل في نفس القطاع، و على الرغم من الحصول على المزيد من الخبرات والمزايا، فإنها تبقى محدودة التنوع. إن كل أنواع التحالفات التي سبق ذكرها، وبالرغم من اختلاف معايير تقسيمها، فإنها تتفق في الأخير على تحقيق أهداف بشكل أفضل للأطراف المتحالفة، ويبقى الاختلاف فقط في زاوية النظر التي تم التركيز عليها عند عقد هذه التحالفات.

وعلى الرغم من اختلاف معيار التقسيم للتحالفات الإستراتيجية، إلا أن جميعها تركز على ما يمكن للمؤسسة الحصول عليه من الطرف الآخر مقارنة مع ما يمكنها تحقيقه بشكل منفرد.

## المبحث الرابع: بناء التحالفات الاستراتيجية

### المطلب الأول: دوافع اللجوء إلى القيام بتحالفات استراتيجية

حسب D. Ulrich، يتم اللجوء إلى تحالفات إستراتيجية عندما تحدث أربعة ظروف اقتصادية تتمثل في<sup>1</sup>:

1. ندرة الموارد

2. تعقد الأشكال التنظيمية.

3. انفجار المعلومات.

4. زيادة المنافسة

ويصبح التحالف في هذه الحالة وسيلة للحد من حالات عدم اليقين مع محافظة المؤسسة على استقلاليتها، لكنها تبحث من خلاله على الاستقرار الذي يضمن لها التقليل من حالات عدم اليقين في المعاملات و تخفيض التكاليف.

وتلجأ المؤسسات عموماً لإستراتيجية التحالف من أجل تحقيق جملة من الأهداف نوردتها في<sup>2</sup>:

### 1. دوافع الدخول إلى السوق ودوافع أخرى مرتبطة بالتموضع السوقي

- توليد أسواق دولية جديدة.
- تجاوز القيود والأنظمة القانونية التي تعترض عملية دخول أسواق جديدة.
- الدفاع عن مكانة المؤسسة في السوق الحالية وتوازنها.

### 2. دوافع مرتبطة بالمنتج

- توسيع خط المنتج الحالي.
- غلق الفجوات في خط المنتج الحالي.
- تمييز القيمة المضافة إلى المنتج.

<sup>1</sup> - ARLANDIS, Jacques, *De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance : la coopération dans le secteur des technologies de l'information et de la communication*, Revue d'économie industrielle. Volume 3, France, 1<sup>er</sup> trimestre 1987, P 233.

<sup>2</sup> - زيني فريدة، شيشة نوال، ، *دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية*، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.

**3. دوافع مرتبطة بالمنتج/السوق**

- دخول منتج جديد إلى أسواق جديدة.
- الدخول أو المحافظة على خيار دخول صناعات جديدة عندما يقوم عرض المنتج أي إنشاء وحدات جديدة، أو أجزاء أو عروض لمنتج جديدة.

**4. دوافع مرتبطة بهيكل السوق**

- تقليل التهديدات المحتملة الناتجة عن المنافسة الحالية.
- التحول في الأساس التكنولوجي للمنافسة.
- إزالة قيود الدخول.

**5. دوافع مرتبطة بتوقيت دخول السوق**

تسريع عملية دخول منتج إلى فضاءات أسواق جديدة بواسطة تسريع عملية البحث والتطوير.

**6. دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد:**

- تخفيض تكاليف التصنيع والتسويق.

**7. دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد:**

- حشد مجموعة الموارد المطلوبة في ضوء ضخامة نفقات البدء بمشروع معين.
- تخفيض المخاطر المرتبطة بتكاليف البدء بالمشروع.
- عدم التأكد التكنولوجي، البيئي والسوقي.

**8. دوافع أخرى مرتبطة بتعزيز المهارة:**

- تعلم مهارات جديدة من الشركاء الجدد المتحالفين.
- تعلم المهارات الحالية عن طريق العمل مع الشركاء المتحالفين.<sup>1</sup>

إن القيام بتحالفات إستراتيجية، وعلى الرغم من التخطيط المسبق والجيد له، فإنه لا يعني بالضرورة حصول المؤسسة على كل ما تم التخطيط إليه من أسباب ودوافع تبني هذه الإستراتيجية، لكن يجب الحصول على أقصى ما يمكنها تحقيقه من المنافسين بدلا من العمل بشكل منفرد.

<sup>1</sup>. زنيني فريدة، شبيشة نوال، المرجع نفسه.

### المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتحالف الناجح

هناك خمس مبادئ يمكن إتباعها للوصول إلى تحالف ناجح و مثمر :

**المبدأ الأول:** التركيز بشكل أكبر على تطوير علاقات العمل الصحيحة مقارنة مع كيفية تحديد خطة العمل للتحالف<sup>1</sup>:

من أهم الأسباب الشائعة لفشل التحالفات هو انحلال الثقة بين الحلفاء، وضعف الاتصالات ، وعدم القدرة على اتخاذ حلول فعالة بشأن الخلافات التي تنشأ وتتراكم بمرور الزمن .

إن نجاح التحالف يعتمد بشكل رئيسي على قدرة الأفراد من كلا الطرفين على العمل كما لو أنهم موظفون لدى شركة واحدة. ولكي يحدث هذا، يتوجب على أعضاء كل فريق معرفة كيفية عمل الفريق الآخر، أي كيفية صنعه لقراراته، وتخصيصه لموارده مشاركته للمعلومات، مما يتطلب فهم واضح لكل طرف للآخر خاصة في ما يتعلق بهيكلة التنظيمي وسياساته وإجراءاته وثقافته التنظيمية.

### المبدأ الثاني : التركيز بشكل أكبر على الوسائل مقارنة مع غايات ونتائج التحالف:

نادرا ما يولد التحالف عوائد هامة في الأشهر الأولى وحتى ربما في السنة الأولى من التحالف الذي يتطلب بطبيعته جهودا كبيرة قبل أن يتمخض عنها عوائد جيدة . فخلال هذه الفترة ، ولدى مواجهة التقارير التي تظهر غيابا في الأرباح والعوائد، فإن ثقة الشركاء في هذا التحالف تبدأ بالانهيار، ويبدأ كل منهم بتخصيص الموارد لمجالات عمل أخرى تخدم كل طرف على حدا، ويصاحب ذلك انخفاض للمعنويات بشكل ملحوظ، وهو ما يظهر بوادر فشل التحالف وزواله .

### المبدأ الثالث : تقبل الاختلافات بدلا من محاولة حذفها<sup>2</sup>:

في الواقع، نجد في غالبية التحالفات أن أغلب الاهتمام يكون منصبا على العمل على تخفيض حدة الصراعات والوصول إلى اتفاق حول ما الذي يتوجب عمله لاحتواء تلك الصراعات.

إن هذه الاختلافات تبطئ من أداء التحالف، مما يتطلب العمل على تحديد طريقة واحدة للعمل والإنجاز .

<sup>1</sup> - الصيرفي زياد، إدارة الاندماجات، الاكتسابات والتحالفات، جامعة دمشق، ملف بصيغة وورد متاح على الرابط التالي:

www.tahasoft.com

<sup>2</sup> -Harvard Business Review , *Simple rules for making Alliances work*, Jonathan Hughes , November,2007, p 122.

فهذه الاختلافات تظهر جوانب سلبية وعيوب، لذا فالجهود المنصبة على استبعاد هذه الاختلافات تحد من قدرة الشركاء على الاستفادة من التحالف.

**المبدأ الرابع :** التركيز بشكل أكبر على تعزيز سلوك التشارك مقارنة مع هيكل التحالف:

من أهم الصعوبات التي تواجه تحقيق إستراتيجية التحالف، والمتعلقة بسلوك الأفراد، هو ميل أحد الأطراف لتحميل مسؤولية خطأ ما للطرف الآخر في حالة وقوعه.

ولتقادي هذا النوع من المشاكل، يجب مشاركة المعلومات بين الحلفاء، بما في ذلك الاستراتيجيات الداخلية والتغيرات التي تحصل في بيئة كل طرف. بحيث يمكن مناقشة تأثير هذه المعلومات على التحالف. إضافة إلى تسخير الجهد والوقت للبحث عن الحلول الممكنة بدلا من التركيز فقط على عرض المشاكل والمسؤول عنها.

**المبدأ الخامس :** الاهتمام بإدارة الوظائف والوحدات الداخلية

وعليه، لكي يصبح التحالف الاستراتيجي ناجحا، يجب دراسة مسبقة ومعقدة لأهداف التحالف وكذا الطرف المعني بهذا التحالف لمعرفة الأهداف المترتبة عن هذه الإستراتيجية وأبعادها.

**المطلب الثالث: اختيار الشريك المناسب**

بعد اتخاذ المؤسسة لقرار الدخول في تحالف إستراتيجي، توجب عليها التفكير بشكل جيد في تحديد الشريك المناسب، وهو ما يعتبر من أهم ما يجب التفكير فيه. ويتعين أن يتوفر فيه ما يلي:

- ضرورة وجود توافق نسبي بين قوة الحلفاء بحيث لا يكون أحدهم في شدة الضعف أو القوة تجاه باقي الأطراف، لأن التحالف من الممكن أن يتحول بطريقة غير مباشرة لمنافسة شديدة مما قد يؤدي إلى احتواء الطرف الشديد الضعف من الطرف القوي، وتصبح العلاقة تنافسية أكثر من علاقة التحالف التي يمكن أن تزول لهذا السبب.
- وجود نظرة إيجابية اتجاه الحليف وضرورة تصور مسبق ودقيق لما يمكنه المساهمة به، كما يتعين في الشريك الذي سيتم اختياره توفر الثقة المتبادلة بالشكل الذي يسمح بنجاح التحالف.<sup>1</sup>

و يمثل الجدول التالي أهم ما يمكن توفره من موارد لدى الشريك الواجب اختياره:

<sup>1</sup> - *Cyberformation Les enjeux du partenariat: Les enjeux du partenariat : enseignement et compétence*, les publications de OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique, 2001, p 104.

جدول 3.3: معايير اختيار الشريك في التحالفات الاستراتيجية

| المعيار                                | المفهوم  |
|--|--|
| الأصول المالية                         | الموارد التي تعكس السيولة أو الصحة المالية للحليف (تكاليف رأس المال، الديون..)   |
| تكامل القدرات                          | موارد الشريك التي يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع موارد الحليف ( كمثال على ذلك: قنوات توزيع الحليف التي يمكن استخدامها للتسويق).                                     |
| توفر الكفاءات                          | القدرات أو المهارات التي يمتلكها الشريك دون الشركات الأخرى (قد ينتج الشريك المنتجات التي لا يمكن تقليدها من قبل شركات أخرى).   |
| جاذبية الصناعة                         | مدى إمكانية توفر بيئة صناعة مواتية لتحقيق الهدف من التحالف (مثل الصناعات التي تتكون من عدد صغير من المنافسين و / أو يحتمل أن تكون كبيرة وتجذب عدد كبير من المشترين). |
| تكلفة البدائل                          | التكلفة البديلة للمشروع المشترك (على سبيل المثال: الدخول في مشروع مشترك قد يكون بديلاً عن تطوير شركة مملوكة بالكامل تابعة لأحد الحلفاء).                             |
| المعرفة الجيدة لأحوال السوق            | خبرة أو قدرة الشريك على العمل بشكل فعال في السوق أو الصناعة (على سبيل المثال فهم المنافسين والعملاء، الخبرة مع اللوائح الحكومية...).                                 |
| الأصول غير الملموسة                    | الأصول التي لا تتعكس في البيانات المالية (سمعة الشركة واسم العلامة التجارية والموارد البشرية).   |
| القدرات الإدارية                       | قدرة المديرين على توجيه شركاتهم بكفاءة وفعالية (مثل القدرة على بناء توافق في الآراء بين الجماعات، أو القدرة على التعرف على التغييرات في عدد العملاء).                |
| القدرات اللازمة لتوفير منتجات ذات جودة | قدرة الشريك على تقديم نوعية المنتجات المطلوبة.   |
| الاستعداد لتبادل الخبرات               | إلى أي مدى يكون الشريك على استعداد للسماح للشركة لاكتساب القدرات (على سبيل المثال المعرفة التكنولوجية والدراسة بالتسويق) .   |
| القدرة على اكتساب مهارات الحليف        | قدرة الشريك على تعلم / اكتساب المهارات (أي خبرة اكتساب مهارات الشركاء في المشاريع المشتركة).   |
| الخبرة في تحالفات سابقة                | عدد من التحالفات التي قام بها الشريك (على سبيل المثال المشاركة قبل في المشاريع المشتركة الناجمة عن اتفاقات رسمية).   |
| تعلم المهارات الخاصة بالشريك           | التعلم و اكتساب المهارات الذي يمتلكها الشريك (على سبيل المثال شريك له التكنولوجيا أو دراية بالتسويق والتي لا يمتلكها الحليف الأخر).                                  |
| القدرات التقنية                        | قدرة الشريك لتطوير عملية أو منتج التكنولوجيات الجديدة (على سبيل المثال عمليات متعلقة بالبحث والتطوير R & D؛ لتطوير وتسويق منتجات جديدة)                              |

المصدر: Camilla Falk, Walter Fernando Araújo de Moraes, Janann Joslin Medeiros, *Partner Selection in Strategic Alliances in the Brazilian Ethanol Industry*, XXXIII encontro da ANPAD, Sao Paulo, 19-23 septembre 2009, p 7.

وحتى في حالة توفر هذه الشروط والعوامل، يبقى التخوف من الشركاء أحد أهم العوامل التي يجب تجاوزها لتحقيق الغاية المرجوة من التحالفات، أو بمعنى آخر توفر مساحة كافية من الثقة المتبادلة بين طرفي أو أطراف التحالف الإستراتيجي.

ويجب توفر ثلاثة معايير في اختيار المتحالفين تتمثل في ما يلي: التوافق، القدرة، الالتزام<sup>1</sup>.

1. **التوافق:** لتحديد ما إذا كان التوافق موجودا من الأفضل عند اختيار الشريك أن تكون لديه تجربة في تحالفات سابقة، كما يجب النظر فيها من ناحية ما إذا كانت ناجحة أم لا، فبناء تحالفات إستراتيجية مع شركاء لديهم خبرة في تحالفات سابقة يقلل من نوع واحد من المخاطر.
2. **القدرة:** أي قدرة الشريك على تعزيز التحالف، من خلال تغطيته مثلا لتحقيق أهداف مشتركة داخل منطقة جغرافية ما، أو توفير تكنولوجيا جديدة أو غيرها.
3. **الالتزام:** لمعرفة مدى التزام الشريك بأهداف التحالف يقترح مراعاة الصعوبات التي ستحدث في حالة انسحابه، وكذا معرفة المخاطر في حالة عدم التزامه بالاتفاق.

### المطلب الرابع: شروط التحالفات الناجحة

إن التحالفات تعتبر أحد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها، فهي ليست بالضرورة أن تكون ناجحة، ويرجع ذلك للأساس الذي بني عليه التحالف، فإذا كانت كل مؤسسة ترغب بالاستحواذ على طاقات المؤسسة الأخرى وعلى أسواقها وزبائنها، فذلك يؤدي لقيادة مختلفة للتحالف، ويبدأ الجذب في اتجاهين مختلفين مما يؤدي إلى انقطاع متانة ارتباط التحالف، كما أن عدم التحديد الجيد لأهداف التحالف وضعف الاتصال يؤدي إلى تداخل في المهام.

ولكي يكون التحالف ناجحا يجب ما يلي<sup>2</sup>:

- فهم واضح لقدرة المؤسسة الحالية و المستقبلية: وذلك من خلال استخدام النماذج التنبؤية، والتي تسمح بدورها باستغلال القدرة المتاحة بأفضل الطرق، مما يعطي رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أو ينبغي لها الدخول في تحالف إستراتيجي.

<sup>1</sup> -Anna Claudia Pellicelli, *Strategic alliances*, EADI Workshop "Clusters and global value chains in the north and the third world", Novara, 30-31 octobre 2003, p 17.

<sup>2</sup> -سجاد الشمري، *التحالف الاستراتيجي للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة*، مقال تم نشره يوم: 03 أبريل 2013 على الموقع التالي: <http://moosl.blogspot.com>

- **محاولة التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة:** يحتاج التحالف لدراسة جيدة ومعقدة، وهو قرار يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعلى هذا ينبغي للمؤسسات الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل الإستراتيجية المتاحة، ودراسة سير وفعالية التحالفات المتوقعة.

- **معرفة أهداف الشريك:** يمكن لأي مؤسسة إقامة تحالف مع شريك لا يسعى معها لتحقيق أهدافها، ولا يلتزم بشروط التحالف، أو أن تكون له أهداف متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو تكون له رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.

من خلال ما سبق، نرى أن تبني إستراتيجية التحالف ليست بالعملية السهلة والبسيطة، بل هي عملية معقدة لا تتطلب توفر الموارد المادية فقط، وحتى إذا كان التحالف هو احتواء المنافس ظاهرياً، لكن التخوف منهم وعدم توفر الثقة المطلقة يجعل منه منافس وحليف في آن واحد، لأن المؤسسة المتحالفة تبقى في تخوف دائم مما يمكنه القيام به من تعطيله لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة في حالة عدم التزامه بهذا التحالف.

إضافة إلى ما سبق ذكره، يتطلب تحقيق التحالف الناجح، تجنب التبعية المفرطة للتحالف، إضافة إلى توفر الثقة المتبادلة بين الأطراف المتحالفة<sup>1</sup>. وهو كما ذكرنا يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح التحالف لكن في حدود ما تسمح به هذه الإستراتيجية.

من خلال ما سبق ذكره أيضاً، يمكننا القول بأن أي مؤسسة وبالرغم من أنها لا تدخل في أي تحالف إستراتيجي إلا مع طرف تضع فيه الثقة بالشكل الذي يسمح لها بالعمل المشترك معه، إلا أنها وفي حالة تبنيها لهذه الإستراتيجية يبقى تخوفها من الطرف الحليف أكبر بكثير من تركيزها على تحقيق أهدافها، خاصة في حالة تباين قوى الأطراف المتحالفة.

نستنتج من خلال ما سبق، أن التحالفات هي إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية من أجل التعاون مع المنافسين بدلاً من الاستمرار في منافسة حادة قد تؤدي بأحدهما أو كلاهما إلى الخروج من السوق، أو الاستمرار فيه مع تحمل المزيد من التكاليف ومواجهة الأخطار. لكنها تتطلب وعي وخبرة ودراية كبيرة بأمور الحلفاء والسوق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية.

<sup>1</sup>- باداركو جوزيف، كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات إستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة-مصر، العدد الثامن، مارس 1993، ص 3.

### خلاصة

كان يبدو أن موضوع التحالفات الإستراتيجية يعتبر من بين الخيارات المتاحة بالنسبة للمؤسسة تتطلب منها فقط كيفية التطبيق الجيد لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، لكن بعد شروعا في إنجاز الجزء النظري المتعلق بهذه الإستراتيجية، تبين أنها ليس بالموضوع البسيط الذي يتطلب دراسة عادية فقط، وهو معقد نوعا ما بالشكل الذي لا يضمن للمؤسسة في كل الحالات تحقيق الأهداف المرجوة منه حتى بتوفيرها لشروطه، وذلك لصعوبة البيئة التنافسية التي حتمت عليها تبني هذه الإستراتيجية، إضافة إلى الظروف المعقدة التي فرضتها تحديات العولمة والمتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي والعالمى.

كما أن تحسين أداء المؤسسة المتحالفة يتوقف بشكل كبير على نجاح التحالف الاستراتيجى، و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف من خلال تبنيها لهذه الاستراتيجية.

كما تبين أيضا أنه يتطلب أكثر من فصل للدراسة من أجل الإلمام بأكثر قدر من المادة العلمية وأهم ما توصلت إليه الدراسات العلمية في هذا المجال بشكل يسهم لقارئ هذا البحث الفهم الجيد لهذا الموضوع، لذا سوف نتطرق لفصل آخر حول التحالفات الاستراتيجية مما يساعد على فهمه بشكل أفضل وفقا لما يخدم إشكالية بحثنا.

## الفصل الرابع:

# نظريات و أداء التحالفات الاستراتيجية

- المبحث الأول: المقاربة الاجتماعية للتحالف ونظرية الألعاب
- المبحث الثاني: المقاربة الاقتصادية للتحالفات الاستراتيجية
- المبحث الثالث: أداء التحالفات الاستراتيجية
- المبحث الرابع: أداء المؤسسة في ظل التحالفات الاستراتيجية

### تمهيد

لقد احتل موضوع إنشاء تحالفات استراتيجية بين المؤسسات اهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال، ولعل ما أثار اهتمامهم أيضا موضوع أداء التحالفات والعوامل التي تفسره، وأيضا النظريات المفسرة لقياس وتفسير هذا الأداء.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى كل من المقاربة الاقتصادية والاجتماعية من أجل دراسة وتحسين السلوك الاجتماعي من جهة والمتمثلة في نظرية الألعاب، إضافة إلى دراسة الموارد الاقتصادية للمؤسسة والتي كانت من بين الأسباب التي لجأت إليها المؤسسة في طرحها لموضوع التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في نظرية الصفقات ونظرية الوكالة.

## المبحث الأول: المقاربة الاجتماعية للتحالف ونظرية الألعاب

تهدف المقاربة الاجتماعية إلى تفسير السلوك الاجتماعي للمؤسسة من خلال ما يعرف بنظرية الألعاب، و هو ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

### المطلب الأول: مدخل لنظرية الألعاب

أصبحت التحالفات الاستراتيجية مطلباً أساسياً للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة والدفاع عنها.<sup>1</sup> كما أن التحالفات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات لمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية المالية.<sup>2</sup>

فالمؤسسة التي تبحث عن وضع التحالف يجب عليها أولاً البحث عن الحليف المثالي، ومع ذلك فإن تدخل السلطات السياسية بتقديم الإعانات يمكن لها تعزيز تحالف على حساب تحالف آخر<sup>3</sup>، فالبيئة الدولية اليوم أصبحت تحتم نوعاً ما على المؤسسات الاقتصادية الدخول في تحالفات إستراتيجية لتحقيق عوائد بشكل أفضل.

كما أن الدور الذي لعبته العولمة في زيادة الانفتاح والتحرير، بالإضافة إلى التحولات العميقة التي يشهدها العالم، دفع المؤسسات للبحث عن تحالفات إستراتيجية للرفع من قدراتها التنافسية، بحيث أصبحت معظم المؤسسات في العالم تتبنى جملة من الإصلاحات لتسهيل عملية الاندماج في السوق العالمي.

وقد تم تطوير نظرية الألعاب من أجل تسهيل اتخاذ القرار بشأن وضعية المؤسسة في السوق مقارنة بباقي منافسيها، ومن أجل تطبيق هذا النظرية على القرارات المتعلقة بالتحالف الإستراتيجي، وجب ربط ذلك بالمتغيرات البيئية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - TAGHZOUTI, Abdellatif, *Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines?* Recherches économiques et managériales, université Mohamed Kheider Biskra, N°1, Juin 2007, p 87.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان بن عنتر، *إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير*، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان الأردن، 12-14 أيار 2003، ص 18.

<sup>3</sup> - Mucchielli Jean-Louis, *Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation*, Revue d'économie industrielle, Vol. 55, 1er trimestre, 1991, p 132.

<sup>4</sup> - حساني حسين، *التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء؟* الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 2، عدد 3، ص 2010، ص 3.

إن نظرية الألعاب تقدم تفسيراً للمفاضلة بين التكاليف والمكاسب ذات الصلة بين وجود أو عدم وجود التحالف، نظرية تكلفة المعاملات تؤكد على مخاطر السلوك الانتهازي من طرف الشركاء، وعدم الاستقرار في هذا النوع من العلاقات، نظرية استقلالية الموارد تساعد على تفسير تشكيل التحالفات الإستراتيجية، كما أن نظرية القوة التفاوضية بين الحلفاء تظهر العلاقة بين الاستقرار و تغيير قوة المفاوضات والترابط.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات نظرية الألعاب

لقد أدى ارتباط السياسات الاستراتيجية للمؤسسات مع منافسيها في البيئة التي تتواجد فيها إلى لجوء الكثير من الباحثين لنظرية "الألعاب الإستراتيجية" والتي تهدف للبحث عن قواعد لترقية السلوك الاجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد اتخاذ القرار، انطلاقاً من اهتمام اللاعبين بدرجتين من الألعاب<sup>2</sup>:

#### ■ الألعاب التعاونية

يكون الاتصال بين اللاعبين مثالياً والاتفاقيات ملزمة ونهائية من الأطراف، وهو نوع من اللعب يحاول من خلاله أطراف التحالف أن يكون التعاون بينهم يعطي فائدة كلية تزيد أو تفوق عن تلك التي يمكن الحصول عليها بشكل فردي، لكن يجب الاتفاق مسبقاً على تقاسم الفائدة.

وفي انتقاده لتبسيط أهمية العلاقات المبرمة بين الألعاب التعاونية وغير التعاونية، اقترح **Gugler** صنف جديد من الألعاب تسمى بالألعاب التعاونية التامة، وفيها يقترح أن التحالفات الإستراتيجية تتطلب تحقيق جملة من الشروط تتمثل في:

- وتيرة عالية من التهديدات والمخاطر المحتملة.

- تغطية وتلبية الحاجات المشتركة.

- توفر الثقة المتبادلة.

<sup>1</sup> -LE ROLE Frédéric, Chriet, Foued, Rastoin, Jean-Louis, *L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p 3.

<sup>2</sup> - بن عزة محمد الأمين، *التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر: مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص ص ، 89-99.

إن دخول المؤسسة في شبكة علاقات مع منافسيها يمكنها من تحقيق نتائج مرضية بشكل أفضل، خاصة في حالات عدم اليقين، و هو ما يتطلب من المؤسسة نوعا من الذكاء الاستراتيجي لتسهيل الانتقال من "نظرية الألعاب" إلى نظرية اللاعبين<sup>1</sup>.

#### ■ الألعاب غير التعاونية

وهي الحالات التي تكون فيها مصالح اللاعبين (المتحالفين) متعارضة كليا أو جزئيا، وكمثال على ذلك لعبة "مأزق السجين"، الذي يبين إشكالية الألعاب غير الصفرية، بحيث يكون التعاون ممكنا عند توفر بعض الشروط رغم أنها متطلبات غير ضرورية كافية لإتباع سلوكيات تعاونية. و يتميز هذا المستوى بما يلي:

- الأعمال بين اللاعبين تتكرر، عدد لا متناهي من المرات.
- إعطاء أهمية كبيرة للاعبين في المستقبل أكثر من الحاضر.
- الأعمال البيئية تتميز بالتبادل.

و يمكن الإشارة أنه في حالة الألعاب غير التعاونية تكون هناك فرضية للتراجع عن الانفصال وعدم الاتفاق وعدم إمكانية الاتصال.

#### المطلب الثالث: نظرية الألعاب و التعاون بين المنافسين

##### أولا: نظرية الألعاب و التعاون بين منافسين اثنين

في حالة وجود مؤسستين تمتلك كل منهما معرفة تكنولوجية خاصة بها و غير معروفة بالنسبة للمؤسسة الأخرى وقادرة على تطبيقها، في هذه الحالة إما يمكنهما تبادل المعرفة والحصول على عائد الاحتكار الثنائي  $R$ ، بالاستغلال المشترك لهذه التكنولوجيا أو احتفاظ كل مؤسسة بسرية معرفتها التكنولوجية والحصول على عائد احتكاري، ويكون العائد في هذه الحالة أعلى من العائد في الحالة الأولى  $\mathcal{E}R$ . إن العائد الإجمالي ( $R_t$ ) الذي تطمح المؤسسة الحصول عليه في هذه الحالة من خلال استغلالها لمعرفتها يكون كما يلي:  $R_t = R + \mathcal{E}R$ ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن للمؤسستين نفس الدخل الإجمالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -- MAMAVI, Olivier, *Les coulisses des marchés publics : Manœuvres d'alliances et influence des réseaux*, L'HARMATTAN, Paris, 2015, p 12.

<sup>2</sup> - Mucchielli Jean-Louis. Op.Cit, 130.

وفقا لهذه الحالات، يكون لدينا أربع حالات للتعاون أو عدم التعاون مع مؤسسة ما، هي:

جدول 4.1: حالات التحالف أو عدم التحالف في حالة وجود لاعبين

|           |             | المؤسسة A                             |                         |
|-----------|-------------|---------------------------------------|-------------------------|
|           |             | عدم التحالف                           | تحالف                   |
| المؤسسة B | تحالف       | $2R$ / $2R$                           | $2R + \epsilon R$ / $R$ |
|           | عدم التحالف | $2R + \epsilon R$ / $2R + \epsilon R$ | $R$ / $R + \epsilon R$  |

Source : Mucchielli Jean-Louis, Ibid, p 131.

في حالة ما إذا وافقت المؤسستين على تبادل المعارف، يكون التحالف كما يلي :

$R_{te}=2R$  . و رغم أن إحدى المؤسستين قد فقدت جزء من عائد الاحتكار، لكنها تكون في هذه الحالة قد اكتسبت حصة من العائد الإجمالي الثنائي المتأتي من اكتسابها لمعارف المؤسسة الشريكة.

إذا كان  $R > \epsilon R$ ، في هذه الحالة فإن البحث عن الإستراتيجية الأكثر تحقيقا للمكاسب ستؤدي

حتما إلى احتكار للمعرفة، و بالتالي إلى عدم اختيار كل من المؤسستين لإستراتيجية التحالف.

على عكس ذلك، إذا كان احتكار المعرفة لا يمنح أي ميزة تنافسية أو عائد احتكاري للمؤسسة ( $\epsilon R=0$ )، سيكون هناك حافز للتعاون بينها وبين مؤسسة أخرى، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تعتقد أن التعاون سوف يحقق لها وفورات الحجم، من خلال تبادل المعرفة وتقاسم العائد المتأتي من تحقيق مكاسب خاصة جراء هذا التعاون.

ثانياً: نظرية الألعاب و تحالف اثنان من اللاعبين ضد منافس ثالث

في هذه الحالة، يكون لدينا على الأقل 3 لاعبين، بحيث تقوم المؤسسات الأولى والثانية (Y, Z) بالتحالف ضد المؤسسة الثالثة X، بحثاً من المؤسسات المتحالفتين عن الهيمنة وتعزيز موقعهما في السوق.

ستقوم كل من الشركتين برفع الحواجز وتعطيل الحركة عن باقي المؤسسات الأخرى بهدف منع المنافسين المحتملين الجدد من الدخول إلى السوق.

في هذه الحالة: ولنفرض أن المؤسسة X تكون مهيمنة على عائد السوق R&D: إما أن المؤسسات Y, Z ( والتي قد تنتميان لنفس المجموعة الإستراتيجية) قد تتحالفان لتغيير قواعد اللعبة للاستيلاء على أرباح المؤسسة X وفرض الهيمنة، وعليه، فإن التحالف في هذه الحالة يعمل على منع دخول منافسين جدد، كما يعمل على تعظيم الأرباح بشكل أفضل من العمل بشكل منفرد.

يبين الجدول التالي، كيف أن العائد الذي تم الحصول عليه في هذه الحالة من شأنه أن يساعد على اتخاذ القرار فيما يتعلق بإجراء المزيد من البحث والتطوير لمواجهة المنافسة. حيث يتوافق كل سطر في الجدول مع قرار معين من المؤسسة X وكل عمود يتوافق مع قرار المؤسسات Y و Z.

جدول 4.2 : مصفوفة الربح والقيادة لـ X وعدم التحالف مع Y, Z

|           | البحث        | عدم البحث |
|-----------|--------------|-----------|
| Y ضد Z    |              |           |
| X/        |              |           |
| البحث     | (-2.5, 2.5-) | (0, 0)    |
|           | 5-           | 100       |
| عدم البحث | (50, 50)     | 0         |
|           | 0            | 0         |

Source : Mucchielli Jean-Louis, Ibid, p 132.

إن المؤسستين  $Z, Y$  في تحالف ضد المؤسسة  $X$  لوحدها، والذين يمكن لهم الحصول على عائد يقدر 100% من R&D. لكن إذا كانت كل من المؤسسات:  $Y, Z, X$ ، تعمل على إجراء البحوث والتطوير فإن ذلك سوف يؤدي إلى حدوث خسائر تعادل 5%.

والمشكل المطروح هنا: هو أي مؤسسة ستقوم بتحقيق مكاسب أكبر؟ وتعتمد إجابة هذا التساؤل عن أي من المؤسسات قادرة على القيام بمبادرة البحث والتطوير.

لنفرض أن المؤسسة  $X$  قادرة على الحصول على فارق بسيط بينها وبين المؤسستين من خلال مبادرتها فعلا بالبحث والتطوير من قبل  $Y$  و  $Z$ ، هنا ستجد كل مؤسسة نفسها غير قادرة على القيام وحدها بهذه العملية، وسيكون العائد النهائي في هذه الحالة متمثل كما يبينه الجزء الأسفل على اليمين من الجدول، والذي يتمثل في 100% من الأرباح للمؤسسة  $X$  مقابل عائد معدوم لباقي المؤسستين.

لنفرض الآن، أن المؤسستين  $Y$  و  $Z$  قامتا بتشكيل تحالف من أجل الحصول على عائد تحالف متساوي ولنفرض أنه 25%، في هذه الحالة سوف ينقلب الوضع إلى العكس، وسيشكل هذا التحالف خطر على المنافس المشترك من خلال القدرة على تحقيق البحث والتطوير قبله، ويمكنها البدء في هذا البحث المشترك دون تحقيقهم لخسارة، لأنه وحتى في حالة قيام المنافس بالبحث والتطوير فإن عملية التحالف ستسمح لهم بالحصول على عائد ولو  $20(25-5)$ .

إن قيام كل من المؤسستين  $Y$  و  $Z$  بعمليات البحث والتطوير المشتركة يكون مربحا لكلا المؤسستين في حالة التحالف مع خسارة التكاليف التي يتم إنفاقها على البحث والتطوير التي يجب التوقف عنها، لأن المؤسستين المتحالفتين تكون بتحقيقها لعائد التحالف قد استولت على مكاسبها التي كانت تحققها عندما كانت مهيمنة بالدرجة الأولى (عائد الرائد في السوق)، وستحصلان على عائد استراتيجي تعكس به الحالة الأولى.

في هذه الحالة سوف ينقلب وضع التوازن من المربع الأسفل للجدول السابق، وينتهي بحصول المؤسستين  $Y$  و  $Z$  على عائد قدره 125 بدلا من 0، أي 25 كعائد للتحالف مع تحقيق أرباح إستراتيجية تقدر ب100.

ويوضح الجدول التالي مكاسب التحالف للمؤسستين  $Y$  و  $Z$  بعد إجراء التحالف:

جدول 4.3: مصفوفة الربح الجديدة

| YZ (Y في تحالف مع Z) |          |           |
|----------------------|----------|-----------|
| X/                   | البحث    | عدم البحث |
| البحث                | 20<br>5- | 0<br>100  |
| عدم البحث            | 125<br>0 | 0<br>0    |

Source : Mucchielli Jean-Louis, Ibid, p 133.

وبالتالي، فإن المكسب الاستراتيجي من جراء هذا التحالف يكون أكبر بكثير من العمل بشكل منفرد، بسبب الأثر الذي سببه تحالف المؤسستين ضد المؤسسة X، وهو سبب خلق ميزة استراتيجية.

لكن هذا المكسب كان سيكون أكبر في حالة لو تم تحالف أحد المؤسستين مع المؤسسة X باعتبارها كانت المهيمنة على السوق.

#### المطلب الرابع: تقييم قرار الدخول في تحالف استراتيجي وفقا لنظرية الألعاب

يمكن معرفة ما إذا كان قرار الدخول في تحالف إستراتيجي أفضل أم لا بالنسبة للمؤسسة من خلال المعادلات الرياضية التالية<sup>1</sup>:

#### 1. معادلة الخصائص

$$1. U(F) = 0$$

التحالف بدون شريك ليس لديه أي قيمة :

$$2. U(P_1 \cup P_2) = U(P_1) + U(P_2)$$

المؤسسة في هذه الحالة لا تدخل في تحالف إستراتيجي إلا إذا كان على يقين أن فائدتها ستكون أكبر من عدم دخولها في تحالف.

<sup>1</sup> -Paczka González, Erika Alejandra, *Les alliances stratégiques dans le transport aérien et son impact dans la branche CARGO : Analyse et perspectives, thèse professionnelle*, Université de las Amérique, Puebla, 2004

2. معادلة العقلانية الفردية

$$X_i = U(P_i), \quad i = 1, 2, 3, 4, \dots, n$$

$n$ : عبارة عن التحالف -  $n$  عضو،

$X$ : عبارة عن  $n$  عدد حقيقي.

$P = (P_1 P_2 P_3 P_4 \dots P_n)$ : عبارة عن أعضاء - أي عضو لن يقبل بفائدة أقل من تلك

التي سيتم الحصول عليها مقارنة بالمعادلة (2).

Aucun membre  $n$ 'acceptera moins de profit que celui garanti par (2).

3. معادلة العقلانية الجماعية

$$\sum_{i=1}^n X_i = U(P)$$

وتمثل مجموع فوائد كل أعضاء التحالف، وهي قيمة كبيرة مقارنة مع ما يمكن الحصول عليه

مقارنة مع (2).

4. معادلة التحالف الرشيد

$$6. \sum x_i \geq U(C)$$

$C$ : تمثل كل التحالفات الإستراتيجية الممكنة، بحيث من أجل كل عضو من التحالف يجب أن

يكون التحالف بالنسبة له الإستراتيجية التي تحقق له العائد الأفضل.

من خلال ما سبق، يتبين لنا بأن نظرية الألعاب تركز فقط على العوائد المالية الجيدة التي لا يمكن

الحصول عليها إلا بالتحالف الذي تقوم به المؤسسة من خلال تركيزها على الجانب المالي الذي يمكنها

من خلال هذه الإستراتيجية من الحصول على عوائد مالية أفضل مما كان يمكنها الحصول عليه في حالة

العمل بشكل منفرد دون تركيز على باقي الجوانب.

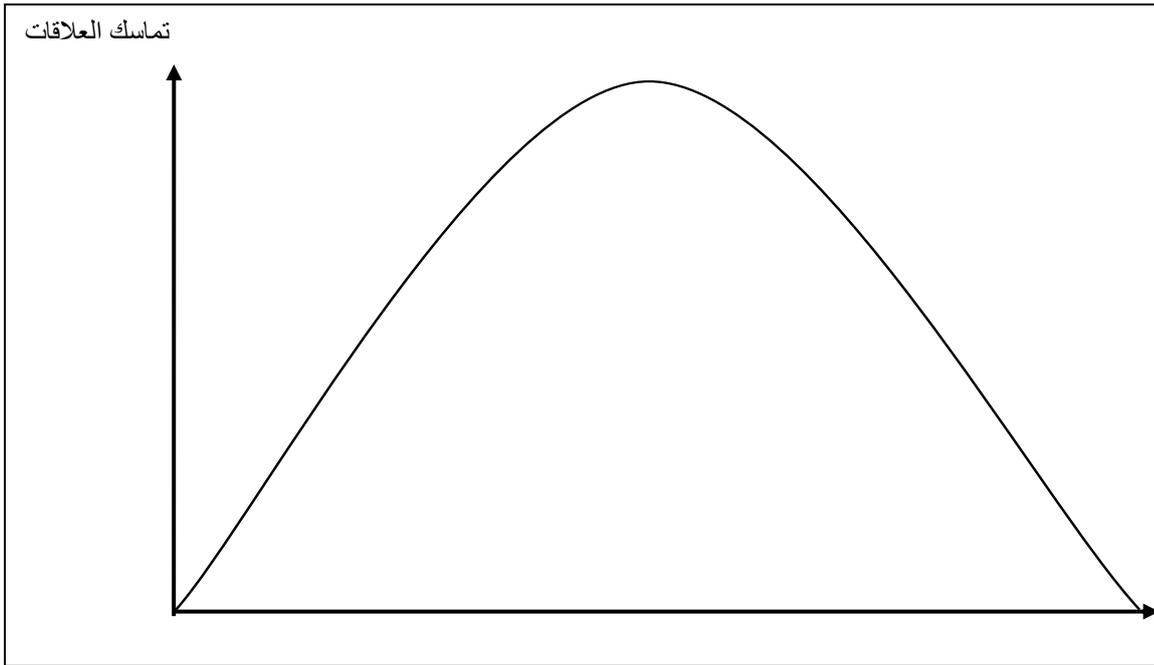
## المبحث الثاني: المقاربة الاقتصادية للتحالفات الاستراتيجية

### المطلب الأول: دورة حياة التحالفات الاستراتيجية

تهدف أي مؤسسة من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تطرقنا إليها سابقا، و قبل التطرق إلى المقاربة الاقتصادية للتحالف و أهم النظريات المفسرة لها، سوف نتطرق إلى دورة حياة هذه التحالفات، إذ أنه يجب عند تطبيق أي نظرية الأخذ بعين الاعتبار لدورة حياة هذه التحالفات التي تكون في فترة محددة و بناء على تحقيق جملة من الأهداف الخاصة بكل طرف.

و يمكن تمثيل دورة حياة التحالفات الاستراتيجية وفقا للشكل التالي:

#### شكل 4.1 : دورة حياة أداء التحالفات الاستراتيجية



المصدر: Saglietto, Laurence, Denise Lévy, *Étude morphologique du réseau des alliances stratégiques algérienne*, Flux, Paris, 2006/3, N° 65, p 27.

من خلال الشكل نلاحظ أن دورة حياة التحالف تشبه بشكل كبير دورة حياة المنتج، حيث تكون في بدايتها منخفضة و تعبر عن مرحلة عقد التحالف بين الطرفين، ثم يبلغ المنحنى أقصى قيمة له و هي مرحلة تحقيق الأرباح و الأهداف المشتركة للطرفين، ليبدأ بعدها المنحنى في الانخفاض إلى أدنى قيمة له أين تبدأ التحالفات في الاختفاء و يقوم الطرفان في هذه المرحلة إما بإنهاء عقد التحالف أو تجديد العقد أو التوجه نحو شريك آخر أو التحالف مع نفس الطرف في منتجات أخرى.

المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات

يقصد بتكلفة الصفقات تكاليف الحصول على المعلومات، وضع الرقابة على تنفيذ عقد المفاوضات، وكذا الاحترام المتبادل لشروط التحالف الإستراتيجي بين الحلفاء.

و تركز نظرية تكلفة الصفقات على ثلاث مبادئ أساسية تتمثل في: العقلانية المحدودة للقيادة، السلوك النفعي للشريك، و تخصص الأصول.

ويؤكد Williamson، من خلال أبحاثه بأن إستراتيجيات التحالف هي ذات وضع "هجين" في المؤسسة تتميز بأنها: " مجموعة من الحالات الوسيطة (المعاملات) في السوق، وهي مزيج مختلف من مجموعة من ميكانيزمات السوق والعمليات الداخلية<sup>1</sup>. كما يرى في دراسته للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات بأنها تتحدد بما يلي<sup>2</sup>:

- محيط المؤسسة المتقلب يتسبب في أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تصحيحها.
- التخصص الكبير للأصول بحيث يصبح من الصعب توجيهها لاستعمالات أخرى، مما يحتم على المؤسسة تخصيص موارد كبيرة لمواجهة حاجياتها المختلفة.
- ارتفاع تكاليف تجديد العقود بين الأطراف المتحالفة.
- إمكانيات ظهور وضعيات احتكارية، والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

إن تكاليف إنجاز الصفقة الواحدة تختلف عن المرحلة التي تمر بها تلك الصفقة، والمتمثلة في مرحلة التفاوض، مرحلة إبرام العقد، ثم مرحلة وضعه حيز التنفيذ.

فخلال مرحلة التفاوض يتحمل الطرفان تكاليف البحث والتشاور حول مراحل العقد المبرم بينهما، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة إبرام العقد، أين يترتب عن ذلك تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، وفي الأخير يتحمل الطرفان المتعاقدان تكاليف إنجاز المشروع والخاصة بالضرائب ومواجهة النزاعات المختلفة.

<sup>1</sup> - CHERIT Fouad, *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie*, Série de master en science, Institut agronomique méditerranéen Montpellier, série N° 79, 2006, p p, 16-17.

<sup>2</sup> - حميدي يوسف، *مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 229.

وأمام تعدد هذه التكاليف تلجأ المؤسسة للدخول في تحالفات إستراتيجية سعياً منها لتخفيض هذه التكاليف من خلال تقاسمها مع الحلفاء.

وبالرغم من أهمية هذه العلاقة لفهم علاقات التحالف التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنه يميزها جملة من النقائص تتمثل أهمها في صعوبة حصر وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق، وذلك لخضوعها لتأثيرات تتغير تبعاً لتغير الظروف.

إن نظرية تكلفة الصفقات تساعد المؤسسة على شرح وتحليل دوافع الدخول في تحالفات إستراتيجية من خلال التركيز على التكاليف الاقتصادية، مما يساعدها على الاختيار بين مختلف الحلفاء، لكن في المقابل لا تساعد على تفسير الأسباب المرتبطة بسلوك المسيطر/ المسيطر عليه بين الحلفاء عند تحقيق التحالف، كما أنها لا تسمح بتوضيح نسبي للعلاقة التنافسية في علاقة التحالف.

إن نظرية تكلفة الصفقات تبقى ضعيفة في الحالات التي تكون فيها درجة عدم اليقين نوعاً ما، وتكون أيضاً درجة تخصص الأصول منخفضة، ويكون اللجوء إلى السوق في حالة أيضاً التردد في تحمل تكاليف الصفقة، فيقوم المورد في هذه الحالة باللجوء إلى التعاون مع عدد معين من المؤسسات<sup>1</sup>.

وتمثل التحالفات فرصة للمؤسسات لتخفيض من خلالها تكلفة الصفقات التي تبرمها مع المؤسسات الأخرى، لأن الاستمرار في التعامل مع جهة واحدة سيكسب المؤسسة خبرة في التعامل ومعرفة عميقة حول ما تريده الجهة الأخرى، حيث لا يتطلب الأمر في التحالفات الإستراتيجية المزيد من المفاوضات، بعكس عدم وجود مثل هذه التحالفات أين يلاحظ كثرة المراسلات، وكثيراً ما يتطلب الأمر إرسال مندوبين للتفاوض الأمر الذي يتطلب نفقات السفر والإقامة التي يمكن أن تكون تكلفتها مرتفعة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: نظرية السلوك الاستراتيجي

اعتمدت نظرية تكاليف الصفقات على مبدأ تخفيض التكاليف بواسطة اللجوء إلى اختيار نوع معين من التنظيم العقلاني، ومن بين الإمكانيات المختلفة نجد قاعدة السوق و السلم الهرمي، فالفائدة من وجود مسير هو قبل كل شيء تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال خياراته الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - CHERBIB, Jihen, *La dynamiques des alliances asymétriques: le cas des alliances dyadiques entre multinationaliste et PME tunisiennes*, thèse de doctorat en science de gestion, université de Versailles, 2006, p 31.

<sup>2</sup> - العابد لزهر، مرجع سابق، ص 166.

أما نظرية السلوك الاستراتيجي فقد أكدت على ضرورة اختيار الشركاء الذين سيسمحون بتحسين أو على الأقل المحافظة على الوضعية التنافسية للأطراف المعنية، إما عن طريق الاندماج، أو عن طريق القيام بإستراتيجية التحالف.

و يعتمد هذا التيار في أولوياته على تحليل إستراتيجية التحالف ومبدأ التعاون بين المؤسسات، وفي هذا الصدد يعتبر التحالف كإستراتيجية تنافسية، ومن هذه الزاوية فإن التعاون ما بين المؤسسات يفسر بمثابة سلاح تنافسي.

### المطلب الرابع: نظرية الوكالة

يجب القول أن الهدف الأساسي من إبرام عقود التحالف ما بين الأطراف المختلفة هو تحقيق المزيد من الأرباح أو على الأقل المحافظة على نصيب من السوق يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح، إلا أن السعي المفرط لتحقيق هذا الهدف قد يتسبب في إثارة الشكوك ما بين الأطراف المتحالفة، مما يخل بعامل الثقة الموجود بينهما.

وترى نظرية الوكالة بأن التحالف يعتبر أهم أشكال التعاون بين مختلف الأطراف ، لأنها تسهل عملية المراقبة.<sup>1</sup>

و لقد حاول الباحثين الاقتراب من زاوية جديدة من التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في نظرية الوكالة، حيث يرون بأن نظام حقوق الملكية من شأنه أن يؤثر في السلوك الفردي للوكلاء وبالتالي تشغيل والحصول على كفاءة النظام الاقتصادي. ويمكن التمييز بين أنواع متعددة من الملكية ( ملكية خاصة، ملكية الدولة... )، ما يدل على أن العلاقات التعاقدية بين الوكلاء تتمتع بالحرية نوعا ما، إذ أن النظام هو الذي يضمن مستوى هذه الحرية في الملكية.

وقد درست نظرية الوكالة الخلافات بين قادة التحالفات والرؤى الاستراتيجية لهم على عكس نظرية السلوك الاستراتيجي التي درست درجة تحقيق أهداف الشركاء وكذا تأثير التنافس بين المؤسسات والتعقيد الإداري وعدم الاستقرار بين الشركاء من خلال سباق بينهم.

في هذا الإطار، فإن كل علاقة بين الوكلاء الاقتصاديين يمكن تخفيضها إلى درجة تبادل ملكية الأصول التي تتميز بإمكانية انفصالها ونقلها. وتمثل عقود بين مختلف الوكلاء إلى جانب اللوائح التي تميز هيكل حقوق الملكية.

<sup>1</sup>. حميدي يوسف، مرجع سابق، ص 229.

وقد جاءت نظرية الوكالة لاستكمال تحليل حقوق الملكية، وقد سعت هذه النظرية في الواقع إلى تعميم التحليل الاقتصادي لدراسة المؤسسات الاقتصادية مع الإبقاء على افتراض العقلانية في التحليل، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار النقص في المعلومات وقبل كل شيء وجود المعلومات غير المتماثلة بين الوكلاء، وكذلك التكاليف المرتبطة بها.

وعليه، يمكن أن تعرف نظرية الوكالة على أنها عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو أكثر (الشخص الرئيسي) بالتعهد لشخص آخر (الوكيل) لأداء مهمة ما باسمه بحيث تتطوي على تفويضه ببعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات معينة.

ولكن المشاكل التي درستها نظرية الوكالة لا تظهر إلا إذا كانت مصالح كلا الطرفين متباعدة وخصوصا عندما تكون المعلومات ناقصة. وفي ظل هذه الظروف، فإن كل وكيل يسعى لتعظيم منفعته الخاصة، في حين تحاول استباق نتائج علاقة الوكالة على النتائج في المستقبل. لذا يجب تأسيس نظام ملائم. وهذا يؤدي إلى ظهور تكاليف نفقات الإشراف والحوافز المدعومة لتوجيه سلوك الوكيل.<sup>1</sup>

إن نظرية الوكالة تعتبر التحالفات الإستراتيجية أفضل الخيارات بالنسبة للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة.

وترتبط هذه النظرية أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من التحالف، فكلما كانت درجة غموض النتائج كبيرة كلما كان اللجوء إلى التحالف كبيرا.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: أداء التحالفات الاستراتيجية

#### المطلب الأول: الأهداف الاستراتيجية لأداء التحالفات

لقد قارن Hill و Hellriegel بين أربعة أنواع من أداء التحالفات الإستراتيجية كالتالي: المالي (الربحية والعائد)، الأداء الاستراتيجي (تحقيق الأهداف الخاصة للحلفاء)، العلاقاتي (مستوى الرضا الخاص لكل شريك والهدف الإجمالي للحلفاء ككل)، الأداء العملي لتطوير التحالف بحسب الأهداف التي ينتظر الشركاء تحقيقها من التحالف، و التي يمكن توضيحها حسب كل نوع كما يلي:

<sup>1</sup>- HALLOUL, Rached, *Comportements d'entreprises et alliances Repères et controverses*, document de travail, N°47, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, France, Novembre 2011, p p, 10-11.

<sup>2</sup>- بن عزة محمد الأمين، مرجع سابق، ص 106.

1. الأداء المالي: تتمثل أهدافه في:
    - زيادة عوائد التحالف و مبيعات المؤسسة الأم بواسطة الزبائن الجدد والمبيعات.
    - تطوير منتجات جديدة والحصول على زبائن جدد.
  2. الأداء العملياتي: تتمثل أهدافه في:
    - تطوير تكنولوجيات جديدة.
    - زيادة اختراق والوصول إلى زبائن جدد، و تحسين مستوى الكفاءة للعاملين.
  3. الأداء الاستراتيجي: تتمثل أهدافه في:
    - احترام مراحل إنجاز المشروع، و خفيض تكاليف الإنتاج.
    - تحسين وتطوير عمليات الحصول على المنتج.
    - تعزيز التعاون بين الحلفاء والمؤسسة الأم.
  4. الأداء العلاقتي: تتمثل أهدافه في:
    - تعزيز عملية اتخاذ القرار بشكل فعال وأكثر سرعة.
    - الاتصال بشكل فعال بين الحلفاء.
    - خلق وتعزيز الثقة بين الحلفاء.
    - تحديد الأدوار، الأهداف والمسؤوليات للأطراف الفاعلة في التحالف.<sup>1</sup>
- إضافة إلى الأهداف السالفة الذكر حسب كل نوع، يسعى كل طرف إلى زيادة الحصة السوقية و السيطرة على السوق الذي ينشط فيه كل طرف.

#### المطلب الثاني: أسباب و شروط قياس أداء التحالفات

##### أولاً: أسباب قياس أداء التحالف

يتم قياس أداء التحالفات الإستراتيجية بسبب وجود العديد من مراكز اتخاذ القرار في التحالف الذي يتطلب وجود علاقة تنظيمية على الأقل بين طرفين، وعليه لا يمكن قياس الأداء ككيان مستقل بدون الأخذ بعين الاعتبار لكل طرف على حدى، إضافة إلى ثلاثة أسباب رئيسية تتمثل في:

<sup>1</sup> - Kaplan, Robert, Norton, David, *L'alignement stratégique : créé des synergies par le tableau de bord prospectif*, DFCG, 2007, p 270.

1. أن تأسيس التحالف الإستراتيجي لا يخضع فقط لأسباب تعاقدية وعلاقاتية والمتمثلة في البحث عن الفائدة أو الحصة السوقية، بل يخضع أيضا لأسباب نوعية كالتعلم، تكوين شبكة علاقات جيدة، إنشاء علامة تجارية مشتركة، الهيمنة واحتواء منافسين أكثر، رد فعل المنافسين اتجاه التحالف، لدخول لأسواق جديدة..
2. نتيجة التحالف الإستراتيجي التي ينتظرها الحلفاء تتمثل في تحقيق ربح للمشروع المشترك، لذا لا يجب أن تكون العلاقة بينهم متشابهة.
3. وجود اختلافات هامة بين الأهداف الإستراتيجية، التجارية والمالية المعلن عنها والمحددة في بداية التحالف، والأهداف التي يجب تحقيقها من أجل تحسين أداء التحالفات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### ثانيا: شروط قياس أداء التحالف

يتم قياس أداء التحالفات الاستراتيجية وفق مجموعة من الشروط حسب كل نوع كما يلي:

- **قياس الأداء المالي:** يجب توفر الشروط التالية:
  - النظر إلى النتائج المالية، و إعداد تقرير حول النفقات.
  - قياس القيمة المضافة.
  - تغطية النفقات المالية للحلفاء.
- **قياس الأداء غير المالي:** يتم وفقا للشروط التالية:
  - زيادة الإنتاجية.
  - قوة العلاقة بين الحلفاء، و تحسين القدرة التنافسية.
  - ضمان الربحية، وتخفيض التكاليف وتقليل الأخطار.
  - تحسين مستوى التنظيم وخلق أنشطة جديدة.
  - تطوير طرق جديدة للإنتاج، و تعلم وامتلاك معارف جديدة
  - العلاقات بين أصحاب المصلحة.
  - القلق فيما يتعلق بالبيئة، الصحة والأمان.

1. خلق قيمة مضافة جديدة ناتجة عن تكامل الموارد، الكفاءات والمعارف لغاية إنهاء التحالف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Camara, A, et Autres, *comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? application au industrie agroalimentaire en Afrique de l'ouest*, Working paper Moisa, Montpellier, juillet 2013, p 18.

المطلب الثالث: معايير و محددات قياس أداء التحالفات الاستراتيجية

إن موضوع الأداء و التحالفات الاستراتيجية يعتبر من بين المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، و قد خصصت لها أبحاث كثيرة تطرقت أيضا إلى موضوع أداء التحالفات الإستراتيجية. ويتم قياس تبعا لعدة محددات و معايير كما يلي:

أولاً: معايير قياس أداء التحالف

لقد أوضح ساركر Sarkar مجموعة من المعايير لقياس الأداء يمكن تمثيلها من خلال الجدول التالي:

جدول 4.4: معايير قياس أداء التحالفات الاستراتيجية

| العوامل المؤثرة | الشروط  |
|-----------------|---|
| تكامل الموارد   | -تحتاج كل مؤسسة للأخرى لتكامل الموارد فيما بينهم لإنجاز مسؤولياتهم وأهدافهم.<br>-تكامل موارد المؤسسات يؤدي لتكامل العطاء والفرص المطلوبة لإحداث التقدم.<br>-الموارد التي توفرها كل مؤسسة عن طريق التحالف تعود على الأطراف الأخرى بفوائد وقيم كبيرة. |
| التكافؤ الثقافي | -القيم التنظيمية والمعايير الاجتماعية السائدة لدى المتحالفين تكون متطابقة.<br>-تطابق وتكامل المناهج المطبقة عند القائمين بإدارة التحالف للتعامل في المشروع.<br>-تطابق أهداف وعمليات الشراء.   |
| تبادل المعلومات | -عن طريق الاتصال المستمر بين الحلفاء لتأخذ الشكل غير الرسمي والمستمر.<br>-توفير الخبرات والكفاءات اللازمة والتزام الحلفاء بإنجاح التحالف.   |
| الثقة المتبادلة | -تعامل المتحالفين بصورة عادلة و وضع معايير يلتزم بها المتحالفون.<br>-أمانة وصدق التعامل بين المتحالفين.   |
| تطابق سير العمل | -تطابق الإجراءات التنظيمية و القدرات الفنية للحلفاء.<br>-تمتع موظفي التحالف بنفس الوظائف والمهارات.   |
| أداء المشروع    | -تحقق جودة وأهداف المشروع و إنجازه بكفاءة و تحقيق أرباح من خلال التحالف.  |

المصدر: ملاك طاهر مرسي عطية، مجالات التحالف الإستراتيجي، دراسة عربية، مصر، 2011، ص 295.

<sup>1</sup> - Bchini, Blegacem, *Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance*, Revue des Sciences de Gestion, France, vol 3, N°213, 2005, p 144.

وتوجد عدة مؤشرات يتم اعتمادها في قياس أداء التحالفات الإستراتيجية تتمثل في مؤشرات "ذاتية" وموضوعية"، حيث يتم قياس معرفة درجة تحقيق الأهداف ، ويتم الاعتماد على سلم ليكرت Likert الخماسي، وتتمثل الأسئلة التي يقاس عليها الاستبيان وفقا للجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول 4.5: الأسئلة التي يقاس عليها الاستبيان في التحالفات الاستراتيجية

| العامل                      | أهم الأسئلة   | $\alpha$                                   |
|-----------------------------|---|--|
| تخصص الأصول                 | -في إطار التحالف: كيف تتعاملون مع إعادة توزيع الاستثمارات المنجزة خارج التحالف؟   | يتم حسابها بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي |
| عدم اليقين التكنولوجي       | -في إطار مجال هذا التحالف: كيف تسيرون خصوصية المعارف المتطورة والمحصل عليها جراء التحالف؟ و كيف تتعاملون مع التكنولوجيا المعقدة والمتطورة للحليف؟<br>-هل عدد الموظفين الذين يمتلكون القدرة على استخدام موارد الحليف قليل أو كبير ؟  |  |
| عدم اليقين السلوكي          | -في إطار هذا التحالف: كيف تتعاملون مع الصعوبات اتجاه تصرفات الحليف؟<br>-في إطار هذا التحالف: كيف تسيرون أخطار تصرفات الحليف؟  |  |
| التكامل                     | -ما هو تقديركم لمستوى الصعوبات التي كانت موجودة والتي تم استبدالها بالتحالف؟<br>-هل يمكن تحقيق نفس أهداف التحالف دون موارد و كفاءات الحليف؟<br>-هل هناك تكامل عالي بين مواردكم وموارد وقدرات الحليف؟  |  |
| الثقة                       | -كيف تتعاملون مع الحلفاء في إطار التحالف؟ و هل تتعاملون بشفافية و حسن نية؟<br>-هل يستخدم الشريك الفرص المتاحة لتحقيق الربح على حسابكم؟<br>-هل أنت على ثقة من أن المعلومات السرية مع الشريك سيتم الاحتفاظ بها بسرية تامة.  |  |
| البعد الثقافي               | -ما هو تقديركم للبعد الثقافي بينكم وبين الحلفاء؟  |  |
| البعد الجغرافي              | -ما هو تقديركم للبعد الجغرافي الذي يفصل بينكم وبين الحلفاء؟   |  |
| أداء التحالفات الإستراتيجية | -كيف يتم تخفيض التكاليف، الدخول إلى أسواق جديدة و تقليل المخاطر؟<br>-هل يتم تطوير تكنولوجيات وكفاءات جديدة و زيادة القدرة التنافسية وتخفيض التكاليف؟<br>-هل التحالفات قد تحدث آثار مباشرة على الأداء: سواء إيجابية أو سلبية؟<br>-هل يتم استخدام مؤشر الربحية في التحالف: (كالعائد على الاستثمار والمبيعات)؟ |  |

المصدر: Hélène Delerue, Albert Lejeune, *Joint Patenting in R&D Alliances: Control Rights and Resource Attributes, Management* 2013/2 (Vol. 16), p 129.

<sup>1</sup> - Souid, Samia, *Mécanisme de gouvernance et performance des alliances stratégiques : le cas du secteur français des biotechnologies*, XXII conférence international de Management stratégique, Université Braise Bascal-France, 10-12 juin 2013, p 32.

إن قياس أداء التحالفات الإستراتيجية يسمح بتقييم كل النتائج المالية و غير المالية. مما يتطلب صياغة واضحة للأهداف المشتركة للحلفاء، والمحددة لكل شريك، و النظر فيها بشكل منفصل لأن التحالفات هي دائما ذات بعدين، أي ما يمكن للحلفاء القيام به بشكل مشترك و ما يمكن الحصول عليه.

### ثانيا: محددات قياس أداء التحالف

يتم قياس أداء التحالف الاستراتيجي بناء على عدة محددات نلخصها كما يلي:

- الثقة: يعتبر عامل الثقة أحد عوامل الرقابة التي تسمح بالتقليل من حالات عدم اليقين النسبية للسلوك المتبادل، و يجب على الأطراف المتحالفة توفير المزيد من عامل الثقة بين الشركاء بشكل يزيد من قدرة التحالفات على محاربة السلوكيات الانتهازية.
- الاتصال: إن الاتصال الرسمي وغير الرسمي أمر لا غنى عنه من أجل نجاح التحالف الإستراتيجي، و بالنسبة للتحالف فإن زيادة الالتزام بين الشركاء يؤدي لزيادة الثقة بين الحلفاء.
- الالتزام: إن الالتزام بالعلاقات بين الشركاء يتطلب زيادة مستوى الاتصال الرسمي وغير الرسمي بشكل يؤدي إلى زيادة نجاح التحالفات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

كما نلاحظ ان عامل الثقة بين الحلفاء يعتبر من بين اهم عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي و تطوير أدائه بشكل يسمح للحلفاء بالتعاون بشكل مباشر دون الخوف من تبعات العمل الغير أخلاقي لهم.

### المطلب الرابع: أداء التحالفات الاستراتيجية في نموذج SCP

بالاستناد لنموذج الاقتصاد الصناعي SCP ، فإن أداء المؤسسة الاقتصادية يفسر بهيكل القطاع الذي يمكن أن يتطور فيه، و الذي يشير إلى درجة تركيز المؤسسة في هذا السوق (العدد والتوزيع)، برغم أن السلوك الإستراتيجي للمؤسسة لا يتحدد فقط بهيكل القطاع، ويمكن تفسيره بهيكل العلاقات بين المؤسسات داخل نفس القطاع، والذي من شأنه أن يؤثر على سلوك المؤسسة وأدائها.

<sup>1</sup> - Alidou Ouédraogo, *Alliances stratégiques dans les pays en développement, Alliances stratégiques dans les pays en développement: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*, Publibook, 2006, p 119.

فبالنسبة لوايت White، فإن الأسواق في حد ذاتها تدرج في هيكل علاقتي مترابط أين تكون المؤسسات فيه في وضعية حماية فيما بينها، وتقوم بتنويع منتجاتها اعتمادا على ما يقدمه المنافسون، وعليه، فالسوق إذا عبارة عن "هيكل أدوار" أين تحتل فيه كل مؤسسة مكانة مختلفة.

وبالنسبة لجيلاتي Gulati، فإن أداء المؤسسة يمكن أن يصبح أفضل من خلال دخولها في شبكة من العلاقات التي تشكلها المؤسسة مع حلفائها سواء كانوا زبائن، منافسين، موردين ممن يمكن لها من خلالها الوصول إلى المعلومات والموارد والتكنولوجيا والأسواق<sup>1</sup>.

و هناك دراسة أخرى ترى بأن أداء التحالف يتوقف على حسب طبيعة العلاقة بين مختلف الحلفاء، بحيث تبنى على أساس الثقة المتبادلة، اتخاذ القرار بشكل مشترك، تقارب الرؤى بينهم..، فكما كانت العلاقات بين الحلفاء جيدة ومبينة على أساس الثقة المتبادلة أدى ذلك للحصول على فعالية وأداء أفضل للتحالفات الإستراتيجية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

إن وجود مستويات عالية من الثقة والالتزام المتبادل بين الحلفاء من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة المنتج و تسهيل نقل المعرفة، مما يسمح للشركاء بالتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة بشكل ينعكس إيجابا على أداء التحالف، وهو أمر يتوقف على حسن اختيار الحليف الذي يساعد على تحقيق هذه الأهداف، كما يتوقف أيضا على درجة التوافق الثقافي والفلسفات التنظيمية والأهداف والقيم المشتركة بينهم<sup>2</sup>.

وهو أمر قد تطرقنا إليه سابقا كنقاط أساسية يجب توفرها عند عقد التحالف والتي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من البداية لأن ذلك سوف ينعكس فيما بعد على الأداء عموما.

ويجب عند قياس أداء التحالف تحديد العوامل التي من شأنها أن تؤثر عليه، والتي من شأنها أن تحدد فشله أو نجاحه. وتحسين العوامل النفسية والاجتماعية التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة العلاقة بين أطراف التحالف، كما يجب تطوير أساليب قياس أداء التحالف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - MAMAVI, Olivier, Ibid.

<sup>2</sup> - MEHREZ, Chaher, JAYARI, Imen, *Diversité et fit culturels des partenaires : distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères*, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBS), (IBEM'14) - Vol.2, sans citer l'année.

<sup>3</sup> - Louis Rinfret, *Psychosocial Aspects of the Performance of Strategic Alliances: A Critical Review of the Literature*, AUDOE, Vol 7, N° 4, ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS, p 29.

## المبحث الرابع: أداء المؤسسة في ظل التحالفات الاستراتيجية

### المطلب الأول: متطلبات تحسين أداء المؤسسة في ظل التحالفات الاستراتيجية

يعتبر البحث عن تطوير الأداء وتحسينه من بين الانشغالات التي تعنى بها المؤسسات بشكل مستمر، من خلال السيطرة على الموارد الإستراتيجية التي يصعب الوصول إليها والاستغلال الأمثل للموارد والمهارات. وقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية كأحد الأشكال التنظيمية التي يمكن من خلالها تحسين أداء المؤسسة و بالتالي الاستغلال الأمثل للموارد.

إن تقبل المؤسسات لفكرة التحالفات الإستراتيجية ناتج عن قدرتها على المحافظة على خصوصية أصول المؤسسة، تكامل الكفاءات، وكذا تقاسم المخاطر بين الحلفاء... (وهو أمر قد تطرقنا إليه بشيء من التفصيل في الفصل السابق). كل ما سبق يقودنا لمعرفة أثر التحالفات الإستراتيجية على أداء كل شريك، وهو ما يعتبر أحد الانشغالات الرئيسية التي تعنى بها المؤسسات التي فضلت اختيار هذه الإستراتيجية.

إن هذا الانشغال يتطلب الفهم الجيد لميكانيزمات المؤسسة التي تتعلق بعملية دخولها في التحالف، مما يسمح لها بإنشاء قيمة مضافة لكل الحلفاء، وهو ما ينعكس بشكل أو بآخر على أداء التحالفات الإستراتيجية التي يمكن النظر إليها من ثلاث جوانب: جانب اقتصادي، إستراتيجي وتنظيمي<sup>1</sup>.

إن أداء التحالفات الإستراتيجية يرتبط بشكل عام بالأسباب والدوافع التي أدت بالمؤسسات لتبني هذا النوع من الإستراتيجيات، وعليه، سندرس نوعين من المقاربات التي تفسر أداء التحالفات والعوامل التي كانت من بين الأسباب التي أدت للجوء المؤسسات إلى التعاون فيما بينها بدلا من التنافس.

### المطلب الثاني: متطلبات قبلية قبل الدخول في تحالف استراتيجي

قبل إقبال أي مسير على الدخول في تحالف استراتيجي توجب عليه طرح جملة من الأسئلة تساعد في تحديد رؤية أولية عن هذه الإستراتيجية، وأكثر هذه الأسئلة تكرارا تتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - ALIDOU, Ouédraogo, *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performances : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*, une thèse présentée pour obtenir le grade de philosophiae Doctor ( PH.D) en administration, Montréal, Avril 2013, p 6.

1. هل توجد بعض المصاعب التي تواجه التحالفات الإستراتيجية؟
2. هل أنا مضطر لفتح كل دفاتري لحليفي؟
3. ما المقصود بضرورة توفر الثقة بين الحلفاء؟
4. كيف نتأكد أن التحالف لن يتحول لصدقة تؤدي لترك المهام للطرف الآخر بعد التحالف؟
5. ما هو الوقت المتوقع أن تظهر بعده نتائج التحالفات؟
6. ما الذي سيحدث في حالة الرغبة في إنهاء التحالف؟
7. هل يوجد تخوف من اللجوء إلى عدم بذل جهد بعد عقد التحالف؟
8. هل سترتب على التحالف مع عدد قليل من الموردين مشكلة بالنسبة للأطراف المتحالفة؟
9. فيما تتمثل مهارات العاملين؟
10. ماذا يترتب عن عدم تقبل أحد الأطراف لمقاسمة الموارد الخاصة به؟
11. هل من الصائب تلبية طلب أحد أطراف التحالف بشراء 40% من الطاقة الإنتاجية؟
12. ما الذي يمكن فعله مع حلفاء لا يهتمون إلا بالسعر؟
13. هل يؤدي التحالف إلى تضيق حجم السوق والتأثير على المنافسة؟
14. هل يؤدي الانفتاح على الحلفاء إلى الإهمال، وزيادة الأسعار لدى الموردين؟
15. تتميز التحالفات بين الشركات الصناعية بالقبول والوضوح، فهل ينطبق ذلك على وضع التحالفات في شركات الخدمات؟
16. هل يعتبر تقديم الخدمات بمعاملة جيدة تحالفاً؟
17. هل يفقد التحالف السيطرة على الشركة؟
18. هل للتحالفات تأثير سلبي على المنافسة؟
19. كيف يتم إقناع المشككين في عقد التحالف؟
20. هل هناك مؤسسات غير متحالفة يمكن الحصول منها على المساعدة؟

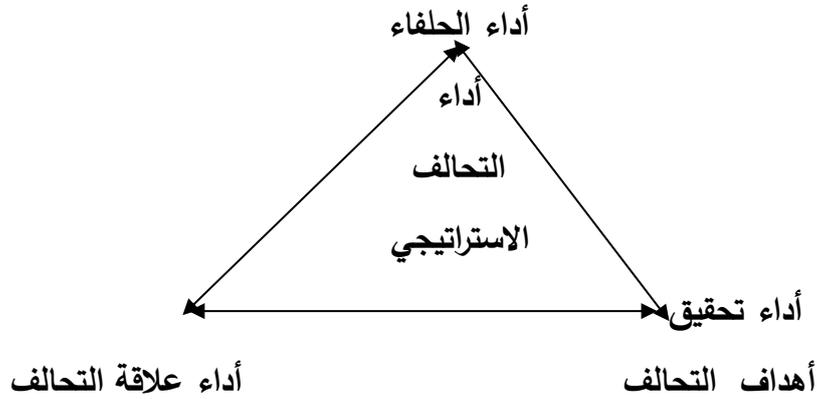
رغم اختلاف محتوى هذه الأسئلة، إلا أنه يتبين أن طرحها يعود لتخوف كل طرف من نوايا الطرف الآخر، لغياب عامل الثقة المطلقة فيه.

<sup>1</sup> - بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر: مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها، مرجع سابق، ص 381.

المطلب الثالث: تحسين الوضعية التنافسية في ظل التحالفات الاستراتيجية

إن الهدف الرئيسي للتحالفات الإستراتيجية هو تعزيز تكامل الموارد الملموسة وغير الملموسة لأطراف التحالف في مشروع مشترك، وهو ما تقوم به مؤسسات مستقلة قانونياً، ويتم تعزيز هذا التكامل خاصة في ظل إطار نظرية تكامل الموارد، أين يتم عملية تحقيق التكامل بين الموارد بشكل مشترك بين الشركاء.<sup>1</sup> وعندما نطلب من أطراف التحالف إبداء رأيهم حول رضاهم عن أداء هذا التحالف، فيمكن أن تكون الإجابة وفقاً للمثلث "الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 4.2 : أهداف أداء التحالف الاستراتيجي



المصدر: Blanchot, Fabien, *Alliances et performances : un essai de synthèse*, cahier de recherche,

Crepa/Drm, N° 1, Janvier 2006, p 7.

من خلال الشكل يمكن ملاحظة بأن العلاقة بين الحلفاء لها تأثير كبير على الأداء، حيث أن استقرار العلاقة بينهم تؤثر بشكل ايجابي على الأداء. كما تعتبر المنافسة في حد ذاتها نوع من أنواع العلاقات بين المنافسين.

و يمكن تلخيص العلاقة بين المنافسين في إطار التحالفات الاستراتيجية وفقاً للجدول التالي:

<sup>1</sup> - Christophe Assens, Jihène CHERBIB, *L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ?* La revue des sciences de gestion, N° 234-244, 2010, p 11.

جدول 4.6: العلاقة بين الحلفاء

| العلاقة بين الحلفاء         |        |       |               |
|-----------------------------|--------|-------|---------------|
| الوضعية النسبية داخل القطاع |        |       |               |
| ضعيفة                       | قوية   |       |               |
| تحالف                       | منافسة | قوية  | الحاجة لموارد |
| تعايش                       | منافسة | ضعيفة | خارجية        |

Source : Giovanni, Battista Dagnino, *La dynamique des stratégies de compétition*, revue française de gestion, France, N°176, 2007, p 87.

من خلال الجدول، نجد أن أمام المؤسسة أربعة خيارات تحدد وضعيتها مع منافسيها، وهو ما يتحدد وفقا لعاملين هما، الحاجة للموارد الخارجية ووضعتها في القطاع وفقا لحالتين: التحالف والتعايش، ويوضح هذا الجدول العلاقة الاقتصادية الديناميكية والمتناقضة بين المتنافسين، والتي تظهر عند تعاون بعض المتنافسين في بعض الأنشطة وتنافسهم في بعض الأنشطة الأخرى.

المطلب الرابع: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء

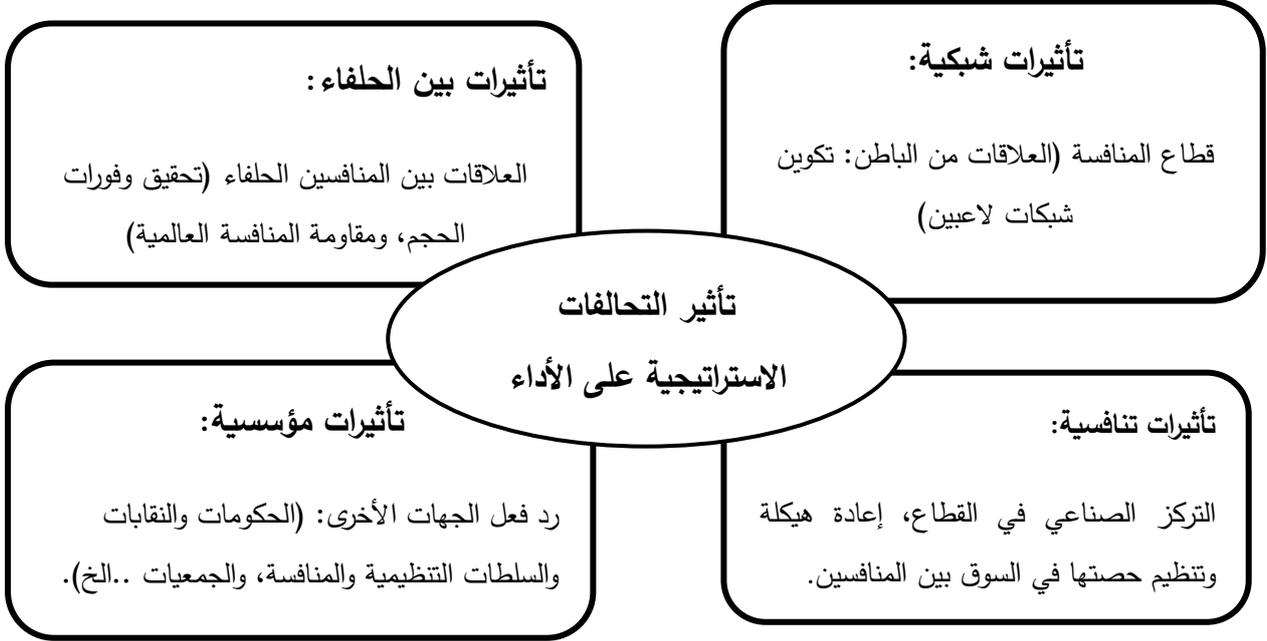
رغم أن أحد أهم أهداف عقد التحالف هو تحسين أداء المؤسسة، لكن يواجه المسيرون العديد من العقبات خلال المفاوضات و التي تؤدي إلى ضعف الأداء في التحالفات الاستراتيجية كما يلي:

- اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض.
- التعريف الغامض للمشروع مما يستلزم التحديد الدقيق لنوعية المشروع و مجالات العمل.
- نقص في الموارد المخصصة للمشروع أي عدم تحديد الإمدادات اللازمة للمشروع.
- تعيين هيئة إدارية لا تتمتع بالكفاءة و الخبرة و لا بديناميكية الفريق، و كذا نقص التنسيق
- مشاكل التقييم لعناصر الأصول و ما يصاحبها من مشاكل في تقييم توزيع الفوائد و الأرباح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاش أحمد، منصورى الزين، *التحالف الاستراتيجى كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة*، المؤتمر العلمى الثالث حول موضوع إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة-الأردن، 28-29 أبريل 2009، ص 6.

ويمكن توضيح تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء من خلال الشكل التالي:

شكل 4.3: تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء



المصدر:

Mouhoub Hani, Foued Cheriet, *Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA, XXII conférence internationale de Management stratégique*, Université Braise Bascal-France, 10-12 juin 2013, p 9.

من خلال الشكل نلاحظ أن تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء يتعلق بتأثيرات متبادلة بين أطراف التحالف و الأطراف المتنافسة داخل القطاع و التي تتعلق بالعناصر المكونة للبيئة الداخلية و الخارجية، و هو ما يتطلب من المؤسسة ضرورة احتواء هذه التأثيرات و جعلها تصب في مصلحة المؤسسة بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف لكل طرف من أطراف التحالف.

## خلاصة

إن مفهوم التحالفات الاستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

و قد لاحظنا من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل أن قياس الأداء في ظل التحالفات الاستراتيجية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار تحليلاً للبيئة الداخلية و الخارجية لكل من الشريك و الحليف في آن واحد، كما لاحظنا أنه و خلال كل مراحل التحالف ابتداء من التفكير في تبني هذه الاستراتيجية إلى غاية تنفيذها، فإن كل طرف يبقى في حالة خوف شديد و عدم ثقة من الطرف الآخر، و هذا قد يكون أحد أهم أسباب فشل التحالف، لذا يجب على الأطراف المتحالفة ألا تنتظر للتحالف على أنه هدف بل هو وسيلة لتحقيق هدف.

# الفصل الخامس:

## (دراسة حالة)

### اقتصاديات الصناعة المصرفية و

### صناعة التأمين في الجزائر

- المبحث الأول: الإطار العام لصناعة التأمين في الجزائر
- المبحث الثاني: تحليل صناعة التأمين في الجزائر
- المبحث الثالث: تطور الجهاز المصرفي في الجزائر و تنافسية القطاع
- المبحث الرابع: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### تمهيد

تتعلق دراسة الحالة الخاصة بموضوع بحثنا بدراسة أداء مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر، و هو ما يتطلب دراسة السوق الذي تنشط فيه كلا المؤسسات و المتمثل في القطاع المصرفي و قطاع التأمين في الجزائر للإحاطة بالبيئة الداخلية و الخارجية الخاصة بكل نوع من هذه المؤسسات و هو الأمر الذي من شأنه أن يسهل على الباحث دراسة أداء هذه المؤسسات في ظل التحالفات الاستراتيجية بين هذين المؤسسات.

و قد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بأغلب العناصر التي تتعلق بالقطاعين محل الدراسة حيث تم إعطاء لمحة على القطاع المصرفي و قطاع التأمين في الجزائر بشكل عام و الجهود التي تبذلها الدولة في سبيل النهوض بهذين السوقين، إضافة إلى تحليل تنافسية المؤسسات المتواجدة في السوق المصرفي و سوق التأمين في الجزائر.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### المبحث الأول: الإطار العام لصناعة التأمين في الجزائر

#### المطلب الأول: مراحل تطور صناعة التأمين في الجزائر

ترتكز نظرية التأمين على فكرة أنه من الأفضل توزيع النتائج الضارة لحادثة معينة على جمهور من الأفراد بدلا من أن يتحمل فرد واحد هذه النتائج، و عليه، فالتأمين عملية جماعية الغرض منها ايجاد نوع من التعاون بين عدد من الأشخاص بهدف مساعدتهم في مواجهة الخسائر المالية التي قد يتعرضون لها من جراء تحقق خطر معين، لهذا فإن المؤمن لهم يعهدون إلى المؤمن سلطة إدارة التعاون بينهم و تنظيمه على وجه يحقق الغرض من فكرة التأمين.<sup>1</sup>

فالتأمين يقوم على فكرة تفتيت الخسائر من خلال توزيعها بين المعرضين للأخطار، بافتراض أن الخطر لا يتحقق بالنسبة إلى المعرضين له في وقت واحد.<sup>2</sup>

وفي الجزائر، عرف قطاع التأمين تطورا تاريخيا عبر عدة مراحل منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، سوف نتطرق إليها في هذا المبحث من أجل تحديد الفترة و الظروف التي ساعدت على ظهور بنك التأمين الذي سمح بتوزيع منتجات التأمين عبر البنوك موضوع بحثنا كما يلي:

#### 1. مرحلة الاحتلال

تميزت هذه الفترة باحتكار الشركات الفرنسية لقطاع التأمين في الجزائر، وتأكد ذلك سنة 1861 بإنشاء تعاونية تأمين الحريق في الجزائر والمستعمرات الفرنسية، كما تم تأسيس الصندوق المركزي لإعادة التأمين التبادلي في المجال الفلاحي سنة 1907 ويضم كل من تونس والمغرب والجزائر، و قد ارتبط نظام التأمين الجزائري في هذه المرحلة بتطور نظام التأمين الفرنسي، حيث طبقت فرنسا عدة نصوص تتعلق بالتأمين وأهمها تلك النابعة من قانون التأمين الصادر في 13 جويلية 1930 مجاله الأساسي هو تنظيم عقد التأمين البري.<sup>3</sup>

#### 2. مرحلة ما بعد الاستقلال: تميزت هذه الفترة بالعديد من المراحل أهمها:

- المرحلة الانتقالية من 1962-1966: قامت السلطات العمومية بإصدار قانون بتاريخ

1962/12/31 نص على استمرار تطبيق التشريع الفرنسي كقانون 1930 المتعلق بالتأمين البري،

1- أحمد شرف الدين، أحكام التأمين: دراسة في القانون و القضاء المقارنين، نادي القضاة، الطبعة الثالثة، مصر، 1991، ص 7.

2- سامي نجيب، التأمين: عماد الاقتصاد القومي و العالمي و اقتصاديات الأسرة و المشروع- ماهية التأمين و مضمومه، مبادئ التأمين و أنواعه، عالمية التأمين و استثماراته و الإشراف و الرقابة على هيئاته، الطبعة الثالثة، دار التأمينات، مصر الجديدة، 1996، ص 34.

3- مصعب بالي، مسعود صديقي، مساهمة قطاع التأمين في نمو الاقتصاد الوطني، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، عدد2، 2016، ص 26.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و قانون 1958 المتعلق بإلزامية التأمين على السيارات، إلى غاية صدور أول تشريع جزائري بموجب القانون 197/63 المؤرخ في 1963/06/08 الذي مثل بداية النشاط الفعلي للتأمين الجزائري.<sup>1</sup>

-مرحلة احتكار الدولة لقطاع التأمين و إعادة التأمين: و قد تجسد في الأمر الصادر في 27 ماي 1966، حيث بسطت الدولة سيادتها على كافة شركات التأمين باتخاذها تدابير تقضي بتأميمها بالأمر رقم 129/66 المؤرخ في 1966/05/27.

و قد تم في هذه المرحلة صدور الأمر رقم 54/73 في 1973/10/16 القاضي بتأسيس الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR المحددة لكيفيات تحويل محافظ إعادة التأمين لهذه الشركة من كل من SAA/CAAR، و جاء بعدها الأمر 64/73 الصادر في قانون المالية لسنة 1974 الذي منح لشركة CAAR حصرية ممارسة كل أنواع التأمين باستثناء المخصصة لمؤسسات متخصصة مثل الضمان الاجتماعي و التعاضديات الاجتماعية مع الغاء مهنة الوسطاء.

و استمر الوضع إلى غاية صدور القانون المدني بالجريدة الرسمية رقم 78 بتاريخ 1975/09/30 الذي تضمن فصلا خاصا بعقد التأمين، و في سنة 1980 صدر القانون 07/80 في 1980/08/12 و الذي يعتبر التقنين الشامل المتلائم مع البيئة الجزائرية الجديدة، حيث نظم هذا القانون القطاع و صنف أنواعه من تأمينات برية بحرية و جوية، و صدرت قبله المراسيم التنفيذية المطبقة للأمر 15/74.<sup>2</sup>

-مرحلة تحرير سوق التأمين: و هو ما تجسد بصدور المرسوم 07/95 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بنشاط التأمين في الجزائر. و كذا إنشاء المجلس الوطني للتأمينات CNA و الذي له دور استشاري و يسعى إلى تطوير نشاط التأمين و تنظيمه.

وفي فيفري 2006 تم صدور القانون رقم 04/06 المؤرخ في 2006/02/20 المعدل و المتمم للأمر 07/95.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- قندوز طارق، دراسة تحليلية مقارنة لمؤشرات نجاعة سوق التأمين الجزائري و الأردني خلال الفترة 2000-2010، مجلة المثني للعلوم الادارية و الاقتصادية، العراق، مجلد 4، عدد 9، 2014، ص 189.

<sup>2</sup>- شبيبة محي الدين، قوانين التأمين في الجزائر طورت المنظومة و لم تطور القطاع، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري-قسنطينة، عدد 50، مجلد ب، ديسمبر 2018، ص 395.

<sup>3</sup>- بالي مصعب، صديقي مسعود، تطور قطاع التأمين في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر-الوادي، مجلد 6، عدد 2، ديسمبر 2016، ص-ص 352-353.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

هذا القانون الجديد سمح بميلاد شركات تأمين جديدة عمومية، خاصة و حتى أجنبية، حيث قفز تعداد الشركات المختصة في الميدان من 5 شركات إلى 20 شركة ابتداء من سنة 1995، مما يفسر التطور الملحوظ الذي شهده القطاع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الهيئات المشرفة على قطاع التأمين في الجزائر

تتدخل الدولة في قطاع التأمين من خلال الرقابة و التنظيم و الإشراف عن طريق عدة هيئات تتمثل في:

#### 1. مديرية التأمينات

تعتبر الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية، و هي إحدى المديريات التابعة للمديرية العامة للخزينة، و هي تسمح لوزارة المالية بمعرفة كل ما يجري داخل القطاع.

#### 2. لجنة الإشراف على التأمينات

هي الهيئة المسؤولة بشكل مباشر على عملية الإشراف على التأمين في الجزائر، فقبل صدور قانون التأمين رقم 04-06 كان قطاع التأمين يخضع لرقابة الوزير المكلف بالمالية، لكن بعد صدور هذا الأمر تم استحداث هيئة خاصة بالرقابة على التأمين. و إذا تبين أن تسيير شركة التأمين يعرض مصالح المؤمن لهم للخطر يمكن للجنة الإشراف على التأمينات تقليص نشاط الشركة في فرع أو عدة فروع تأمين، و أيضا تقليص أو منع حرية التصرف في كل جزء من عناصر أصول الشركة حتى تطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة وتعيين متصرف يحل محل هيئات تسيير الشركة قصد الحفاظ على أملاكها و تصحيح وضعيتها<sup>2</sup>.

#### 3. المجلس الوطني للتأمينات CNA: تم إنشاؤه في 25 جانفي بموجب الأمر 07-95 و

هو تابع لوزارة المالية، و الذي دخل حيز العمل به رسميا ابتداء من 1997/10/24، حيث يسعى إلى ترقية و تطوير صناعة التأمين في الجزائر، و يعتبر وسيلة هامة في توجيه السياسة العامة للدولة فيما يخص التأمين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بلقوم فريد، خليفة الحاج، *تطور سوق التأمين و آفاقه المستقبلية في الجزائر 50 سنة من الاستقلال -دراسة مقارنة مع الدول الشقيقة: تونس و المغرب،* الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي و آفاق التطور-تجارب الدول، الشلف، 3-4 ديسمبر 2012، ص 3.

<sup>2</sup>- بوفولة نبيلة، *حماية حقوق مستهلكي خدمة التأمين في الجزائر،* مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة أم بواقي، مجلد 6، عدد 1، جوان 2019، ص 197.

<sup>3</sup>. سنوسي أسامة، *هيكل قطاع التأمين في الجزائر،* مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص 102.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

4. الاتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين: تم إنشاؤه في 22 فيفري 1994 و له صفة

الجمعية المهنية، و يختلف عن CNA كونه لا تشمل عضويته إلا شركات التأمين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مكانة قطاع التأمين الجزائري افريقيا

سوف ندرس ترتيب الجزائر قاريا حسب آخر احصائيات مقدمة لسنة 2020 من خلال

الجدول التالي:

### جدول 5.1. ترتيب الدول الافريقية في سوق التأمين لسنة 2020

الوحدة: الارقام بالمليون دولار

| الدولة                    | الترتيب في السوق العالمية لسنة 2020 | رقم الأعمال |       | التطور % | الحصة السوقية لسنة 2020 % | الحصة من السوق العالمية % لسنة 2020 |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------|-------|----------|---------------------------|-------------------------------------|
|                           |                                     | 2019        | 2020  |          |                           |                                     |
| جنوب افريقيا              | 19                                  | 46421       | 40635 | -12.46   | 67.51                     | 0.65                                |
| المغرب                    | 49                                  | 4628        | 5029  | 8.66     | 8.36                      | 0.08                                |
| مصر                       | 57                                  | 2099        | 2474  | 17.87    | 4.11                      | 0.04                                |
| كينيا                     | 58                                  | 2235        | 2199  | -1.61    | 3.65                      | 0.03                                |
| نيجيريا                   | 72                                  | 1565        | 1213  | -22.49   | 2.02                      | 0.02                                |
| الجزائر                   | 75                                  | 1224        | 1036  | -15.36   | 1.72                      | 0.02                                |
| تونس                      | 81                                  | 817         | 900   | 10.16    | 1.50                      | 0.01                                |
| غانا                      | 85                                  | 673         | 759   | 12.78    | 1.26                      | 0.01                                |
| ساحل العاج                | 87                                  | 663         | 685   | 3.32     | 1.14                      | 0.01                                |
| المجموع من السوق الافريقي |                                     | 60325       | 54930 | -8.94    | 91.26                     | -                                   |
| الباقي من السوق الافريقي  |                                     | 6957        | 5260  | -24.39   | 8.74                      | -                                   |
| مجموع السوق الافريقي      |                                     | 67282       | 60190 | -10.54   | 100                       | -                                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-<http://www.atlas-mag.net>

-Revue segma, L'assurance dans le monde, Suisse de réassurance, Suisse Re Institut, N : 03/2021, p 32.

<sup>1</sup>. قندوز طارق، مرجع سابق،، ص 195.

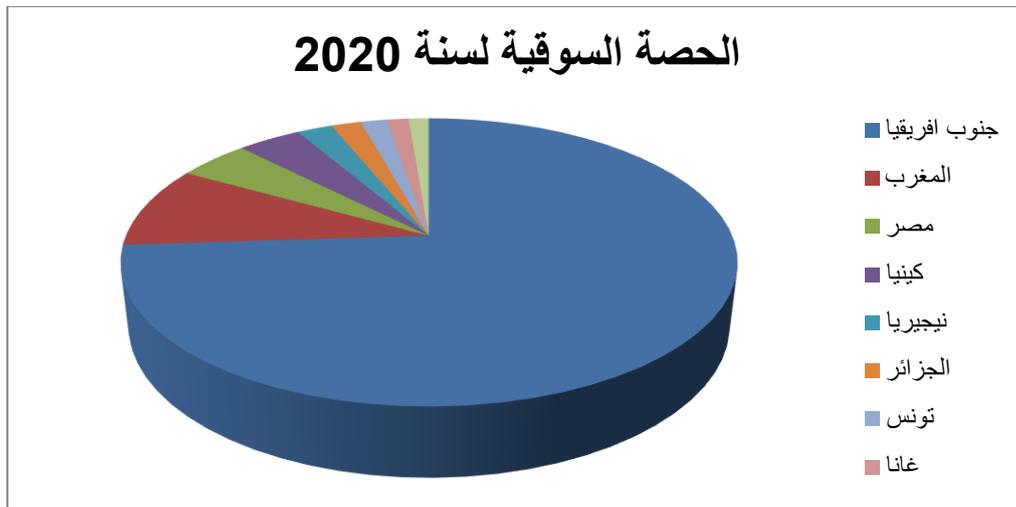
## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

قاريا، تحتل الجزائر حاليا المرتبة السادسة في سوق التأمين في افريقيا بعد كل من جنوب افريقيا (التي تحتل المرتبة الأولى افريقيا في صناعة التأمين و المرتبة 19 عالميا)، المغرب(التي تحتل المرتبة الثانية افريقيا و المرتبة 49 عالميا في صناعة التأمين)، مصر(التي تحتل المرتبة الثالثة افريقيا و المرتبة 57 عالميا في صناعة التأمين)، كينيا(التي تحتل المرتبة الرابعة افريقيا و المرتبة 58 في صناعة التأمين)، نيجيريا(التي تحتل المرتبة الخامسة افريقيا و المرتبة 72 عالميا في صناعة التأمين)، و تأتي الجزائر قبل كل من تونس(التي تحتل المرتبة السابعة افريقيا و المرتبة 81 عالميا في صناعة التأمين) و ساحل العاج (التي تحتل المرتبة السابعة افريقيا و المرتبة 87 عالميا في صناعة التأمين) بحيث لا تتعدى الحصة السوقية لهذه الدول 0.01 % من مجموع السوق العالمية وذلك حسب آخر احصائيات لسنة 2020.

من خلال الجدول أيضا نلاحظ أنه و رغم تباين ترتيب هذه الدول الافريقية على المستوى القاري إلا أن ترتيبها على المستوى العالمي يبقى متراجعا و حصتها السوقية تبقى ضعيفة لأن الحصة السوقية لأغلب هذه الدول تتراوح بين 0.01 و 0.03% من السوق العالمية كما أنه لا توجد أي دولة افريقية تتصدر ترتيب سوق التأمين الافريقي ماعدا جنوب افريقيا التي تقع ضمن عشرين سوق الافريقية الأولى حيث تحتل المرتبة 19 بحصة سوقية قدرها 0.65% حسب آخر تصنيف لسنة 2020.

و يمكن تمثيل الحصة السوقية للدول التي تتصدر السوق الافريقي وفقا للشكل التالي:

شكل 5.1: الحصة السوقية للدول الأولى افريقيا لسنة 2020



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 5.1

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

نلاحظ أن التسعة دول الأولى في سوق التأمين في افريقيا تستحوذ حصة سوقية قدرها 91.26% من مجموع سوق التأمين في افريقيا حسب آخر احصائيات لسنة 2020، و تصدر جنوب افريقيا سوق التأمين في افريقيا بحصة سوقية قدرها 67.51% سنة 2020، تليها المغرب و مصر بنسبتي 8.36% و 4.11%، و رغم أن الجزائر تأتي في قائمة الدول المتصدرة للسوق الافريقي للتأمين إلا أن حصتها السوقية منخفضة بنسبة 1.72%.

كما نلاحظ على غرار دول العالم تسجيل نسبة تطور منخفضة سنة 2020 لأغلب الدول المتصدرة لسوق التأمين، حيث أن جنوب افريقيا و رغم تصدرها لسوق التأمين الافريقي إلا أنها سجلت نسبة قدرها -12.46%، كما أن الجزائر كانت من الدول المتضررة حيث سجلت نسبة قدرها -15.36% مقارنة بسنة 2019، و يرجع ذلك إلى الوضعية الوبائية التي شهدتها دول العالم اثر تفشي فيروس كوفيد 19 و الذي أثر على كل القطاعات في مختلف دول العالم.

### المطلب الرابع: مكانة قطاع التأمين الجزائري في السوق العالمي

حسب آخر دراسة عالمية قامت بها شركة التأمين و إعادة التأمين السويسرية لسنة 2020، تحتل الجزائر المرتبة 75 عالميا من أصل 88 دولة بحجم أقساط تأمين قدره 1065 مليون دولار سنة 2020 بحصة سوقية قدرها 0.02% من السوق العالمية، و يمكن توضيح ترتيب الجزائر في سوق التأمين في العالم خلال الخمس سنوات الأخيرة كما يلي:

### جدول 5.2. ترتيب الجزائر في سوق التأمين العالمي للفترة 2016-2020

الوحدة: مليون دولار

| السنوات                         | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | ترتيب الجزائر |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|---------------|
| حجم أقساط التأمين               | 1065 | 1248 | 1189 | 1215 | 1209 |               |
| الترتيب في السوق العالمي        | 75   | 75   | 73   | 69   | 69   |               |
| الحصة السوقية من السوق العالمية | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.03 |               |

المصدر: Revue segma, L'assurance dans le monde, Suisse de réassurance, Suisse Re Institut, N : 03/2017, 03/2018, 03/2019, 04/2020, 03/2021.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أن الجزائر تتذيل الترتيب في السوق العالمية للتأمينات بحجم أقساط يتراوح دوما بين 1100 و 1200 مليون دولار من السوق العالمية بحصة سوقية كانت 0.03% في سنة 2016 لتأخذ نسبة ثابتة قدرها 0.02% من السوق العالمية في باقي السنوات. كما أن ترتيبها دوما بين 69 سنتي 2016 و 2017 هو 73 و 75 في الثلاث سنوات الأخيرة 2018-2019- و 2020 من أصل 88 دولة. و تبقى بعيدة عن التصنيف العالمي إذا ما قورنت بالدول المتطورة في صناعة التأمين وفقا للجدول التالي حسب آخر دراسة لسنة 2020:

### جدول 5.3. أهم عشرة أسواق تأمين في العالم لسنة 2020

الوحدة: مليار دولار

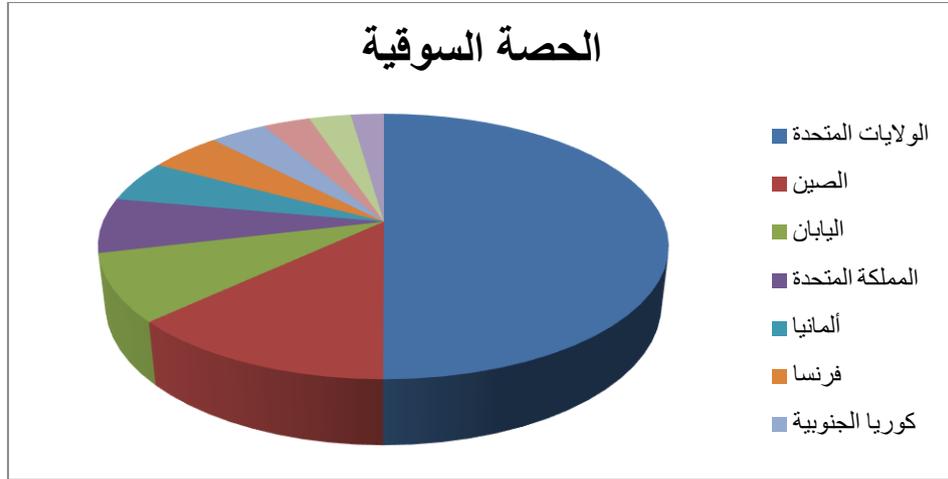
| الترتيب | الدولة                 | رقم الأعمال |        | التطور % | الحصة السوقية لسنة 2020% |
|---------|------------------------|-------------|--------|----------|--------------------------|
|         |                        | 2019        | 2020   |          |                          |
| 1       | الولايات المتحدة       | 2485        | 2530.6 | 1.82     | 40.25                    |
| 2       | الصين                  | 617.4       | 655.9  | 6.24     | 10.43                    |
| 3       | اليابان                | 427.6       | 414.8  | 2.99-    | 6.60                     |
| 4       | المملكة المتحدة        | 364.4       | 338.3  | 7.16-    | 5.38                     |
| 5       | ألمانيا                | 249.2       | 258.6  | 3.77     | 4.11                     |
| 6       | فرنسا                  | 255.3       | 246.5  | 3.45-    | 3.68                     |
| 7       | كوريا الجنوبية         | 179.0       | 193.7  | 8.21     | 3.08                     |
| 8       | إيطاليا                | 167.9       | 162.0  | 3.15-    | 2.58                     |
| 9       | كندا                   | 134.8       | 143.5  | 6.45     | 2.28                     |
| 10      | تايوان                 | 117.8       | 113.3  | 3.82     | 1.80                     |
|         | مجموع 10 أسواق         | 4998.7      | 5057.2 | 1.17     | 80.19                    |
|         | الباقي من إجمالي السوق | 1285.7      | 1229.8 | 4.35-    | 19.81                    |
|         | المجموع الكلي          | 6284.4      | 6287.0 | 0.04     | 100                      |

المصدر: Top 10 du marché mondial de l'assurance en 2020, disponible sur : <https://www.atlas-mag.net/article/top-10-du-marche-mondial-de-l-assurance>  
-Revue segma, L'assurance dans le monde, Suisse de réassurance, Suisse Re Institut, N : 03/2021, p 32.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يمكن تمثيل الحصة السوقية لسنة 2020 للعشر أسواق في التأمين في العالم كما يلي:

شكل 5.2 : الحصة السوقية للعشر دول الأولى في سوق التأمين في العالم لسنة 2020



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 5.3

تسيطر العشر دول الأولى في سوق التأمين في العالم على 80.19% من سوق التأمين في العالم في حين تتقاسم باقي دول العالم النسبة المتبقية من السوق و المقدرة بـ 19.81% من المجموع الإجمالي لسوق التأمين في العالم.

وتتصدر و.م.أ ترتيب سوق التأمين في العالم بحصة سوقية قدرها 40.25% حسب آخر إحصائيات لسنة 2020 تليها الصين الشعبية بحصة سوقية تقدر بـ 10.43% و في الأخير سوق تايوان للتأمين بنسبة 1.80%، و ما نلاحظه من خلال الجدول والشكل أنه و في سنة 2020 فحتى الأسواق التي تتصدر ترتيب صناعة التأمين في العالم سجلت معدلات نمو سالبة في سنة 2020 على غرار اليابان بنسبة -2.99%، و المملكة المتحدة بنسبة نمو منخفضة قدرها -7.16%، و أيضا كل من فرنسا و إيطاليا بسنبتين نمو منخفضة قدرها: -3.4، و -3.16% على التوالي، و يرجع ذلك إلى الأزمة الصحية التي شهدتها العالم مع بداية سنة 2020 و المتمثلة في فيروس كوفيد 19 الذي خلف آثار سلبية على كل القطاعات و في كل دول العالم

### المبحث الثاني: تحليل صناعة التأمين في الجزائر

#### المطلب الأول: هيكل صناعة التأمين في الجزائر

إن التغيير الهيكلي الذي عرفته صناعة التأمين في الجزائر بعد رفع احتكار الدولة لهذه الصناعة ترتب عنه دخول مؤسسات جديدة إلى القطاع.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و في بلاغ نشرته وزارة المالية على موقعها بتاريخ 09 مارس 2020، حددت فيه قائمة شركات التأمين المعتمدة بقرار من وزير المالية، لممارسة عمليات التأمين أو إعادة التأمين وفقا لأحكام المادة 204 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ 25 يناير 1995، المتعلق بالتأمينات، المعدل و المتمم، حدد فيه مؤسسات التأمين كمايلي:

### 1- شركات التأمين على الأضرار :

الشركة الوطنية للتأمينات (SAA). الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR).

الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT).

الجزائرية للتأمينات (a2). أليونس تأمينات

الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية (CNMA).

شركة التأمين للمحروقات (CASH).

ترست الجزائر للتأمين و إعادة التأمين.

الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين (CIAR). سلامة للتأمينات الجزائر.

التأمينات العامة المتوسطة (GAM). أكسا للتأمينات دوماج.

### 2- شركات التأمين على الأشخاص

كرديف الجزائر. تأمين لايف الجزائر (TALA). كرامة للتأمين.

أكسا للتأمينات الجزائر الحياة. شركة التأمين الاحتياط و الصحة (SAPS)، المسماة (أمانة). مصير حياة.

### 3/التعاضديات.

الشركة الجزائرية الخليجية لتأمين الأشخاص (AGLIC)، المسماة (الجزائرية للحياة)

4- شركات التأمين المختصة:

الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR).

الشركة ضمان القرض العقاري (SGCI).

الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات (CAGEX).

و قد حذر البلاغ كل شخص يكتتب عقدا للتأمين باسم و/أو لحساب شركة أخرى ما عدا تلك المذكورة أعلاه، يكون في حالة مخالفة لأحكام المادة 204 المشار إليها أعلاه و يتعرض إلى عقوبات الاحتيال المنصوص عليها في المادة 372 من قانون العقوبات.<sup>1</sup>

و تختلف الحصة السوقية لهذه المؤسسات وفقا للجدول التالي:

<sup>1</sup> - <https://www.uar.dz>

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

**جدول 5.4: الحصة السوقية لشركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2010-2019**

| 2019  | 2018  | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | مؤسسات التأمين | السنوات                                    |
|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------|--|
| 20.16 | 20.1  | 20.1 | 20   | 21   | 21   | 23   | 23   | 24   | 25   | SAA            | الحصة السوقية لشركات التأمين على الأضرار % |
| 10.64 | 11.03 | 11   | 12   | 13   | 13   | 13   | 14   | 16   | 16   | CAAR           |  |
| 17.02 | 17.52 | 17   | 17   | 17   | 16   | 16   | 16   | 17   | 17   | CAAT           |  |
| 8.78  | 6.90  | 8    | 8    | 8    | 10   | 9    | 8    | 9    | 9    | CASH           |  |
| 2.80  | 2.58  | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | TRUST ALG      |  |
| 6.83  | 7.33  | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | CIAR           |  |
| 2.68  | 2.79  | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2A             |  |
| 3.72  | 3.74  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | SALAMA         |  |
| 3.60  | 3.63  | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | ALLIANCE       |  |
| 2.63  | 2.80  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | GAM            |  |
| 9.91  | 10.18 | 10   | 10   | 10   | 9    | 8    | 8    | 8    | 8    | CNMA           |  |
| 1.81  | 2.15  | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 0    | 2    | -    | AXA DOMMAGE    |  |
| 90.58 | 90.75 | 90   | 91   | 92   | 93   | 93   | 93   | 89   | 99   | المجموع        |  |
| 1.90  | 1.89  | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | CARDIF ALDJAIR | الحصة السوقية لشركات التأمين على الأشخاص % |
| 1.35  | 1.51  | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | -    | SAPS           |  |
| 0.77  | 0.81  | 1    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | -    | TALA           |  |
| 1.29  | 1.23  | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | -    | -    | CARAMA         |  |
| 1.56  | 1.48  | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | -    | -    | -    | AXA VIE        |  |
| 1.07  | 1.03  | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | -    | -    | MACIR VIE      |  |
| 0.32  | 0.35  | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | -    | -    | LE MUTUALISTE  |  |
| 9.42  | 9.25  | 10   | 9    | 8    | 7    | 7    | 7    | 2    | 1    | المجموع        |  |
| 100   | 100   | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | مجموع السوق    |  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات، مرجع سابق.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة المؤسسات العمومية على الحصة السوقية لقطاع التأمين في الجزائر و المتمثلة في SAA-CAAR-CAAT-CASH: حيث تسيطر شركة SAA لوحدها تقريبا على ربع أو خمس الحصة السوقية للقطاع خلال كل سنوات الدراسة بين 25 و 20%، تليها CAAR-CAAT بحصة سوقية لا تقل عن 16% بين خلال الفترة من 2010-2019، و يرجع ذلك لحجم أصولها و خبرتها في السوق. فيما تتقاسم باقي المؤسسات العمومية و الخاصة باقي الحصة السوقية حيث تتذيل التعاضديات الحصة السوقية بنسبة لا تتجاوز 1% و تكون معدومة في أغلب سنوات الدراسة. وحسب طبيعة الإنتاج، تسيطر شركات التأمين على الأضرار و على رأسها العمومية على أكثر من 90% من مجموع الحصة السوقية، فيما تتقاسم مؤسسات التأمين على الأشخاص باقي مجموع السوق بحصة سوقية تتراوح بين 1% و 10% على أكثر تقدير.

**المطلب الثاني: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال بعض المؤشرات**

**أولا: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال رقم الأعمال**

يمثل الجدول التالي رقم الأعمال المحقق من طرف مؤسسات التأمين العاملة في الجزائر كما يلي:

**جدول 5.5: تطور رقم أعمال صناعة التأمين و معدل النمو في الجزائر (2001-2020)**

الوحدة: مليون دينار

| السنوات     | 2010   | 2009   | 2008   | 2007    | 2006    | 2005    | 2004    | 2003    | 2002   | 2001   |
|-------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| رقم الأعمال | 81713  | 77339  | 67884  | 53789   | 46474   | 41620   | 35758   | 31311   | 28985  | 21783  |
| معدل ن%     | 5.65   | 13.92  | 26.2   | 15.73   | 11.7    | 16.4    | 14.2    | 8       | 33.1   | -      |
| السنوات     | 2020   | 2019   | 2018   | 2017    | 2016    | 2015    | 2014    | 2013    | 2012   | 2011   |
| رقم الأعمال | 137466 | 146179 | 137732 | 133 685 | 129 561 | 127 900 | 125 505 | 113 995 | 99 630 | 86 675 |
| نسبة النمو% | 6.06-  | 9.80   | 3.02   | 3.18    | 1.29    | 1.90    | 10.09   | 14.41   | 14.94  | 6.07   |

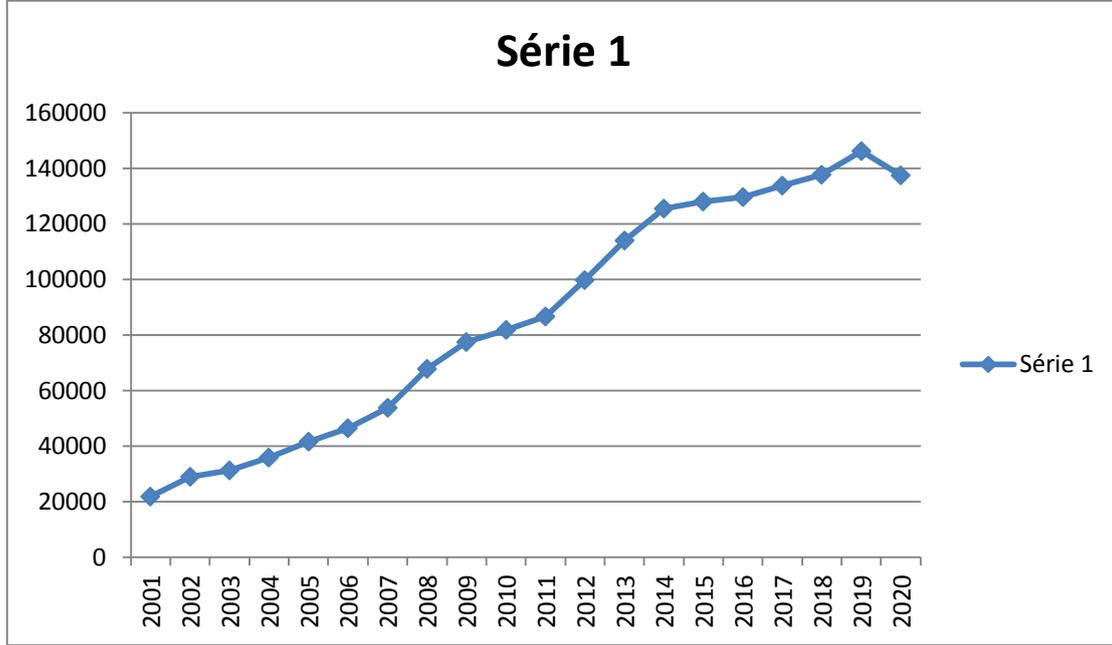
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: - تقارير المديرية العامة للتأمينات، مرجع سابق

-*Marché algérien de l'assurance en 2020 :Chiffre d'affaires par branche*, <https://www.atlas-mag.net/article/marche-algerien-de-l-assurance-en-2019-chiffre-d-affaires-par-branche>

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

ويمكن تمثيل معطيات الجدول من خلال الشكل التالي:

شكل 5.3: تطور رقم أعمال صناعة التأمين في الجزائر خلال الفترة 2001-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 5.4.

من خلال الشكل نلاحظ أن رقم أعمال صناعة التأمين في تطور مستمر و هو منحني تصاعدي خلال فترة الدراسة، و في بداية سنة 2002 سجل القطاع دخول كل من شركة الريان و شركة GAM، إضافة إلى تشديد شروط التأمين خاصة على النقل و الأخطار الصناعية بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، و يليه صدور الأمر 03-12 المؤرخ في 26 أوت 2003 الذي يلزم التأمين على الكوارث و الذي دخل حيز التطبيق ابتداء من سبتمبر 2004. كما سجلت سنة 2005 دخول شركة Alliance assurance إلى القطاع. يليه في سنة 2006 انخفاض في معدل النمو من 16.4% إلى 11.7% و الذي يرجع سببه إلى خروج شركة الريان من الصناعة.

و بلغ أعلى نسب نمو له خلال سنة 2008 حيث انتقل من 53789 مليون دينار سنة 2007 إلى 67 884 مليون دينار أي بمعدل نمو من 15.73% إلى 26.2%، و الذي يرجع إلى الوضعية الجيدة للاقتصاد الوطني آنذاك إضافة إلى الارتقاع في الحضيرة الوطنية للسيارات و الذي يقابله التأمين على هذه السيارات و الذي يعتبر اجباريا. كما عرفت الصناعة التأمينية دخول بعض شركات التأمين مثل شركة كارديف الجزائر CARDIF AL DJAZAIR .

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

كما عرفت سنة 2008 بداية توقيع العديد من الاتفاقيات بين البنوك و شركات التأمين الجزائرية في إطار ما يعرف ببنك التامين أو التأمين المصرفي (موضوع بحثنا) و الذي سوف نتطرق إليه بنوع من التفصيل.

وفي الفترة 2012 إلى 2013، انتقل حجم الانتاج من 86 675 مليون دج سنة 2011 إلى 99630 و 113995 مليون دينار سنة 2012 و 2013 إلا أننا نسجل انخفاضا في سنة 2015 و ذلك يرجع إلى تدهور وضعية الاقتصاد الوطني التي تعتمد على المحروقات بشكل أساسي حيث سجلت أسعار هذه الأخيرة تراجعا ابتداء من نهاية الثلاثي الأخير لسنة 2014 و الذي قابله تراجع في عدد السيارات المستوردة، حيث يأخذ التأمين على السيارات أكبر حصة من التأمينات.

و نلاحظ من خلال الشكل أنه و خلال العشرين سنة كانت نسبة النمو موجبة و إن تناقصت في بعض السنوات، لكن في سنة 2020 سجل رقم الأعمال في قطاع التأمين أول نسبة نمو سالبة له بقيمة (-6.06%)، و يرجع ذلك إلى الأزمة الصحية العالمية جراء انتشار فيروس كوفيد19 و ما صاحبه من إجراءات الحجر الصحي التي فرضتها الحكومة الجزائرية على غرار باقي حكومات دول العالم، و ما يصاحبه من صعوبات أيضا في التنقل و الاحتكاك بين المواطن و الإدارة خوفا انتشار الوباء و الذي يقابله تناقص في الإقبال على القيام بعمليات التأمين و غيرها من الخدمات حتى الضرورية والذي انعكس سلبا على رقم الأعمال بشكل مباشر.

### ثانيا: تحليل صناعة التأمين من خلال مؤشر الكثافة

يعكس مؤشر كثافة التأمين (معدل كثافة التأمين = مجموع مصاريف أقساط التأمين/عدد السكان) مدى مساهمة أفراد المجتمع في إنتاج التأمين<sup>1</sup>، و يشير إلى متوسط نصيب الفرد من مجموع الأقساط المكتتبة، و يتم الاستعانة بهذا المؤشر لتقييم الوضعية الاقتصادية الكلية لسوق التأمين.<sup>2</sup>

1- عبد الرحيم وهبية، أمين بن سعيد و آخرون، واقع سوق التأمين الجزائري و دوره في تمويل الاقتصاد الوطني في ظل نجاح تكنولوجيا التأمين، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، مجلد 10، عدد 1، 2019، ص 21.

2- قادة سليم، الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري من الاستقلال إلى غاية سنة 2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص 210.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يمكن تمثيل تطور الكثافة التأمينية في الجزائر من خلال الجدول التالي:

جدول 5.6: كثافة التأمين في الجزائر مقارنة ببعض الدول الإفريقية خلال الفترة 2016-2020

الوحدة: دولار للفرد

| السنوات |      |      |      |       | الدولة       | الترتيب الأفريقي<br>من حيث مؤشر كثافة التأمين |
|---------|------|------|------|-------|--------------|---|
| 2020    | 2019 | 2018 | 2017 | 2016  |              |   |
| 684     | 803  | 839  | 842  | 762.5 | جنوب افريقيا | 1   |
| -       | 523  | 390  | 381  | 311.4 | ناميبيا      | 2   |
| 138     | 127  | 126  | 104  | 102.3 | المغرب       | 3   |
| 76      | 71   | 75   | 71   | 72.5  | تونس         | 4   |
| 41      | 42   | 42   | 40   | 40.5  | كينيا        | 5   |
| 24      | 29   | 29   | 29   | 30.0  | الجزائر      | 6   |
| 23      | 19   | 16   | 16   | 22.8  | مصر          | 7   |
| 6       | 8    | 9    | 5    | 6.2   | نيجيريا      | 8   |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Revue segma, L'assurance dans le monde, Suisse de réassurance, Suisse Re Institut, N : 03/2017, 03/2018, 03/2019, 04/2020, 03/2021.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤشر الكثافة التأمينية منخفض مقارنة بالدول الإفريقية حيث تحتل الجزائر المرتبة 6 افريقيا من حيث مؤشر كثافة التأمين بعد كل من جنوب افريقيا(التي تصدر ترتيب الدول الإفريقية في صناعة التأمين)، و ناميبيا و المغرب وتونس، و تبقى قيمة هذا المؤشر بعيدة كل البعد عن مؤشرات الدول الإفريقية الأولى، حيث يتراوح هذا المؤشر بين 30 دولار/الفرد و 24 دولار بين سنتي 2016 و 2020 في حين نجد أن هذا المؤشر يتراوح بين 600 و 800 دولار/الفرد في جنوب افريقيا و بين 300 و 500 دولار/الفرد في ناميبيا، كما تتراوح قيمته بين 102.3 و 138 دولار/الفرد في المغرب خلال الفترة 2016/2020.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يرجع هذا الانخفاض إلى غياب الثقافة التأمينية حيث ينخفض إنفاق الفرد في الجزائر على التأمين، و قلة الوعي بأهمية التأمين في الحياة اليومية، حيث أن قيام الأفراد بعملية التأمين يرجع لإجبارية هذه العملية و تجنب العقوبات، إضافة إلى أن صناعة التأمين في الجزائر بعيدة عن المستويات العالمية رغم ارتفاع رقم أعمال سوق التأمين في الجزائر باعتبارها تتذيل الترتيب العالمي دون تسجيل أي تحسن يذكر رغم الاصلاحات و القوانين التي تسنها الدولة للنهوض بهذا القطاع.

### ثالثا: تحليل صناعة التأمين في الجزائر من خلال مؤشر الاختراق

يقيس معدل الاختراق مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي، و يمكن تمثيل معدل الاختراق في الجزائر في الجدول التالي:

#### جدول 5.7: تطور معدل اختراق سوق التأمين في الجزائر في الفترة 2012-2020

الوحدة: مليون دولار

| السنوات         | 2020 | 2019 | 20188 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|-----------------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|
| المعدل          | 169  | 176  | 168   | 152  | 153  | 226  | 177  | 186  | 178  |
| معدل الاختراق % | 0.68 | 0.74 | 0.68  | 0.72 | 0.80 | 0.76 | 0.73 | 0.7  | 0.7  |

Source :

- OMRANI Talal, TAHRI Seddik, *Les perspectives de développement de l'industrie d'assurance en Algérie et son impact sur la croissance économique*, Revue cahier économique, Volume 12, N 1, 2021, p 250.
- Revue segma, L'assurance dans le monde, Suisse de réassurance, Suisse Re Institut, N :03/2021, p 43.

من خلال الجدول، نلاحظ و انه خلال كل سنوات الدراسة فإن نسبة مساهمة قطاع التأمين في الاقتصاد الوطني لا تتجاوز 1%، و ذلك لطبيعة الاقتصاد الوطني الذي يعتمد على العوائد النفطية بشكل أساسي، و هو ما يعكس أيضا أن الاصلاحات التي بذلتها و تبذلها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين قطاع التأمين لم تتمكن من النهوض بالقطاع.

### المطلب الثالث: أبعاد هيكل صناعة التأمين في الجزائر

لقد عرفت صناعة التأمين في الجزائر تغيرا هيكليا بعد رفع احتكار الدولة لهذه الصناعة، و الغاء التخصص بالنسبة للشركات العمومية.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يشمل هيكل الصناعة أبعاد رئيسية يمكن من خلالها معرفة نوع أو شكل الصناعة، وهي التركيز الصناعي، عوائق الدخول و الخروج من و إلى الصناعة من قبل مؤسسات أخرى رغبة في الدخول، مدى وجود تمييز في المنتجات من طرف المؤسسات الموجودة في الصناعة، كما يمكن إضافة تكامل المؤسسات المتواجدة في الصناعة، و أيضا السياسات الحكومية التي تهدف إلى التأثير على هيكل الصناعة.<sup>1</sup>

إن هيكل الصناعة التأمينية يتكون من مجموعة شركات تقوم بتوزيع خدمات تأمينية بواسطة عدة طرق تختلف بين كونها تقليدية أو حديثة تماشيا مع التطورات التي تشهدها تكنولوجيات الاتصال والإعلام، أهمها:  
-الوكالة المباشرة: وتتمثل في التوزيع المباشر للخدمات التأمينية عن طريق وكالات شركة التأمين على مستوى إقليم الدولة التي تعمل فيها والمستخدمون فيها موظفون مباشرون من قبل شركة التأمين ويعملون لتحقيق مصالحها.

-وسطاء التأمين: تشمل هذه القناة الوكيل العام للتأمين، السماسرة وبنك التأمين، وما يميز وسطاء التأمين هو تركيزهم على البحث في تعظيم المداخل على شكل أقساط باعتبار أنهم يتحصلون مباشرة منها على عمولاتهم، على أن تتكفل شركة التأمين بدفع التعويض حال تحقق الأخطار المؤمن عليها.<sup>2</sup>

### أولاً: التركيز الصناعي في صناعة التأمين

نظريا، يمكن الجزم بان زيادة عدد المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغيير هيكل في الصناعة باتجاه المنافسة، لكن في الواقع لا يمكن الحكم على ذلك إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار حجم الشركات و نصيب كل شركة من حيث إجمالي الصناعة.

### ثانياً: عوائق الدخول إلى صناعة التأمين في الجزائر

تتمثل عوائق الدخول إلى قطاع التأمين في الجزائر في: العوائق التنظيمية ( الحد الأدنى لرأسمال، نسبة الملاءة التنازل الالزامي في مجال إعادة التأمين)، اقتصاديات الحجم الكبير.

<sup>1</sup>- سنوسي أسامة، محبوب فاطمة، تحليل العلاقة بين هيكل السوق و الأداء دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المركز الجامعي-ميلة، مجلد 4، عدد 4، ديسمبر 2020، ص 103.

<sup>2</sup>- توينار رمضان، حساني حسين، دراسة تحليلية لواقع توزيع الخدمات التأمينية في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المركز الجامعي-ميلة، عدد6، جوان 2018، ص 292.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### • العوائق التنظيمية

تتمثل في الإجراءات التشريعية و التدابير التنظيمية المعتمدة في القطاع مع عدم وجود خطة شاملة لرفع مستوى الوعي، و عدم سماح قانون النقد و القرض بتقديم القروض من طرف شركات التأمين لحملة الوثائق بل تكتفي فقط بالتأمين على القرض، كما أن القانون الجزائري يفرض على شركات التأمين تخصيص نسبة 50% من المداخيل في سندات الخزينة مما يضع الشركات الوطنية تحت عجز مالي مما يدفع بها إلى البحث عن حلول كلاسيكية كرفع التسعيرة للحفاظ على سلامة مركزها المالي.<sup>1</sup> و تتمثل العوائق التنظيمية في قطاع التأمين في:

### - نسبة الملاءة

تعني ملاءة شركات التأمين توفر القدرة المالية الدائمة لتسديد الكوارث، أي أن تكون هذه الشركات قادرة على مواجهة التزاماتها المأخوذة على عاتقها اتجاه حملة وثائق التأمين.<sup>2</sup> و تكمن أهمية الملاءة المالية في أنها تمثل حماية لصالح حملة وثائق التأمين من خلال الوفاء بمستحقاتهم في أوقاتها المحددة، كما أنها تضمن نجاح و بقاء و استمرارية الشركة.<sup>3</sup> ووفقا للمادة 02 من المرسوم رقم 13-115 يجب أن يكون حد قدرة شركات التأمين على الوفاء يساوي على الأقل 15% من الأرصدة التقنية، ويجب ألا يكون حد القدرة على الوفاء لشركات التأمين في أي فترة من فترات السنة أقل من 20% من الأقساط الصادرة/المقبولة، صافية من الرسوم والإلغاءات.<sup>4</sup>

وإذا كان هامش الملاءة أقل من الحد الأدنى المطلوب ، ووجب على شركة التأمين أو إعادة التأمين وفي أجل أقصاه ستة أشهر تسوية وضعيتها إما برفع رأسمالها أو أموال تأسيسها وإما بإيداع كفالة لدى الخزينة العمومية، يسري أجل السنة أشهر ابتداء من تاريخ تبليغ إدارة رقابة شركة التأمين أو إعادة التأمين المعنية بالعجز في القدرة على الوفاء في حالة إيداع كفالة تحرر هذه الأخيرة بعد تسوية الوضعية بمقرر من لجنة الإشراف على التأمينات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- قندوز طارق، بلحيمر ابراهيم، و آخرون، *حصيلة الأداء الإكتنابي لنشاط التأمينات بالجزائر في الميزان: مقارنة تقييمية و رؤية استشرافية*، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة مسيلة، عدد 4، ديسمبر 2017، ص 13.

<sup>2</sup>- موساوي عبد النور، بن محمد هدى، *تحليل ملاءة و مردودية شركات التأمين*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة، مجلد ب، عدد 31، جوان 2009، ص 278.

<sup>3</sup>- أحمد قندوز عبد الكريم، السهلاوي خالد عبد العزيز، *هامش الملاءة المالية في شركات التأمين و شركات إعادة التأمين السعودية*، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة-العراق، مجلد 10، عدد 38، آذار 2015، ص 36.

<sup>4</sup>- طار عبد القدوس، *أنظمة الإنذار المبكر كأساس للحكم على الملاءة المالية لشركات التأمين دراسة حالة الجزائر بالتطبيق على التأمينات العامة للفترة 2013-2015*، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، مجلد 5، عدد 1، 2018، ص 109.

<sup>5</sup>- بوغزالة امحمد عبد الكريم، موساوي عمر، *الملاءة المالية لشركات التأمين و إعادة التأمين الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية*، مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة، جامعة الجلفة، مجلد 1، عدد 1، ديسمبر 2018، ص 141.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

- الحد الأدنى لرأس المال: يوضح المرسوم التنفيذي رقم 09-375 المؤرخ في 2009/11/16 الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 95-344 المؤرخ في 1995/10/30 الحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين وفقا للجدول التالي:

جدول 5.8: الحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين وفق التشريع الجزائري

| تعاضدية             |                     | شركة مساهمة         |                     | شركات التأمين  |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| وفقا للمرسوم 09-375 | وفقا للمرسوم 95-344 | وفقا للمرسوم 09-375 | وفقا للمرسوم 95-344 |  |
| 600 مليون دينار     | 50 مليون دج         | 1 مليار دينار       | 200 مليون دج        | شركات ذات الأسهم التي تمارس عمليات التأمين على الأشخاص و الرسملة |
| 1 مليار دينار       | 100 مليون دج        | 2 مليار دينار       | 300 مليون دج        | شركات ذات الأسهم التي تمارس عمليات التأمين على الأضرار           |
| -                   | -                   | 1 مليار دينار       | 450 مليون دج        | شركات ذات الأسهم التي تمارس حصريا عمليات إعادة التأمين           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- المرسوم التنفيذي رقم 09-375 المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1430 الموافق ل 16 نوفمبر 2009، الجريدة الرسمية رقم 67 الصادرة بتاريخ 19 نوفمبر 2009، ص 7.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-344 المؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1416 الموافق ل 30 أكتوبر سنة 1995 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين، الجريدة الرسمية رقم 65 الصادرة في 31 أكتوبر 1995، ص 24.

ووفقا للمرسوم رقم 09-375 تم رفع رأسمال شركات التأمين في الجزائر كالتالي:

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### جدول 5.9: رأسمال شركات التأمين في الجزائر

الوحدة: مليون دج

| 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | السنوات<br>الشركة |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
| 2000  | 2000  | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 | SAA               |
| 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 8000  | 8000  | CAAR              |
| 11490 | 11490 | 11490 | 11490 | 11490 | 7490  | 7490  | CAAT              |
| 2800  | 2800  | 2800  | 2800  | 2800  | 2800  | 2800  | CASH              |
| 2050  | 2050  | 2050  | 2050  | 2050  | 2050  | 2050  | TRUST             |
| 4167  | 4167  | 4167  | 4167  | 4167  | 4167  | 1130  | CIAR              |
| 2000  | 2000  | 2000  | 2000  | 1015  | 1015  | 1015  | 2A                |
| 2000  | 2000  | 2000  | 2000  | 555   | 555   | 450   | SALAMA            |
| 2748  | 2400  | 2400  | 2400  | 1876  | 1497  | 1197  | GAM               |
| 2206  | 2206  | 2206  | 2206  | 800   | 500   | 500   | ALLIANCE          |
| 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 450   | 450   | 450   | CARDIF            |
| 1000  | 1000  | 1028  | 1000  | 759   | 100   | 100   | CNMA              |
| 319   | 153   | 141   | 140   | 140   | 140   | 140   | MAATEC            |
| 2000  | 2000  | 2000  | 2000  | -     | -     | -     | AXA DOM           |
| 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | -     | -     | -     | SAPS              |
| 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | -     | -     | -     | TALA              |
| 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | -     | -     | -     | AXA VIE           |
| 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | -     | -     | -     | MACIR VIE         |
| 800   | 600   | -     | -     | -     | -     | -     | Mutualiste        |
| 76579 | 75865 | 71282 | 59254 | 54102 | 44764 | 41322 | المجموع           |
| 16000 | 16000 | 13000 | 13000 | -     | -     | -     | CCR               |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

- تقارير المديرية العامة للتأمينات، مرجع سابق.

- سنوسي أسامة، هيكل قطاع التأمين في الجزائر، مرجع سابق، ص 140

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أن شركات التأمين التزمت برفع رأسمالها سنة 2010، أي بعد صدور المرسوم التنفيذي. و يبلغ رأسمال الشركات العمومية الأربعة 71.37% من مجموع رأسمال شركات التأمين المقدر ب 59.25 مليار دينار سنة 2010 بعد صدور المرسوم.

### • التنازل الإلزامي في مجال إعادة التأمين

- بالنسبة لإعادة التأمين: هو العملية التي تقوم من خلالها شركة التأمين بإعادة تأمين الخطر المؤمن له من طرفها لدى شركة تأمين أخرى و هذا بسبب حجم الخطر المؤمن ضده و التي لا يمكنها تغطيته لوحدها في حالة وقوع حادث ما، و قد تلجا إلى إعادة التأمين المشترك أي تشترك مع عدة شركات في تأمين الخطر حيث تعمل كل واحدة على تأمين جزء معين من الخطر.

و كمثال الحادثة التي وقعت في الجزائر سنة 2004 فقد تم إعادة تأمين مركب سكيكدة لتكرير البترول لدى شركة تأمين ألمانية هي التي قامت بتعويضه.

و يمكن تمثيل إعادة التأمين في الجزائر كما يلي:

### جدول 5.10: إنتاج إعادة التأمين في الجزائر خلال الفترة 2010-2020

الوحدة: مليون دينار

| 2020  | 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010 | السنوات<br>الإنتاج  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|---------------------|
| 33624 | 35655 | 32077 | 29472 | 27201 | 25333 | 22305 | 20315 | 16480 | 13509 | 9813 | إنتاج إعادة التأمين |
| -10   | 11.16 | 8.84  | 8     | 7     | 40    | 10    | 23    | 22    | 38    | 9    | نسبة التغير %       |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

-التقارير السنوية للتأمينات، مرجع سابق.

- جايز كريم، خبايا عبد الله، دراسة تحليلية لنشاط الشركة المركزية لإعادة التأمين في الجزائر للفترة

2000-2015، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعرييج، مجلد 5، عدد 1، 2018، ص 12.

-Rapport annuel de la compagnie centrale de réassurance CCR 2010,

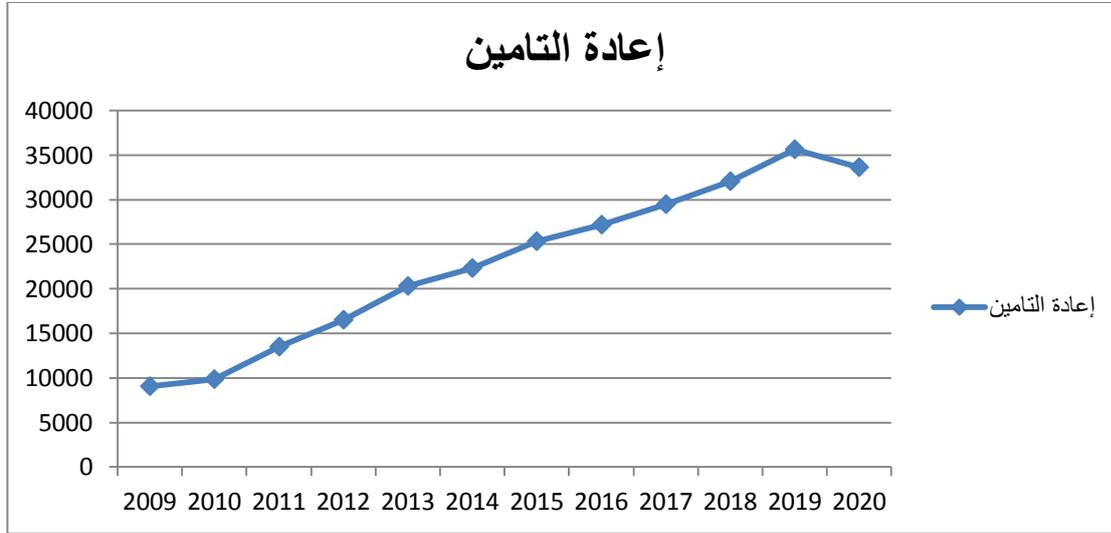
2018-2019

-<https://www.atlas-mag.net>

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يمكن تمثيل نشاط إعادة التأمين في الجزائر وفقا للشكل التالي:

شكل 5.4: نشاط إعادة التأمين في الجزائر خلال الفترة 2009-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 5.10.

من خلال الشكل نلاحظ أن منحني إعادة التأمين هو منحني تصاعدي، حيث سجل حجم الإنتاج تزييدا مستمرا انتقل من 9813 مليون دج سنة 2010 إلى 33624 سنة 2020، و التي تعبر السنة الوحيدة التي سجل فيها إنتاج إعادة التأمين تراجعاً قيمته -10% أي من 35655 مليون دج في 2019 إلى 33624 مليون دج في 2020 و ذلك بسبب الوضعية الوبائية في البلاد.

و يعتبر المجمع المركزي لإعادة التأمين CCR الوحيد منذ الاستقلال الذي ينشط في مجال إعادة التأمين في السوق الوطنية، و قد نظم المشرع الجزائري هذه العملية من خلال إصدار عدة قوانين تحكمها تتمثل:

- إلزامية إعادة تأمين 50% على الأقل من المبلغ لدى CCR.
  - إعطاء حق الأولوية ل CCR في اختيار جزء من الخطر الذي تريد تغطيته (باعتبار أن كل الأخطار الكبيرة لا يمكن تغطيتها من طرف شركة تأمين واحدة فيتم تجزئته، و كل جزء يتم تأمينه من طرف شركة تأمين حسب قدرتها المالية في تعويض المتضررين.<sup>1</sup>
- 3/اقتصاديات الحجم كعائق للدخول: من خلال الجدول 12-5(ص151)، نلاحظ أن مؤسسات التأمين عرفت تحكما في تكاليفها، حيث انها ترتفع في اتجاه واحد مقارنة بارتفاع رقم الأعمال.

<sup>1</sup>- قادة سليم، مرجع سابق، ص 221.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### ثالثا: تمييز المنتجات

يضم قطاع التأمين في الجزائر تشكيلة واسعة من المنتجات التأمينية متمثلة في ستة فروع هي: التأمين على السيارات، التأمين على الأخطار الصناعية، تأمين النقل، تأمين الأخطار الفلاحية، تأمين الأشخاص و تأمين القروض تتوزع هذه النسب وفقا للجدول التالي:

### جدول 5.11: تطور الحصة السوقية لصناعة التأمين في الجزائر حسب الفروع

الوحدة: مليون دينار

| السنوات          | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| السيارات         | 50   | 51   | 53   | 54   | 52   | 52   | 55   | 54   | 50   | 48   | 45   |
| الممتلكات        | 33   | 34   | 33   | 32   | 34   | 33   | 37   | 40   | 35   | 35   | 38   |
| النقل            | 7    | 6    | 5    | 5    | 5    | 4    | 6    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| الأخطار الفلاحية | 1    | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 1    |
| الأشخاص          | 9    | 8    | 7    | 7    | 7    | 8    | 9    | 10   | 9    | 9    | 8    |
| القروض           | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    |
| المجموع          | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

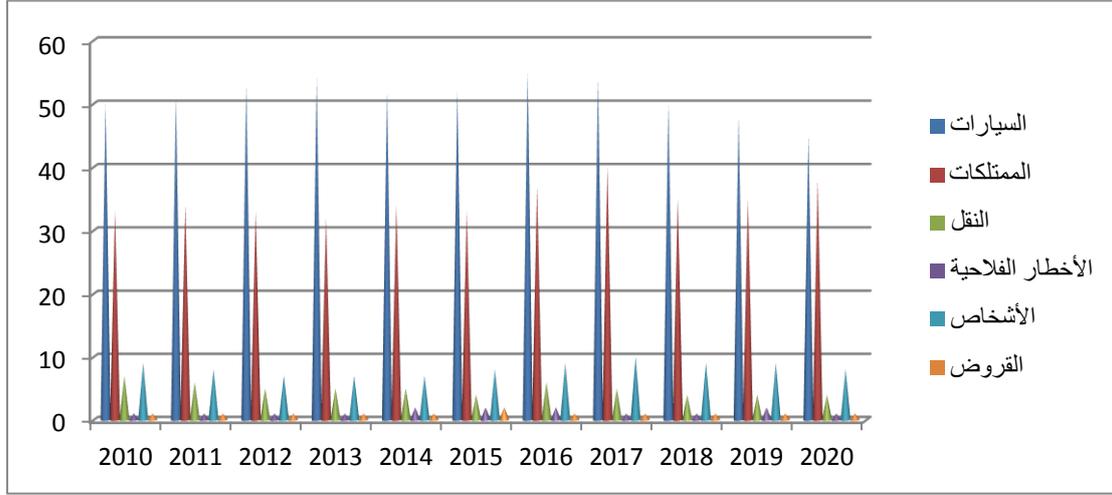
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: تقارير المديرية العامة للتأمينات، مرجع سابق

<https://www.atlas-mag.net/article/marche-algerien-de-l-assurance-chiffre-d-affaires--par-branche>

و يمكن تمثيل الحصة السوقية لكل فرع وفقا للشكل التالي:

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

شكل 5.5: تطور قطاع التأمين في الجزائر حسب الفروع خلال الفترة 2010-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول 5.11.

من خلال الشكل نلاحظ أن فرع التأمين على السيارات يحتل النسبة الأكبر بحصة سوقية لا تقل عن 50% في كل سنة، و ذلك راجع إلى زيادة الحاضرة الوطنية للسيارات بالإضافة إلى إجبارية التأمين على السيارات المفروض من طرف الدولة.

ويحتل فرع تأمين الممتلكات المرتبة الثانية بحصة سوقية لا تقل عن 30% من إجمالي إنتاج القطاع يليه التأمين على النقل و الأخطار الفلاحية و الأشخاص، و يبقى التأمين على القروض في المرتبة الأخيرة من إجمالي الإنتاج، حيث نلاحظ أن الحصة السوقية له لم تصل حتى لنسبة 5% من الحصة السوقية للسوق ككل وكانت تساوي إلى الصفر في أغلب فترة الدراسة.

إن التأمين على الأشخاص رغم حصته الضعيفة لكنه عرف تحسنا ملحوظا بسبب عدة إصلاحات كالفصل بين التأمينات على الأضرار و الأشخاص، و تعتبر شركة Cardif El Djaziar هي أول شركة للتأمين على الأشخاص وقد حصلت على الترخيص التجاري بتاريخ 05 سبتمبر 2011 كما نجد شركة Macir-vie والتي تعتبر فرعا تابع للشركة CIAR.<sup>1</sup> كما نلاحظ من خلال الشكل أن الحصة السوقية لكل فروع التأمينات سجلت تراجعا في 2020 و ذلك بسبب الوضعية الصحية التي اجتاحت الجزائر على غرار كل دول العالم بسبب فيروس كوفيد 19 والتي مست كل القطاعات و من بينها قطاع التأمين.

<sup>1</sup>- بالي مصعب، صديقي مسعود، تطور قطاع التأمين في الجزائر، مرجع سابق، ص 355.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس في الصناعة التأمينية وفقا لنموذج بورتر  
تتمثل قوى التنافس في صناعة التأمين في الجزائر في ما يلي:

### 1. القوة التفاوضية للموردين

تعتمد صناعة التأمين كغيرها من الصناعات الأخرى على موارد مختلفة تدخل ضمن العملية الإنتاجية، و يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الموارد في الصناعة التأمينية تتمثل في: الموارد المالية، المتطلبات المادية لشركة التأمين، المورد البشري.  
يتمثل النوع الأول في الموارد الضرورية اللازمة لشركة التأمين، و تظهر أهميته بشكل خاص في حالة وجود قرارات من الهيئة المشرفة على الصناعة تقتضي رفع مال الشركات لإعطاء هامش أكبر من الملاءة المالية، و نلاحظ ان هذا النوع من الموارد لا يشكل تهديدا لصناعة التأمين و يرجع ذلك لتوفر البدائل التمويلية لشركات التأمين حيث تلجأ إلى السوق المالي لتعبئة احتياجاتها المالية.

و تعتبر شركة Alliance أول شركة تأمين جزائرية تلجأ إلى بورصة الجزائر من أجل رفع رأسمالها بنسبة 175% أي من 800 مليون دينار إلى 2.2 مليار دينار من خلال اكتتاب 1.8 مليون سهم جديد بقيمة اسمية تقدر ب 200 دينار جزائري للسهم الواحد على أن يتم طرح تلك الأسهم لتداولها على المؤسسات و الهيئات و الجمهور العريض بقيمة 830 دينار للسهم الواحد.<sup>1</sup>  
يتمثل النوع الثاني من موارد شركات التأمين في المتطلبات المادية كتجهيزات المكتب و الإعلام الآلي و لوازم الصيانة و غيرها، لكن يبقى تأثيرها ضعيفا نظرا لوجود منافسة من ناحية السعر و الخدمات و الجودة و خدمات بعد البيع و كذا تنوع المنتجات بشكل يسمح لشركة التأمين باختيار المورد المناسب أو اللجوء إلى منافسيه حسب طبيعة العلاقة بينهم في السوق.

يتمثل النوع الثالث في المورد البشري، حيث يرى Rodney Lester أن من أسباب تخلف قطاعات التأمين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هو افتقارها للمهارات المهنية المؤهلة خاصة في مجال المحاسبة والتدقيق، ويفسر ذلك بمرحلة التأمين والتحرر التي شهدتها بعض الدول، وهيمنة الوسطاء على نشاط التأمين في دول أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سنوسي أسامة، التأثير المتبادل بين هيكل الصناعة و أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2019، ص 264.  
<sup>2</sup>- غفصي توفيق، تحليل عوامل ضعف شركات التأمين الجزائرية في النهوض بقطاع التأمين، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، مجلد 3، عدد 1، ص 113.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يبقى المورد البشري ذو تأثير قوي نوعا ما في حالة لجوء الموظفين للمطالبة برفع الأجور أو الحصول على امتيازات أفضل خاصة في حالة المقارنة بين امتيازات المؤسسات المنافسة التي تقدمها لموظفيها من ناحية الاجور و التكوين و غيرها. و تحتل تكاليف العاملين في مؤسسات التأمين حيزا هاما حسب احتياجات السوق، و يمكن أن نوضحها وفقا للجدول التالي:

جدول 5.12 : تكاليف العاملين بالنسبة لإجمالي التكاليف العامة في قطاع التأمين في

الجزائر خلال الفترة 2010-2017

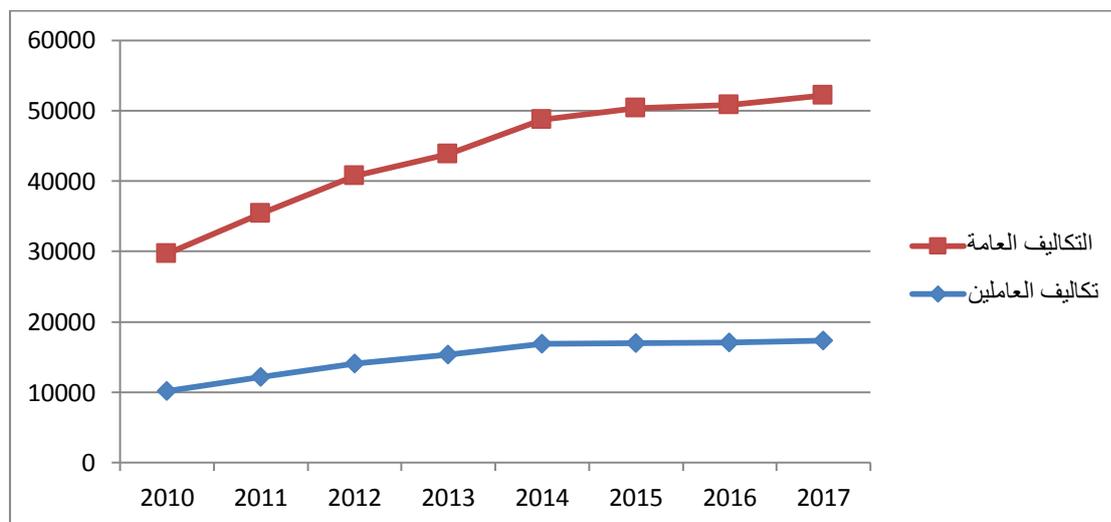
| السنوات         | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| التكاليف        |       |       |       |       |       |       |       |       |
| تكاليف العاملين | 10157 | 12192 | 14038 | 15329 | 16849 | 16964 | 17066 | 17305 |
| نسبة الزيادة%   | -     | 21    | 15    | 26    | 10    | 1     | 1     | 1     |
| التكاليف العامة | 19531 | 23187 | 26659 | 28506 | 31862 | 33350 | 33713 | 34876 |
| نسبة الزيادة    | -     | 19    | 15    | 7     | 12    | 5     | 1     | 3     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات، مرجع سابق.

و يمكن تمثيل تطور تكاليف العاملين مقارنة بتطور التكاليف العامة كما يلي:

شكل 5.6: تطور تكاليف العاملين و التكاليف العامة في قطاع التأمين في الجزائر خلال

الفترة 2010-2017



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 5.12

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

من خلال الشكل نلاحظ أن تكاليف العاملين في تطور مستمر بمنحى تصاعدي و بنفس نسبة الزيادة تقريبا، حيث انتقل من 10157 سنة 2010 إلى 17305 سنة 2017 مقارنة بإجمالي التكاليف التي انتقلت من 19531 سنة 2010 إلى 34876 سنة 2017، و تمثل تكاليف العاملين أكثر من 50% من إجمالي التكاليف العامة نظرا لان المورد البشري في مؤسسات التأمين أهم عامل من عوامل الإنتاج باعتبار طبيعة نشاط شركات التأمين التي تقدم خدمات تعتمد على تقديم أفضل و أجود الخدمات من خلال المورد البشري.

و قد سجل قطاع التأمين في الجزائر تزايدا في حجم الإنفاق على تكوين الإطارات كما يلي:

### جدول 5.13: تطور حجم الإنفاق على التكوين في مؤسسات التأمين في الجزائر

| 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | السنوات<br>حجم الانفاق   |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| 14482 | 14181 | 14497 | 14492 | 14856 | 14434 | 14228 | 13870 | 12877 | 12090 | الموظفين بالقطاع         |
| 5215  | 4159  | 4166  | 3716  | 5312  | 3933  | 3547  | 3141  | 3364  | 3046  | عدد الموظفين<br>المكونين |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

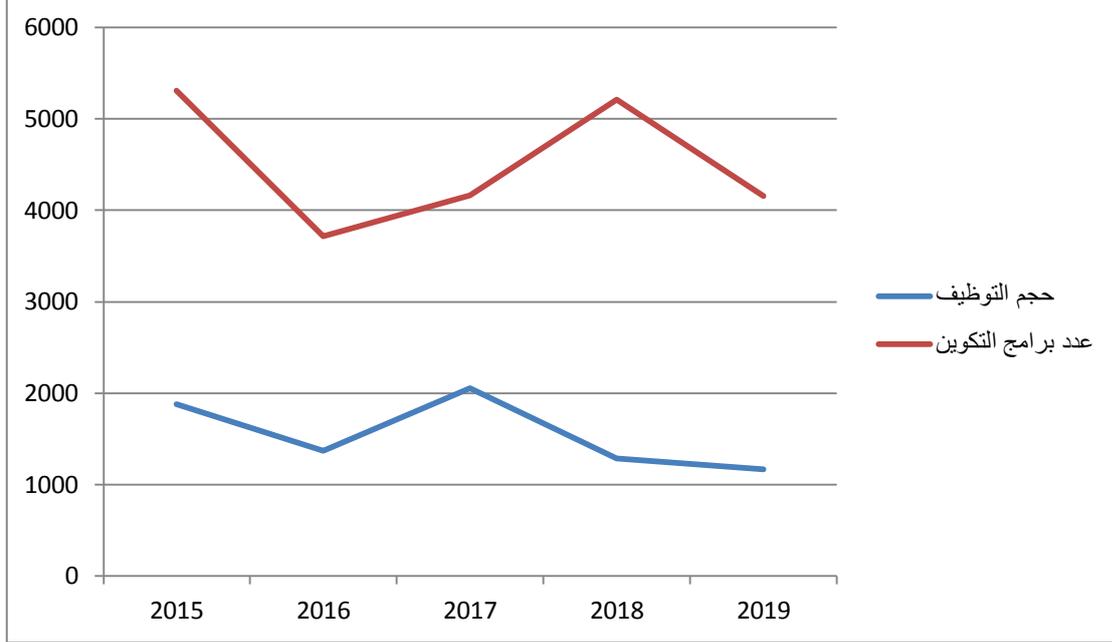
-Le secteur algérien des assurance-Note statistique : La ressource humaine dans le secteur des assurance ,conseil national des assurances CNA(2011-2019)

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الدورات التكوينية يسجل ارتفاعا متزايدا حيث يخضع موظفي القطاع إلى برامج و دورات تكوينية طويلة و قصيرة المدى، ملتقيات و تریصات، و يفسر الارتفاع في الدورات التكوينية إلى حجم التوظيف بحيث يخضع الموظفون الجدد التكوين. وفي سنة 2016، نلاحظ انخفاض في عدد الموظفين المكونين مقارنة بسنة 2015 حيث انخفض العدد من 5312 موظف مكون إلى 3716 موظف سنة 2016، و يرجع ذلك إلى الانخفاض في العدد الإجمالي لموظفي القطاع.

و في سنة 2019 رغم ارتفاع عدد الموظفين المكونين مقارنة بسنة 2018 من 4159 إلى 5215 أي بزيادة قدرها 25.4% إلا أن ذلك يقابله انخفاض في عدد الموظفين المكونين من 14181 موظف سنة 2018 إلى 14482 سنة 2019 أي بانخفاض قدره 9.3%، والذي يرجع إلى انخفاض في حجم التوظيف لهذه السنة يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

شكل 5.7: عدد الموظفين المكونين في قطاع التأمين في الجزائر مقارنة بحجم التوظيف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 5.13 بالإضافة إلى:

Le secteur algérien des assurances-Note statistique : La ressource humaine dans le secteur des assurances 2015-2016-2017, 2015-2016-2017, conseil national des assurances CNA

و يبقى تهديد هذا العامل قويا خاصة في حالة رفع الأجور و زيادة الحوافز والامتيازات المادية خاصة مما يترتب عليه زيادة في التكاليف و انخفاض الأرباح.

### 2. القوة التفاوضية للعملاء

يتمثل عملاء شركات التأمين في الجزائر في مجموعتين أساسيتين من حيث قوة التهديد: 1- تتمثل المجموعة الأولى في الأفراد العاديين الذين يقومون بتأمين ممتلكاتهم لسبب قد يكون إجباريا في أغلب الأحيان خاصة فيما يتعلق بالتأمينات على السيارات و المنازل و السفر وغيرها، و يبقى تهديد هذه المجموعة ضعيفا كالتوجه نحو المؤسسات المنافسة، و يرجع سبب ضعف هذه المجموعة لضعف المبالغ التي يدفعها كل فرد، لكن في حالة تجميع مبالغ كل الأفراد سينتج عنها مبالغ معتبرة لكن الأمر يتطلب الحصول على أكبر عدد من المؤمنين لزيادة هذه المبالغ. أكبر عائق يحول دون تطور القطاع هو غياب الثقافة التأمينية لدى العملاء، والتي تعني الدراية الجيدة بكل ما يتعلق بالتأمينات فكرا وممارسة، والإدراك الكامل لحجم الأخطار، والافتقار بضرورة مواجهتها عبر اللجوء إلى التأمين.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

ولعل ذلك راجع إلى عدم وضوح الحكم الشرعي للتأمينات، وعدم الاهتمام الكافي بالترويج للخدمة، وضعف وتدني أداء العاملين، وجعل الربح هو غاية الشركات على حساب جودة الخدمة، مما ولد صورة سيئة لدى العملاء عن هذه الشركات.<sup>1</sup>

وحسب دراسة أعدها المجلس الوطني للتأمينات في الجزائر حول العلاقة بين شركات التأمين والزبائن كشفت أن عدد كبير من المؤمن لهم يجهلون وجود منتجات تأمينية غير تلك المتعلقة بالتأمين على السيارات، بسبب غياب أو ضعف نظام المعلومات، حيث لا يتم التكفل بالزبون إلا في حدود المشكلة أو الخطر المؤمن ضده، فحسب الدراسة ما يقارب 65 % من موظفي شركات التأمين لا يخصصون وقتهم مع الزبون للشرح و تقديم الاستشارة.<sup>2</sup>

2- تتمثل المجموعة الثانية من عملاء شركات التأمين في المؤسسات الاقتصادية و الكبرى و العمومية مما يدفع بمؤسسات التأمين بذل مجهودات كبيرة من أجل الحصول على هذا النوع من العملاء أو المحافظة عليهم في حالة كونهم عملاء لديها، و يبقى تهديد هذه المجموعة كبير جدا نظرا للحجم الكبير من الأقساط و التي تسمح له بالتفاوض و المساومة في تحديد السعر .

و ما يساعد مؤسسات التأمين على الحصول على زبائن من المجموعة الثانية هو إجبارية تأمين الممتلكات سواء تعلق الأمر بالشركات الكبرى أو الاقتصادية أو حتى المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للتوظيف العمومي حيث تخصص مواد في ميزانية هذه المؤسسات تتعلق بتأمين العقارات و الممتلكات التابعة للدولة، إضافة إلى خوف الشركات الكبرى من الكوارث الطبيعية و الأخطار التي قد تهدد الشركة.

### 3. المنافسة في الصناعة التأمينية

تعتبر مؤسسات التأمين الناشطة في قطاع التأمين الجزائري الوسيط بين المؤمن لهم (الزبائن) و هيئات الرقابة والتأطير و هي من أهم الفاعلين في القطاع، و تنقسم المؤسسات المتنافسة في قطاع التأمين في الجزائر بين مؤسسات عمومية و خاصة و التعااضديات و يمكن توضيح مساهمة الشركات العمومية و الخاصة في قطاع التأمين كما يلي:

<sup>1</sup> - ذبيح ميلود، واقع و مستقبل الخدمة التأمينية في الجزائر مجال التأمين على المركبات نموذجا، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، جامعة مسيلة، مجلد 4، عدد 2، 2019، ص 1325.  
<sup>2</sup> حبار عبد الرزاق، واقع و خصوصية الابتكار في نشاط التأمين مع الإشارة إلى حالة قطاع التأمين في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد-العراق، عدد 55، 2018، ص 358.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

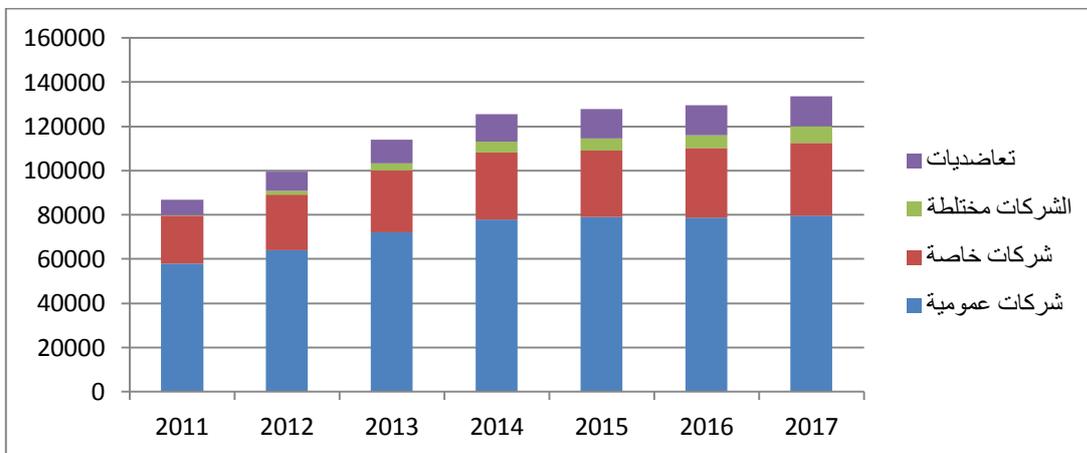
### جدول 5.14: مساهمة الشركات العمومية و الخاصة في قطاع التأمين في الجزائر

| 2017   |        | 2016   |        | 2015   |        | 2014   |        | 2013   |        | 2012   |       | 2011   |       | السنوات<br>نوع<br>الشركة |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------------------------|
| ح<br>س | م      | ح<br>س | م     | ح<br>س | م     |                          |
| 60     | 79549  | 60     | 78719  | 62     | 79073  | 62     | 77964  | 63     | 72047  | 61     | 64105 | 67     | 57985 | شركات<br>عمومية          |
| 25     | 33010  | 25     | 31400  | 24     | 30090  | 24     | 30322  | 25     | 28173  | 23     | 25003 | 25     | 21635 | ش خاصة                   |
| 5      | 7610   | 5      | 5816   | 4      | 5265   | 4      | 4928   | 2      | 3179   | 8      | 1703  | 3      | 243   | ش<br>مختلطة              |
| 10     | 13516  | 10     | 13625  | 10     | 13427  | 10     | 12292  | 10     | 10596  | 8      | 8820  | 7.7    | 6812  | تعاضديات                 |
| 100    | 133685 | 100    | 129561 | 100    | 127900 | 100    | 125505 | 100    | 113995 | 100    | 99630 | 100    | 86675 | مجموع                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير المديرية العامة للتأمينات للسنوات 2011-2017

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة واضحة للمؤسسات العمومية على قطاع التأمين في الجزائر حيث تتجاوز حصتها السوقية 60%، تليها المؤسسات الخاصة بنسب تتراوح بين 23 و 25 % كأعلى نسبة لها سنة 2012 حيث تم توقيع العديد من الاتفاقيات بين البنوك و مؤسسات التأمين، ثم التعاضديات بحصة سوقية لا تتجاوز 10%. أما الشركات المختلطة فتأخذ النسبة الأضعف من مجموع الحصة السوقية وكانت أكبر حصة لها مقدرة ب 8% من إجمالي الحصة السوقية من سوق التأمين في الجزائر. و يمكن تمثيل معطيات الجدول من خلال الشكل التالي:

### شكل 5.8: رقم أعمال مؤسسات التأمين العمومية و الخاصة خلال الفترة 2011-2017



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول 5.14

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

من خلال الشكل نلاحظ تناقص في الحصة السوقية و رقم أعمال المؤسسات العمومية و الخاصة ابتداء من سنة 2012 و يرجع ذلك لدخول مؤسسات جديدة إلى القطاع وزيادة حدة المنافسة.

و على الرغم من النقائص التي يعاني منها قطاع التأمين في الجزائر، إلا أن المؤسسات العاملة فيه تعمل على تطوير منتجاتها و تقديم صورة مبتكرة لنشاطها نظرا لحجم المنافسة و الحركية المتواجدة في القطاع خاصة بعد صدور القانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 (ارتفاع رقم الأعمال ب 176% مقارنة بسنة 2006).

من جانب آخر، تعتمد بعض شركات التأمين العاملة في الجزائر على التواصل مع زبائنها والجمهور العام من خلال سبر الآراء المعلن عبر مواقعها الالكترونية الرسمية، وهذا على غرار شركة CAAR التي طرحت سؤال مفاده: ما هو الجانب الذي يتوجب تطويره وتحسينه، وكانت نسبة الإجابات موزعة كما يلي: 57.9% نوعية الاستقبال، 18.3% الاستشارة والتوجيه، 11.7% قرب الوكالات، 12.1% تنوع المنتجات.

بدورها طرحت شركة CAAT سبرا للآراء حول: كيف تعرفت عمى الشركة، و كانت نتائج الإجابات كمايلي: 26.6% عبر السمع، 24.4% عبر الانترنت، 19.3% عبر الصحافة، 16.1% عبر المعارض، 6.3% عبر التأمين المصرفي.<sup>1</sup>

### 4. تهديد المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في صناعة التأمين في منتجات التأمين على الحياة، التأمين التكافلي و التأمين الحكومي:

#### 1/ التأمين الحكومي

وأهم أنواع هذا التأمين الضمان الاجتماعي، وأنواع التأمينات الاجتماعية... الخ وهو ينهض بحاجات لا يغطيها التأمين في القطاع الخاص.<sup>2</sup>

2/ التأمين على الحياة: إلى جانب التأمين على الأشياء و الأضرار و هو التأمين على الحياة الذي نظمه المشرع الجزائري في أحكام الأمر 95/ 07 المتعلق بالتأمينات. و يقصد بالتأمين على الحياة العمليات التأمينية التي تغطي جميع الأخطار الشخصية التي يمكن أن يتعرض لها المؤمن له، كالعجز أو الوفاة في سن مبكرة بموجب عقد بين الطرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 364.  
<sup>2</sup>- جلولي سهام، تطبيق المنتجات التأمينية الإسلامية في الجزائر كبديل للمنتجات التقليدية لتمويل الاقتصاد الوطني- الواقع و الآفاق، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد بن باديس-مسنغانم، مجلد 10، عدد 1، 2021، ص222.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و يكمن تهديد هذا المنتج كون أن مخاطر التأمين على الحياة يمكن التقليل منها عن طريق إعادة التأمين عليها لدى طرف ثالث في حين أن المخاطر المتصلة بالقروض يمكن تقليلها بواسطة القروض لأطراف ثالثة.<sup>2</sup>

### 3/التأمين التكافلي

هو عقد تأمين جماعي يلتزم بمقتضاه كل مشترك بدفع مبلغ معين قصد التضامن مع بقية المشتركين لتعويض المتضررين منهم على أساس التبرع، يسمى هؤلاء (هيئة المشتركين)، و يسمى البعق بالقسط أو الاشتراك تحدده وثيقة التأمين أو عقد الاشتراك. و تتولى شركة التأمين التكافلي إدارة عمليات التأمين و استثمار أمواله نيابة على هيئة المشتركين.<sup>3</sup>

### 5. تهديد الداخلون المحتملون

إن تهديد المنافسة في الصناعة لا يقتصر على المنافسين المتواجدين في السوق فحسب، بل يمتد إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى تلك السوق.

ففي الصناعة التأمينية، فإن ارتفاع معدلات نمو الصناعة، من شأنه أن يساعد على جذب شركات تأمين جديدة إلى الصناعة خاصة الأجنبية منها، و يتزايد تهديد الداخلون الجدد إلى صناعة التأمين خاصة بعد دخول اتفاق الشراكة الأوروبية حيز التنفيذ و إنشاء منطقة التبادل الحر و ترتيبات دخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة التي تلزم أعضائها بفتح أسواقها لاسيما الخدمات المصرفية و التأمينية، بحيث تعمل هذه الشركات جنبا إلى جنب مع المؤسسات العمومية و الخاصة، حيث أن عوائق الدخول التنظيمية التي تمارسها الدولة تبقى عاجزة أمام هذا التهديد.

و نتيجة لذلك، فإن معايير التنافس في صناعة التأمين تتمثل في جاهزية شبكات التوزيع تجاه العميل و سرعة معالجة الملفات التي تتطلب كفاءة إدارية و فنية عالية، و هذا ما تقتقر إليه شركات التأمين في الجزائر خاصة العمومية منها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ناجم زينب، إشكالية النهوض بفرع التأمين على الحياة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة، 2011-2012، ص 18.

<sup>2</sup> - مصطفى كمال السيد طابيل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2009، ص 167.

<sup>3</sup> - هرموش إيمان، مقيح صبري، واقع و آفاق التأمين التكافلي في الجزائر-محاكاة تجارب عالمية، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة حمة لخصر-الوادي، مجلد 3، عدد 02، ديسمبر 2019، ص 67.

<sup>4</sup> - سنوسي أسامة، بوعمامة مريم، القوى المحركة للمنافسة في صناعة التأمين في الجزائر: دراسة تحليلية، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-سطيف، مجلد 5، عدد 1، جوان 2020، ص 114.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

فشركات التأمين في الجزائر لا تزال غير قادرة على المنافسة الدولية، بالإضافة إلى ضعف الأجهزة الإدارية والتسويق في الإلمام بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ونقص ضعف الخبراء الذين يتحملون مسؤولية تقييم المخاطر، ووضع الأسعار المناسبة، ودراسة حالة السوق و معرفة مدى المخاطر المتوقعة والتعامل معها.<sup>1</sup>

### 6. دور الدولة

تتدخل الدولة في قطاع التأمين في الجزائر عن طريق هيئات الرقابة التي تم التطرق إليها سابقا، كما تعمل على تحيين و سن القوانين و النصوص و فرض رقابة على مؤسسات التأمين من أجل النهوض بالقطاع و معالجة الاختلالات الموجودة.

### المبحث الثالث: تطور الجهاز المصرفي في الجزائر و تنافسية القطاع

#### المطلب الأول: تعريف البنوك

يعرف البنك على أنه المؤسسة المالية التي تكون الوسيط بين وحدات الفائض التي تريد استثماره أموالها و بين الوحدات التي لديها عجز مالي لتلبية متطلبات أعمالها.<sup>2</sup> و يرى الدكتور طارق طه بأن قاعدة النشاط المصرفي هي درجة اقترابه من الهدف.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: قراءة تاريخية للجهاز المصرفي في الجزائر

لقد قسم الباحثون مراحل تطور النظام البنكي الجزائري بعد سنة 1962 إلى أربعة مراحل: إنشاء نظام بنكي جزائري، إصلاحات سنوات السبعينات، الإصلاحات الاقتصادية و مرحلة ما بعد صدور قانون النقد و القرض 90-04، غير أننا إن تتبعنا خصائص النظام البنكي الجزائري نجده مر بمرحلتين هما: مرحلة النظام البنكي الوطني، و الانفتاح و المشاركة.<sup>4</sup>

و قد عرف النظام المصرفي في الجزائر عدة تطورات من الاستقلال إلى يومنا هذا:

- أثناء الفترة الاستعمارية: كان النظام المصرفي في الجزائر تابعا للنظام المالي و النقدي الفرنسي، و لم يسخر للتنمية الوطنية، و إنما لتمويل قطاع إنتاجي موجه للتصدير.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- ذبيح ميلود، مرجع سابق، ص1325.

<sup>2</sup>صادق راشد الشمري، أساسيات الصناعة المصرفية الإسلامية: أنشطتها التطلعات المستقبلية، اليازوري، الأردن، 2008، ص 32.

<sup>3</sup> طارق طه، ادارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، 2007، ص 36.

<sup>4</sup> ذهبي ريمة، الاستقرار المالي النظامي: بناء مؤشر تجميعي للنظام المالي الجزائري للفترة (2003-2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 162.

<sup>5</sup> محرز جلال، نحو تطوير و عصريّة القطاع المصرفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 13.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و قد تم تأسيس أول مؤسسة مصرفية في الجزائر بموجب القانون الصادر في 19 جويلية 1843، و تعتبر مؤسسة Le comptoir nation d'escompte ثاني مؤسسة مصرفية في الجزائر. و منها أنشئ البنك المركزي الجزائري غداة الاستقلال في 01 جانفي 1963.<sup>1</sup> كما ورثت الجزائر مجموعة بنوك أجنبية بعد الاستقلال أمتها منتصف الستينات خضعت لإصلاح سنة 1971 الذي حولها إلى أداة في يد الخزانة لتوفير التمويل للتنمية.<sup>2</sup> و يعتبر قانون النقد والقرض الصادر بتاريخ 14أفريل 1990 نصا تشريعا جديدا لدعم إصلاحات سنة 1988 من طرف السلطات، ويشمل كل المسائل المتعلقة بالنقد والقرض والبنك سواء تعلق الأمر بالشكل القانوني للبنوك، أنشطتها، مراقبتها ومعايير تسييرها...الخ.<sup>3</sup> و أعطى قانون النقد و القرض للبنوك العاملة في الجزائر حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، و فتح المجال أمام القطاع الخاص والأجنبي، وقد كان لزاما على الجزائر بدخولها اقتصاد السوق مسaire معايير لجنة بازل (1) و (2)<sup>4</sup>. و التي تأسست سنة 1974 بمدينة بازل بسويسرا، نتيجة أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، وزيادة المنافسة القوية بين البنوك اليابانية و الأمريكية و الأوروبية بسبب نقص أموالها،<sup>5</sup> و تهدف لتحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في:

1. تقرير حدود دنيا لكفاية رأس مال البنوك. تحسين الأساليب الفنية للرقابة.
2. تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات و أساليب الرقابة السلطات النقدية المتمثلة غالبا في البنوك المركزية و من ثم محافظي هذه البنوك.<sup>6</sup>

### المطلب الثالث: إصلاحات الجهاز المصرفي في الجزائر

#### • الإصلاحات المصرفية لسنة 1986

جاءت كرد مباشر لانخفاض أسعار البترول، وفقا لقانون 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 حيث تم إنشاء مجلس وطني للقرض ولجنة لمراقبة عمليات البنوك بدلا من مجلس القرض واللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية المنشئة سنة 1971 للتقليل من مخاطر عدم الرد.<sup>1</sup>

1. عبد الرزاق حبار، *المنظومة المصرفية الجزائرية و متطلبات استيفاء لجنة بازل*، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بو علي-الشلف، 2005، ص 83.

2. نجار حياة، *اتفاقية بازل 3 و آثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري*، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، عدد 13، 2013، ص 286.

3. آسيا قاسمي، *أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015، ص 81.

4. شريقي عمر، *دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي*، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 اكتوبر 2009، ص 8.

5. غانم عبد الله، *العولمة المالية: المنظمة المصرفية العربية*، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 269.

6. عبد المطلب عبد الحميد، *العولمة و اقتصاديات البنوك*، الدار الجامعية، عين شمس-مصر، 2001، ص 81.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

ولقد تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية لتوحيد الإطار القانوني للمؤسسات المصرفية، حيث تم اعتماد مقاييس الربحية و المردودية والأمان في تسيير البنوك العمومية ومن هنا ظهر ما يسمى بالخطر البنكي كمفهوم جديد دخل عالم إدارة البنوك التجارية الجزائرية<sup>2</sup>.

• **الإصلاحات المصرفية لسنة 1988:** نظرا للنقائص والعيوب المتعلقة بقانون 1986 تم صدور القانون التوجيهي للمؤسسات في 1988 و تم تعديله بالقانون 06/88 والذي نادى باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية وضرورة تعديل قواعد التمويل. وتم اتخاذ قرار سنة 1987 بانسحاب الخزينة من عمليات التمويل للاقتصاد، و تم في سنة 1989 منح البنوك استقلاليته المالية بهدف زيادة فعالية نشاطها ورفع مردوديتها، بحيث تقتصر مسؤوليتها على تمويل الاستثمارات في البنية التحتية والقطاعات الاستراتيجية فقط<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس في الصناعة المصرفية وفقا لبورتر في ظل بنك التأمين

يمكن الانطلاق في تحليل تنافسية البنوك وفقا لنموذج بورتر وفقا للتحليل التالي :

**المنافسة في القطاع:** يتميز قطاع الصناعة المصرفية في الجزائر بشدة المنافسة، ويتمثل المنافسون في البنوك المحلية و الأجنبية، منها 6 بنوك عمومية من بينها صندوق التوفير، و 14 بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية، وبنك واحد برؤوس أموال مختلطة، و 3 مؤسسات مالية من بينها مؤسستين عموميتين، 5 شركات تأجير من بينها 3 عمومية، تعاقدية واحدة للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالأعمال المصرفية و التي اتخذت في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية<sup>4</sup>.

**2. تهديد الداخلين الجدد:** إن تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة المصرفية ليس سهلا إلى حد ما، و ما يساعد البنوك على هذا الأمر هو وجود عدة حواجز قانونية و تشريعية، إضافة إلى اقتصاديات الحجم الكبير للصناعة المصرفية و صعوبة الحصول على اعتماد ممنوح من طرف السلطة من أجل ممارسة العمل المصرفي، مما يقلل من عدد المنافسين في السوق المصرفية، و يحصر السوق المصرفية في سوق احتكار القلة.

1. الطيب ياسين، *النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية*، مجلة الباحث، جامعة قاصد مرباح- ورقلة، عدد 03، 2003، ص 49.

2. بعلي حسني مبارك، *إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في ظل التغيرات الاقتصادية و المصرفية المعاصرة*، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 67.

3. عايشي كمال، *أداء النظام المصرفي الجزائري في ظل التحولات الاقتصادية*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006، ص 9.

4- تقرير بنك الجزائر لسنة 2017.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

لكن تهديد الداخلين الجدد في حالة التأمين البنكي لا يعني بالضرورة اختراق القطاع من طرف مؤسسات غير متواجدة فيه، فقد يكون الداخلين الجدد مؤسسات متواجدة أساسا في القطاع و ترغب في الدخول مع مؤسسات تأمين متحالفة مع بنوك معينة من أجل تمكينها من تقديم منتجات تأمينية عبر شبابيكها، أي تبقى البنوك تواجه خطر تحول الحليف نحو داخلين جدد و هم منافسين متواجدين أساسا في المنظومة المصرفية.

**3. تهديد المنتجات البديلة:** إن المنتجات البديلة في حالة بنك التأمين هي تلك المنتجات التأمينية التي يمكن لمؤسسة التأمين إتاحة البنك لإمكانية توزيعها عبر شبابيكه، فالاتفاقيات الموجودة بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر تنص على أن كل تحالف مبني على اتفاقية تحدد منتجات معينة يمكن للبنك توزيعها، و يبقى تهديد هذه المنتجات مرهون بالبنك و مؤسسة التأمين على حد سواء بحيث يتوجه كل طرف إلى الحصول أو تقديم المنتجات التي تساهم في تحقيق أرباح أكثر و زيادة حصته السوقية، وهو ما يؤثر كثيرا على تنافسية البنوك .

**4. القوة التفاوضية للعملاء:** من المعروف ان عملاء البنك هم الأفراد و منشآت الأعمال فيما يخص الخدمات المصرفية و القروض، بحيث يؤثر على البنك بشكل كبير من أجل الحصول على منتجات أفضل أو أسعار أقل. و يكون الحصول على العملاء أمر سهل في حالة العميل الذي لا يتوفر على معلومات جيدة عن خدمات باقي البنوك المنافسة، فقد يحصل على خدمات من بنك معين بسعر أكبر وقد لا تكون الأفضل مقارنة مع خدمات البنوك الأخرى. و في حالة التحالفات الاستراتيجية فإن العملاء الذين يحصلون على منتجات تأمينية عن طريق البنك هم أنفسهم عملاء البنك، مما يحتم على البنوك المتحالفة المحافظة على عملائها من خلال ارضائهم و تحسين الخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر .

في الجزائر، فإن رفض أغلب العملاء لخدمات البنوك يتعلق بالبنوك التقليدية التي تمنح معدلات فائدة على القروض، و من جهة فإن توجه العملاء نحو البنوك الاسلامية لا يرجع بالضرورة إلى جودة خدماتها بقدر ما يرجع لطبيعة الخدمات التي تتوافق مع الشريعة الاسلامية، و هو ما دفع بالسلطات إلى التوجه نحو نوافذ إسلامية في البنوك التقليدية من أجل جذب أكبر عدد من العملاء و هو ما ينطبق أيضا على منتجات التأمين المقدمة من طرف البنوك في إطار التحالفات الاستراتيجية.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### 5. القوة التفاوضية للموردين

يشكل الموردون تهديدا كبيرا على المؤسسة عندما يكون لديهم القدرة على رفع الأسعار بالشكل الذي يؤثر على ربحية المؤسسة، و كلما كان عدد الموردين قليلا كلما كانت تهديدهم كبيرا. و يتعلق الأمر بالموردين للمواد الخام التي تحتاجها البنوك في نشاطها.

كما أن البنوك تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، و هي مؤسسات خدمية بالدرجة الأولى، مما يجعل تهديد الموردين ضعيفا، إضافة إلى وجود عدد كبير منهم في السوق مما يضعف قدرتهم على خلق تهديد كبير للبنوك سواء في حالة قيامها بنشاطها المصرفي الأساسي أو في حالة تقديمها لمنتجات تأمينية، و هو ما يجعل تهديد هذه القوة ضعيفا على تنافسية البنوك.

### 6. دور الدولة

إضافة إلى القوى السابقة، هناك قوة سادسة تتمثل في دور الدولة، والتي لم يشر إليها بورتر بل اعتبرها تدخل ضمنيا مع القوى الخمسة المحددة التي ذكرها.

في الجزائر، تتدخل الدولة في تنافسية البنوك بشكل أو بآخر لاسيما عن طريق الضوابط القانونية والتشريعية التي تضعها الدولة والخاصة بالقطاع المصرفي، و التي تعتبر أحد أهم العوائق أمام الداخلين المحتملين للقطاع، وهو ما يقلل من تزايد عدد المنافسين في القطاع، و يبقى السوق في دائرة احتكار القلة.

كما قامت الدولة بتسهيل دخول البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر في تحالفات استراتيجية عن طريق ما يعرف بالتأمين المصرفي من خلال السماح للبنوك بتقديم منتجات تأمينية عن طريق شبابيكها.

تؤثر هذه القوى الخمس لبورتر على تنافسية البنوك في الجزائر في ظل التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات التأمين، لكن يبقى هذا التأثير محدود نوعا ما نظرا لخصوصية القطاع المصرفي وطبيعة المنافسة والسياسة الحمائية الحذرة التي تحكم نشاطاته.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### المبحث الرابع: تحليل الأداء في الصناعة المصرفية

#### المطلب الأول: مراحل تقييم الأداء في البنوك

تتطلب عملية تقييم الأداء في البنوك مراحل معينة يمكن توضيحها في ما يلي:

#### -المرحلة الأولى

هي مرحلة جمع البيانات و المعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في البنوك، لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، و تشمل هذه البيانات و الإحصاءات بيانات لعدة سنوات و لمختلف النشاطات التي يمارسها البنك.

#### -المرحلة الثانية

مرحلة تحليل البيانات و المعلومات الإحصائية و دراستها و بيان مدى دقتها و صلاحيتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك.

-المرحلة الثالثة: هي مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات و العمليات التي يشتمل عليها أداء البنك.

-المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم نتائج التقييم و بيان مدى نجاح أو إخفاق أداء البنك، مع حصر و تحديد الانحرافات التي حصلت في أداء البنك، و من ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك<sup>1</sup>.

المرحلة الخامسة: مرحلة تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في نشاط البنك، و تغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات و البيانات الناتجة عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة و الرقابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان- الأردن، 2009، ص 33.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص 39.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### المطلب الثاني: أبعاد هيكل الصناعة المصرفية

تعرف الحصة السوقية للبنوك بأنها "نسبة أصول أو ودائع أو تسهيلات البنك خلال سنة معينة".<sup>1</sup> في الجزائر، و نهاية سنة 2017، بقي النظام المصرفي يتشكل من 29 مصرفاً ومؤسسة مالية، و فيما يلي جدول يبين حصة البنوك العمومية و الخاصة من حجم الودائع كما يلي:

**جدول رقم 5.15: تطور الحصة السوقية للبنوك العمومية و الخاصة من الودائع**

للفترة 2010-2018 (الوحدة: مليار دينار)

| 2018    | 2017    | 2016   | 2015   | 2014   | 2013   | 2012   | 2011   | 2010   | السنوات         |                    |
|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------------------|
| 4054.7  | 3765.5  | 3060.5 | 3297.7 | 3712.1 | 2942.2 | 2823.3 | 3095.8 | 2462.5 | البنوك العمومية | ودائع تحت الطلب    |
| 825.8   | 733.5   | 671.7  | 594.0  | 722.7  | 595.3  | 533.1  | 400.0  | 301.2  | البنوك الخاصة   |                    |
| 4738.3  | 4233.0  | 4010.8 | 4075.8 | 3793.6 | 3380.4 | 3053.6 | 2552.3 | 2333.5 | البنوك ع        | ودائع لأجل         |
| 494.3   | 475.5   | 398.6  | 367.6  | 290.1  | 311.3  | 280.0  | 235.2  | 190.8  | البنوك الخاصة   |                    |
| 626.7   | 782.1   | 833.7  | 751.3  | 494.4  | 419.4  | 426.2  | 351.7  | 323.1  | البنوك ع        | ودائع موضوعة كضمان |
| 182.9   | 242.6   | 104.7  | 114.4  | 104.6  | 138.8  | 121.8  | 98.0   | 101.0  | البنوك الخاصة   |                    |
| 86.24 % | 85.81 % | 87.1 % | 88.3 % | 87.7 % | 86.6 % | 87.1 % | 89.1 % | 89.6 % | حصة ب/ع         | إجمالي الودائع     |
| 13.76 % | 14.19 % | 12.9 % | 11.7 % | 12.3 % | 13.4 % | 12.9 % | 10.9 % | 10.4 % | حصة ب/خ         |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد تقارير بنك الجزائر لغاية 2018

ومن خلال الجدول يبدو واضحاً سيطرة البنوك العمومية على حصة الودائع لأجل و الودائع تحت الطلب و الودائع الموضوعة كضمان، حيث و رغم الانخفاض النسبي لحصة البنوك العمومية من إجمالي الودائع تبقى مرتفعة مقارنة مع حصة البنوك الخاصة.

<sup>1</sup>. ابتسام السيد شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية و أثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة 2010-2014، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 23.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

و قد يرجع سبب ذلك إلى قضية بنك الخليفة التي تركت سمعة سيئة جدا عن البنوك الخاصة و منع البنوك العمومية من ايداع أموالها لدى البنوك الخاصة لتفادي الوقوع في هذا النوع من الكوارث الاقتصادية و المالية التي تعتبر نقطة سوداء في تاريخ البنوك الخاصة في الجزائر.

• **عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية:** تعبر عن مجموعة العوائق التي تمنع تحول المنافسين المحتملين إلى فعليين متواجدين فعلا بالصناعة، و تتمثل في: العوائق التنظيمية و التشريعية، اقتصاديات الحجم الكبير و كذا وفورات الحجم و النطاق، والتي تعمل على تخفيض احتمال أو نطاق دخول منافسين جدد إلى الصناعة المصرفية، و كلما انخفضت تلك العوائق يكون سلوك البنوك تنافسيا.

• **الوفورات الاقتصادية:** و تتمثل في كل من وفورات الحجم و وفورات النطاق، حيث يقصد بوفورات الحجم الأرباح الناتجة عن الانخفاض في التكلفة المتوسطة مع زيادة حجم البنك، أما و وفورات النطاق هي ادخار التكاليف بهدف تنويع المنتجات و الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

### • التركيز في الصناعة المصرفية

يعتبر التركيز في الصناعة المصرفية من بين أهم محددات هيكل الصناعة المصرفية، أي مدى تركز هذه الصناعة في أيدي عدد محدود من البنوك.

إن التركيز في أسواق العمل المصرفي يعد أيضا أحد الملامح الهامة للتغيرات الهيكلية في عالم البنوك، والتركز ليس بأي حال ظاهرة حديثة، حيث أن النظم المصرفية في العديد من دول العالم يهيمن ويسيطر عليها عدد قليل من البنوك الكبيرة وذلك منذ نصف قرن على الأقل، هذا وتختلف النظم المصرفية في درجة تركزها. و بالنسبة للطريقة الأكثر شيوعا لقياس التركيز المصرفي فهي تعتمد على احتساب نسبة أصول أو ودائع القطاع المصرفي والتي يسيطر عليها أكبر ثلاثة أو خمسة بنوك.

إلا أنه هناك صعوبة في أن تقيم بدقة في داخل النظم المصرفية بمفردها، كما أنه أصبح أيضا من الصعوبة بدرجة كبيرة قياس التركيز المصرفي بالقياسات المعاصرة وذلك بسبب عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين أسواق العمل المصرفي والأسواق المالية الأخرى.

ومع ذلك فإنه من الواضح أن هناك اتجاه لتفضيل الحجم الكبير لدى العديد من البنوك في عدد كبير من دول العالم المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. حمو محمد، أثر اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 2009، ص 37.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

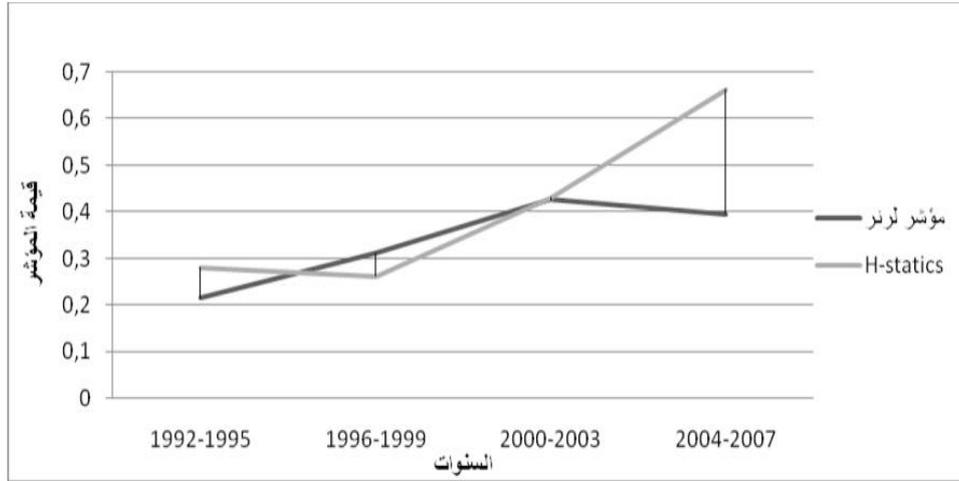
ويعتبر التركيز في الصناعة المصرفية من بين أهم محددات هيكل الصناعة المصرفية، فالتركز في أسواق العمل المصرفي يعد أحد ملامح للتغيرات الهيكلية في عالم البنوك، فالنظم المصرفية في العديد من دول العالم يهيمن ويسيطر عليها عدد قليل من البنوك الكبيرة.

و قد أصبح من الصعوبة بدرجة كبيرة قياس التركيز المصرفي بالقياسات المعاصرة وذلك بسبب عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين أسواق العمل المصرفي والأسواق المالية الأخرى.

و عليه، يمكن القول أن الصناعة المصرفية هي صناعة عالية التركيز و ذلك بسبب سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية، و بالتالي فإن السوق المصرفية تتميز باحتكار القلة.

وحسب بيانات مؤشر التنافسية العالمية، فإن قيمة H-Statics داخل الصناعة المصرفية الجزائرية كانت أقل من الواحد كما يلي:

### شكل 5.9. التركيز داخل الصناعة المصرفية



المصدر: بوسنة محمد رضا، سميرة عطوي، مرجع سابق، ص 126.

نلاحظ من خلال الشكل أن قيمة مؤشر لرنر الذي يقيس درجة قوة الاحتكار داخل الصناعة في تزايد مستمر بسيطرة البنوك العمومية على القطاع المصرفي في الجزائر، كما أن هذا المؤشر سجل انخفاضا في سنة 2003، و الذي يمكن تفسيره بأزمة بنك الخليفة الذي أثرت بشكل كبير على القطاع المصرفي و على سمعة البنوك الخاصة في الجزائر بشكل عام.

1. زقير عادل، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواجهة تحديات الصيرفة الشاملة: دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008-2009، ص 30.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### المطلب الثالث: تحقيق الأداء المرتفع في الصناعة المصرفية

إن اتساع نطاق عمليات عجز البنوك في مختلف الأسواق الجغرافية، و الشركات من مختلف الأحجام لم يتحقق في الولايات المتحدة منذ الكساد الكبير، و بينما كان وجود هيئة التأمين على الودائع الفيدرالية من العوامل التي ساهمت في إيقاف قدر كبير من عمليات العجز و السحب التي واجهت البنوك، كما أن فشل البنوك يتبع نماذج الصعوبات الاقتصادية الإقليمية، فالمشكلات الزراعية التي حدثت في بعض المناطق و مشكلات الطاقة التي حدثت في مناطق أخرى خلال فترة الثمانينات قد تبعها حالات فشل كبيرة بين البنوك الكبيرة و الصغيرة<sup>1</sup>.

و رغم أن مجمل ربحية البنك ترتفع أو تنخفض وفقا للظروف الاقتصادية، إلا أن هناك مجموعة معينة من البنوك تتفوق في المنافسة من خلال تحقيق أرباح عالية، ووفقا لدراسة أجريت في و.م.أ شملت البنوك ذات الأداء المرتفع من سنة 1982-1987، تم تعريف البنوك ذات الأداء المرتفع على أنها: " تلك البنوك التي ولدت عائد على الأصول لا يقل عن 1.5 % كل سنة".

و عموما فإن تلك البنوك لديها عدد قليل من الموظفين ذوي حوافز مرتفعة، و تستثمر البنوك ذات الأداء المرتفع مقدار كبير من الأصول المريحة و تمتلك مقدار أقل من القروض و المزيد من الأوراق المالية المتمثلة في التزامات حكومية و محلية و تحقق فوائد معفاة من الضرائب<sup>2</sup>. كما أن البنوك ذات الأداء المرتفع تستطيع السيطرة على مواقع الخطر بصورة أفضل من البنوك الأخرى.

### المطلب الرابع: العلاقة بين الجهاز المصرفي و قطاع التأمينات في الجزائر

إن تسويق المنتجات التأمينية يجب أن يكون موافق لمتطلبات القوانين البنكية و التأمينية على حد سواء:

1. متطلبات الأمر 03-11 الموافق لـ 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض، هذا الأمر يعرف بدقة العمليات التي يمكن أن تكون محل نشاط البنوك، و هو يسمح للبنوك بممارسة بعض العمليات المالية الملحقة و المكملة للنشاط البنكي، و التي يجب أن تكون محدودة مقارنة بنشاطها العادي.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، ، سلسلة البنوك التجارية " قضايا معاصرة - الجزء الثاني: تقييم أداء البنوك التجارية" تحليل العائد و المخاطرة"، الدار الجامعية- جامعة عين شمس- مصر، 2003، ص 119.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، المرجع نفسه، ص 118.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

فالأمر يشترط على البنوك لممارسة الأعمال الأخرى بصفة عادية، الحصول على موافقة مجلس النقد و القرض، فيمكن اعتبار المنتجات التأمينية كعمليات ملحقة للعمليات البنكية و هي حالة المنتجات التأمينية التي ترافق القروض البنكية.

2. متطلبات الأمر 07/95 في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل و المتمم بالقانون 04/06 في 20/02/2006، حيث أنه لممارسة العمليات التأمينية، يشترط الأمر 07/95 الحصول على الاعتماد من الهيئة الوصية. مع صدور القانون 04/06 و كذا الحكام التطبيقية له و خاصة المرسوم التنفيذي رقم 153/07 الصادر في 22/05/2007 المحدد لشروط توزيع المنتجات التأمينية عن طريق البنوك، الهيئات المالية و الشبكات التوزيعية الأخرى، و كذا المرسوم رقم 60 و الصادر في أوت 2007 المحدد لقائمة المنتجات التأمينية التي يمكن توزيعها و العمولات القصوى لكل منتج، وقد أصبح من الممكن قيام البنوك بتوزيع منتجات تأمينية وفقا لاتفاقيات مبرمة مسبقا بين البنك و المؤسسة التأمينية.<sup>1</sup>

في الجزائر، و بالنسبة للعمل المصرفي، فإن التشريع الجزائري يمنع على غير وحدات القطاع المصرفي القيام بالخدمات والأعمال المصرفية، أو منح الائتمان إلا في حدود ضيقة، كما يحظر على البنوك التجارية ممارسة أنشطة التأمين كما هو محدد في المادتين 110 و 114 من قانون النقد والقرض بحيث هناك فصل واضح في التشريع الجزائري بين مهام ووظائف البنوك التجارية ومهام ووظائف المؤسسات المالية الأخرى وعلى رأسها شركات التأمين، لكن هذا لا ينفي وجود مستوى معين من العلاقة بين المؤسستين.<sup>2</sup> لكن يمكن للبنوك القيام بتوزيع الخدمات التأمينية في إطار بنك التأمين موضوع بحثنا، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل القادم. إن الحكم على أداء المؤسسات المصرفية و مؤسسات التأمين في ظل التحالفات الاستراتيجية يتطلب تحليلا لأثر متغيرات قوة السوق و أثرها على الأداء، وذلك بتحليل متغيري كل من تركيز السوقين من رقم الأعمال، و الحصة السوقية التي يعبر عنها بفرضية SCP (هيكل-سلوك-أداء).

<sup>1</sup> . حساني حسين، التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للمشاركة؟ و ما دورها في تحسين الأداء؟ الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، عدد 3، جامعة الشلف، 2010، ص 10.

<sup>2</sup> -بريش عبد القادر، حمو محمد، مرجع سابق.

## الفصل الخامس: (دراسة حالة) اقتصاديات الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر

### خلاصة

تضمن هذا الفصل السوق المصرفي و سوق التأمين في الجزائر و الجهود التي تبذلها الدولة في سبيل إصلاح الاختلالات الموجودة في كلا القطاعين. و قد تناولنا فيه الإطار العام و التطور التاريخي و اهم الاصلاحات المتعلقة بكلتا السوقين.

و على الرغم من خصوصيات كل سوق و التشريعات المتعلقة بهما فقد لاحظنا سيطرة كبيرة للقطاع العام على القطاع من خلال أغلب المؤشرات كالحصة السوقية و رقم الأعمال و غيرها. كما أن التشريعات التي سنتها الدولة في إطار تحرير القطاع المصرفي كان لها الأثر المباشر على قطاع التأمين من خلال القانون 01/95 الذي سمح للبنوك بتوزيع منتجات تأمينية عبر شبابيكها و الذي سهل على دخول البنوك و مؤسسات التأمين في تحالفات استراتيجية بينها ن خلال ما يعرف ببنك التأمين أو التأمين المصرفي موضوع بحثنا، و هو ما سنتطرق إليه في الفصل القادم بحول الله تعالى.

## الفصل السادس:

# تحليل أداء مجموعة من البنوك و مؤسسات التأمين في ظل التحالفات الاستراتيجية

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبنك التأمين في الجزائر
- المبحث الثاني: واقع صيرفة التأمين في الجزائر
- المبحث الثالث: تحليل متغيرات بنك التأمين في الجزائر
- المبحث الرابع: أداء البنوك و مؤسسات التأمين عينة الدراسة في إطار بنك التأمين

## تمهيد

يعتبر التأمين المصرفي إحدى الاستراتيجيات التي تتبناها كل من البنوك و مؤسسات التأمين من أجل تحسين تنافسيتها و تحسين مكانتها في القطاع الذي تنتمي إليه، و ذلك من خلال توزيع الخدمات و المنتجات التأمينية عبر الشبائك البنكية في إطار ما يعرف بالتأمين المصرفي أو بنك التأمين.

هذا الفصل، سوف نتناول موضوع التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر أو ما يعرف بالتأمين المصرفي كما ذكرنا، حيث سنتطرق إلى الإطار النظري لهذا المفهوم من تعريف و تطور تاريخي في بعض البلدان العربية و الغربية، كما سنتطرق إليه في الجزائر بداية من الظهور التاريخي له بناء على القوانين التشريعية التي وضعتها الدولة لتطوير القطاع المصرفي و التي ساعدت على ظهور هذه الاستراتيجية من خلال المبحثين الأول و الثاني.

كما سنناول في المبحثين الأخيرين أداء بعض المؤسسات البنكية و التأمينية في ظل التحالفات الاستراتيجية من أجل توضيح دورها في تحسين الأداء من خلال هذه الدراسة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبنك التأمين في الجزائر

### المطلب الأول: ماهية التأمين المصرفي (بنك التأمين)

إن المنافس لا يتمثل فقط في المؤسسات التي تتعامل في نفس القطاع، وتنتج نفس المنتجات، وتحاول كسب أكبر عدد من الزبائن الهامين، فالمنافس هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يحصل على جزء من أرباحها.

ويعبر التأمين المصرفي على تسويق منتجات تأمينية بصورة مشتركة، و قد بدأ في شكل تعاون ما بين المصارف وشركات التأمين من خلال تقديم منتجات التأمين على الحياة، ثم تطورت لتشمل تأمين الحوادث و عممت على كافة المجتمعات خاصة بعد حدوث موجة من التكاملات بين المصارف وشركات التأمين، مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة ما كانت لتحدث لو لم يسبقها عملية تكامل ما بين المصرف وشركة التأمين، وما سهل للمصارف ممارسة أعمال التأمين بينها و بين شركات التأمين هو استحداث ترسانة هامة من التشريعات والتنظيمات مثل قانون (glass steagall act) الذي أصدر في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2001 والذي أتاح للبنوك الأمريكية امكانية اقتحام أنشطة لم يكن مسموحا بمزاومتها من طرف البنوك من قبل، ويندرج ذلك في إطار التحرر المالي في مختلف دول العالم.<sup>1</sup>

فبنك التأمين هو مصطلح من أصل فرنسي باعتبار فرنسا من أول البلدان التي خاضت هذه التجربة في السبعينيات من القرن العشرين وتطور فيها نتيجة لنضج السوق التأمينية الفرنسية الذي تتميز بالجودة والقدرة التنافسية العالية، فهذا المصطلح يستعمل ليعبر عن الجهود التي تبذلها البنوك للدخول في سوق التأمين.<sup>2</sup>

عموما، فالتأمين المصرفي يعرفه قاموس LIMRA على أنه: تقديم منتجات و خدمات التأمين على الحياة من قبل البنوك ووكالات الائتمان التجاري.

كما يقصد به توفير منتجات التأمين و المصارف من خلال قنوات توزيع مشتركة تجمع بين عملاء المصارف وعملاء شركة التأمين، والمصرف هنا لا يقوم بإنتاج أو إدارة خدمات التأمين و إنما يقوم ببيعها و تسويقها.<sup>3</sup>

1- شرطي نسيمية، التأمين المصرفي كنموذج للابتكار في الخدمات، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة يحيى فارس-المدية، عدد04، سبتمبر 2015، ص 79.

2- توينار رمضان، حساني حسين، مرجع سابق، ص 293.

3- قبلي نبيل، نقماري سفيان، التأمين المصرفي في الجزائر بين النظرية و الواقع، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية-الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 04/3 ديسمبر 2012.

### المطلب الثاني: الجذور التاريخية لبنك التأمين

إن التعاون بين قطاعي البنوك و التأمين بدأ في ألمانيا ثم انتشر في أوروبا و بلغ العالم العربي في العقد الخیر من القرن الماضي، و هذا التعاون انعكس بارتفاع عدد الاتفاقيات و التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و شركات التأمين و التي تهدف إلى استخدام الشبكة البنكية لبيع منتجات التأمين وهو ما نتج عنه نشاط جديد يعرف بالتأمين البنكي. و قد ساهم في تطوير الأسواق المالية، و إنماء الوعي العام لمنافع التأمين و الاستثمار في الأسواق المالية عموماً، و قد لعب دوراً إيجابياً في المجتمع على صعيد تخفيض المخاطر اليومية و التكاليف المرتبطة بها، و ساهم في تشجيع الأفراد على التطوير، و هذا ما ساعد على زيادة الثقة في شركات التأمين و القطاع المالي عموماً.<sup>1</sup>

فقد شهد العمل المصرفي تغيراً جذرياً بحيث لم يعد الأمر مقتصرًا على قيام البنوك بالدور التقليدي و إنما تطور أدائها و امتد عملها في مجالات جديدة فضلاً عن التوسع في الأنشطة و الخدمات المقدمة، و يعد هذا التغير ثمرة حقيقية للتغيرات الجذرية في أدوات الاتصال و انتقال الأموال، إضافة إلى ظاهرة التحرر التي طالت كافة العمليات و امتدت إلى معظم القطاعات، و التي على إثرها قامت معظم الدول بإلغاء العديد من القيود و إزالة معظم الحواجز التي تحول دون ممارسة البنوك للكثير من الأنشطة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية و الغربية في إطار بنك التأمين

- **لبنان:** ظهر التأمين المصرفي في لبنان مع بداية التسعينات من القرن العشرين، و تؤكد عدة شركات تأمين في لبنان أن ما يقدر بنسبة 20 % من تأمينات الحياة يتم بيعها من خلال قنوات مصرفية.
- **المغرب:** يعرض المصرف التجاري (BCM) منذ 1989 منتج تأميني على الحياة، يضمن لصاحبه في حالة الموت أو العجز الدائم، بالاستفادة من التعويض.
- **تونس:** يعرض مصرف الأمان منتجات تأمين على الحياة مثل: ادخار قاعدي، تأمين ادخاري وذلك في إطار إبرام اتفاقية مع شركة التأمين، تأمينات الحياة.

1- ناجم زينب، برحومة عبد الحميد، *التحالفات الاستراتيجية بين البنك و شركات التأمين في توزيع منتجات التأمين على الحياة: دراسة حالة CAAT/BEA بولاية مسيلة*، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، عدد 17، 2017، ص 61.

2- محمد إبراهيم موسى، *اندماج البنوك و مواجهة آثار العولمة*، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 117.

- **مصر** : ترجع ممارسة التأمين المصرفي في مصر إلى سبتمبر 2003 وبعد 4 سنوات من بدء العمل بهذا النشاط قام المصرف المركزي بإيقافه على إثر تجاوزات وممارسات سلبية أثارت منازعات بين العملاء وشركات التأمين وأصبحت المصارف طرفا فيها. ثم وافق بعدها المصرف المركزي وهيئة الرقابة المالية على شركات التأمين في مصر على إصدار ضوابط جديدة لإعادة مزولة التأمين المصرفي<sup>1</sup>.
- **إيطاليا**: كانت بداية التأمين المصرفي مرتبطة بصدور قانون Amato في 1990/07/30 الذي سمح للبنوك بمزولة النشاط التأميني .
- **الولايات المتحدة الأمريكية**: لقد كان قانون glass streagall act عائقا أمام تطور بنك التأمين في الولايات المتحدة، إذ كان يفصل بين عمل البنوك و عمل شركات التأمين، و لم ير بنك التأمين النور إلا سنة 1990 بعد المصادقة على قانون جديد يسمح بعملية توزيع المنتجات التأمينية عبر البنوك.<sup>2</sup>
- و قد كانت البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر نجاحا من شركات تأمين الحياة في مجال بيع منتجات دفعات الحياة، ووفقا لدراسة أجرتها شركة ليمرا الدولية، فقد شكلت البنوك نسبة 16% من مبيعات دفعات الحياة حسب حجم الأقساط في الو.م.أ سنة 2007، وأقل من 2% من مبيعات منتجات الحياة الفردي.
- كما يمكن القول أيضا أن القوانين الفيدرالية الأمريكية تسمح للبنوك بدفع رسوم اعتيادية للموظفين غير المرخصين نظير لإحالتهم للزبائن إلى موظفين المنتجين المرخصين، علما أن هذه الرسوم ليست مبنية على نجاح أو عدم نجاح عملية البيع.<sup>3</sup>
- **التأمين المصرفي في آسيا**: يلاحظ في الدول الآسيوية المطللة على المحيط الهادي أن هناك عدد من المصارف مقبلة على الاستحواذ على شركة التأمين على الحياة، و توجد درجات متفاوتة الصلة بين المصارف و مؤسسات التأمين، فيمكن للمصرف أن يبيع منتجات التأمين نيابة عن شركة التأمين و تكون هنا المخاطرة محدودة.

1- هوداف عاشة، **التأمين المصرفي: النماذج و أهم التحديات، مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة بليلة، 2 عدد 14، جوان 2014، ص 171.

2- مرفوم كلتوم، حساني حسين، **واقع بنك التأمين في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، العدد 16، ص 218.

3- شارون ألن، بيترسون، كيفن هيد و آخرون، **تسويق التأمين**، ترجمة مركز روايال بتصرف، للاف أوفيس مانجمنت أسوسيشان إنك-لوما، أطلانتا-جورجيا، 2010، ص 262.

كما يمكن للمصرف أن يمتلك شركة التأمين أو حصة فيها دون ممارسة رقابة أو سيطرة، كما يمكن أيضا الدمج بين أنشطة التأمين البنكية حيث تقوم البنوك باصدار بواليص التأمين مقابل حصة في عمليات شركة التأمين بشكل مباشر.

و في بعض الدول الآسيوية مثل تايلاندا، فجميع المنتجات يمكن تقديمها عبر قناة بنكية، و في اليابان و حتى سنة 1990 منعت السلطات الوصية على القطاع المالي تقديم الخدمات التأمينية من قبل البنوك ليتم السماح لها في سنة 2000 بتسويق الخدمات التأمينية.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: الخيارات المعتمدة لبنك التأمين و كيفية اختيار النموذج المناسب**

**أولا: الخيارات و البدائل الاستراتيجية المعتمدة لبنك التأمين**

لقد أصبح التعاون بين الشركات المنافسة ظاهرة شائعة الحدوث في الوقت الراهن، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركات لم تعد ترى العالم فقط من منظور المنافسة: مكسب طرف و خسارة الطرف الآخر بل تحولت إلى منظور مكسب طرف / مكسب لطرف آخر، مما أدى إلى تغيير طبيعة المنافسة من شكلها التقليدي إلى الشكل الجديد المتمثل في المنافسة التعاونية أو المنافسة الجماعية بين طبيعة التحالفات الاستراتيجية التي تركز على تحقيق قيمة جديدة من خلال عمل الشركاء معا كتجمع أو كتكتل.<sup>2</sup>

وهناك عدة اختلافات فيما يخص نماذج صيرفة التأمين، إلا أنها تضم ثلاثة نماذج رئيسية و

هي: اتفاق التوزيع، المشروع المشترك و التكامل، و هناك من يقسمها إلى النماذج التالية:

**1. الشراكات التجارية :** (Partenariats commerciale)، تتمثل في:

أ- **اتفاقيات التوزيع:** Accords de distribution هو نموذج شائع جدا في آسيا، ويتميز هذا النموذج بقيام البنوك بتوزيع منتجات التأمين على الحياة (المعزولة أو المرتبطة بالمنتجات المصرفية) في مقابل عمولة، و إمكانية تبادل المعلومات عن العملاء و الزبائن.

ب- **التحالفات الاستراتيجية:** هو الأكثر شيوعا في سويسرا مما كان عليه في فرنسا، و يتميز بدرجة أعلى من التكامل في تطوير المنتجات، والخدمات وإدارة قنوات التوزيع.

<sup>1</sup>- بريش عبد القادر، حمو محمد، **أفاق تقديم البنوك الجزائرية لمنتجات تأمينية-دراسة حالة SAA/CNEP BANQUE**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي، جامعة ورقلة، 11-12 مارس 2008، ص 9.

<sup>2</sup>. بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 196.

2. المشاريع المشتركة: هذا النوع من النماذج يتطلب تنطبل استثمارات كبيرة وتبادل قواعد بيانات العملاء
  3. خلق مجموعات متكاملة للخدمات المالية: يمكن أن تكون العمليات والنظم متكاملة مع إمكانية الدمج الكامل للمنتجات، و هو نموذج شائع في فرنسا، بلجيكا، هولندا و سويسرا
  4. عمليات الاندماج والشراء: تطور هذا النموذج منذ عام 1998 في أوروبا .
  5. النموذج الذاتي أو الداخلي: هو نموذج لتنمية و تطوير صيرفة التأمين، يتطلب قدرا كبيرا من الموارد؛ تنطوي عليه مخاطر كبيرة، و هو نموذج لا يجذب العديد من قنوات التوزيع<sup>1</sup>.
- يقوم النموذج الأول و الثاني ( اتفاقيات التوزيع و التحالف الاستراتيجي) على أساس التعاون، أما باقي النماذج فتكون العلاقة تكاملية بين الطرفين حيث يقوم البنك بتسويق منتجات تأمينية لعملائه والمؤسسات التابعة له، مثل التأمين على الحياة و السيارات و المنازل.
- إن الأسواق تبدأ عادة بنظام التوزيع - اتفاقيات التوزيع - على اعتبار أنه هو الأسهل والأكثر انتشارا في دول العالم، ويكون المستوى الأول للتعاون بين شركات التأمين والمصارف أولا إلى أن تتطور لتطبيق نظام المشاركة وإنشاء شركات مملوكة بالكامل للمصارف<sup>2</sup>.

#### ثانيا: كيفية اختيار النموذج المناسب لبنك التأمين

في الحقيقة أنه لا يوجد نموذج قياسي لنشاط التأمين المصرفي، أي أن كل شركة تأمين وكل بنك يبحث عن الصيغة والنموذج الأكثر ملائمة لأوضاعه، بالإضافة إلى البيئة الثقافية والتنظيمية الخاصة بكل واحد منهما، وعلى قدرة التكامل بينهما، و لا يمكن لنموذج واحد أن يحكم كامل السوق لأن لكل منها سلبياته وإيجابياته.

إن وجود نموذج متكامل جزئيا أو كليا يتضمن هياكل قوية (نظام المعلومات الآلي، شبكة البيع....) سيسمح بتحقيق مزيد من الكفاءة من خلال الوصول إلى نقطة مثلى لتكاليف الإنتاج، ومع ذلك يفضل بعض المتعاملين الاقتصاديين اتفاقيات التوزيع البسيطة التي توفر أكبر قدر من المرونة والحرية في اتخاذ القرارات، والخيارات المتعلقة بالمنتج الموزع من اتصال وإشهار وتسيير لبوليصات التأمين.

<sup>1</sup> حمول طارق، بوشنافة أحمد، دور صيرفة التأمين في خلق و تطوير الجودة الشاملة لخدمات قطاع التأمين- الإشارة لحالة الجزائر، ورقة عمل مؤتمر، متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://www.scribd.com>

<sup>2</sup> هوداف عائشة، مرجع سابق، ص 176.

وهناك تفسير آخر للنجاح الكبير الذي عرفه نشاط التأمين المصرفي في بعض الدول، حيث سعت البنوك الدولية الكبرى وكذا شركات التأمين استغلال انخفاض معدل انتشار التأمين في هذه الدول، وقامت بعقد تحالفات أو شراكات مع شركات التأمين المحلية وهذا لدرابيتها أكثر باحتياجات المستهلكين المحليين أو مع البنوك المحلية ذات الشبكات الكثيفة والمنظمة، وقد عرف نشاط التأمين المصرفي نموا معتبرا مع فعالية كبيرة وسرعة أكبر، وأفضل مثال على ذلك ما حدث في إسبانيا وحتى بعض دول أمريكا اللاتينية حيث أن المصارف وشركات التأمين الأجنبية لديها نسبة انتشار واسعة جدا. كما أن الكثير من الدول الآسيوية تسير على هذا النهج من أجل النمو بقطاع بنك التأمين لديها<sup>1</sup>.

أي أن نجاح التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين لا يتوقف فقط على النموذج المتبع لبنك التأمين، و إنما أيضا على عوامل أخرى منها اختيار السوق المناسب و المؤسسة محل التحالف.

### **المبحث الثاني: واقع صيرفة التأمين في الجزائر**

#### **المطلب الأول: الإطار القانوني لبنك التأمين في الجزائر**

إن تسويق المنتجات التأمينية يجب أن يكون موافق لمتطلبات القوانين البنكية و التأمينية خاصة متطلبات الأمر 03-11 الموافق لـ 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض، هذا الأمر يعرف بدقة العمليات التي يمكن أن تكون محل نشاط البنوك، و هو يسمح للبنوك بممارسة بعض العمليات المالية الملحقة و المكملة للنشاط البنكي، و التي يجب أن تكون محدودة مقارنة بنشاطها العادي.

فالأمر يشترط على البنوك لممارسة الأعمال الأخرى بصفة عادية، الحصول على موافقة مجلس النقد و القرض، فيمكن اعتبار المنتجات التأمينية كعمليات ملحقة للعمليات البنكية و هي حالة المنتجات التأمينية التي ترافق القروض البنكية وفقا لمتطلبات الأمر 07/95 في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل و المتمم بالقانون 04/06 في 20/02/2006، حيث أنه لممارسة العمليات التأمينية، يشترط الأمر 07/95 الحصول على الاعتماد من الهيئة الوصية.

<sup>1</sup>قبلي نبيل، نغماري سفيان، مرجع سابق، ص8.

ومع صدور القانون رقم 04/06 و كذا الأحكام التطبيقية له و خاصة المرسوم التنفيذي رقم 153/07 الصادر في 2007/05/22 المحدد لشروط توزيع المنتجات التأمينية عن طريق البنوك، الهيئات المالية و الشبكات التوزيعية الأخرى، و كذا المرسوم رقم 60 و الصادر في أوت سنة 2007 المحدد لقائمة المنتجات التأمينية و العمولات القصوى لكل منتج، أصبح من الممكن قيام البنوك بتوزيع منتجات تأمينية وفقا لاتفاقيات مبرمة مسبقا بين البنك و المؤسسة التأمينية.<sup>1</sup>

و تتمثل أهم المنتجات التأمينية التي يمكن توزيعها عبر البنوك في مايلي:

- التأمين على الأخطار العادية للسكن: الأخطار المتعددة، التأمين الاجباري على الكوارث الطبيعية. التأمين على القروض. التأمين على الأخطار الفلاحية.<sup>2</sup>
- منتجات الأفراد: التأمينات الخاصة بالسيارات، تأمين السكنات، تأمينات على الحياة، التأمينات القانونية، تأمين القروض، تأمينات الحرائق، الحوادث و الأخطار المختلفة.
- تأمينات المؤسسات: تأمينات المسؤولية المدنية، الصادات، الحسابات.. و غيرها.<sup>3</sup>

في حين يمنع التشريع الجزائري على غير وحدات القطاع المصرفي القيام بالأعمال المصرفية، كما يحضر على البنوك التجارية ممارسة أنشطة التأمين كما هو محدد في المادتين 110 و 114 من قانون النقد والقرض، بحيث هناك فصل واضح في التشريع الجزائري بين مهام ووظائف البنوك التجارية ومهام ووظائف المؤسسات المالية الأخرى و على رأسها شركات التأمين.

### **المطلب الثاني: مساهمة البنوك العمومية في رأس مال بعض شركات التأمين في الجزائر**

بالرغم من الفصل في مهام و وظائف كل من البنوك و شركات التأمين إلا أننا نجد بعض الترابط بينهما، و يتجلى ذلك من خلال مساهمة البنوك التجارية العمومية في رأس مال بعض شركات التأمين في الجزائر كاستثمار لهذه المصارف حيث نجد:

<sup>1</sup> . حساني حسين، التحالفات الإستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ و ما دورها في تحسين الأداء؟ /أكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، عدد 3، جامعة الشلف، 2010، ص 10.

<sup>2</sup> -GUEMMAZ, Ouhil, La structure institutionnelle de la banque assurance en Algérie : histoire et actualité, revue d'étude économique, université el-Djelfa, Volume 19, N 2, 2021, p 479.

<sup>3</sup> - عبد الرحيم نادية، تطور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي- دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص 157.

- مساهمة كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الجزائري الخارجي و البنك الوطني الجزائري في رأس مال الشركة الجزائرية لضمان الصادرات (CAGEX) التي تم إنشاؤها في 05 جوان 1996 في شكل شركة ذات أسهم.

- المساهمة المشتركة بين المصارف العمومية و الدولة في الشركة الجزائرية لضمان قروض الاستثمار (CAGCI) التي أنشأت سنة 1999 برأس مال قدره 2 مليار دينار جزائري، و تتمثل المهمة الأساسية لهذه الشركة في ضمان قروض الاستثمار الموجهة للأفراد و المؤسسات.

- المساهمة المشتركة في شركة ضمان القروض العقارية (SGSI) التي تم إنشاؤها سنة 1999 برأس مال قدره 1 مليار دينار جزائري، وهذا لتقديم الضمانات للمصارف لكي تقدم قروضا عقارية التي شهدت نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة.

- تعديل و توسيع أنشطة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي لتشمل العمليات المتعلقة بالفلاحة و تطويرها، و هو المؤسسة المصرفية الجزائرية الوحيدة التي تمارس خدمات تأمين الأخطار المتعلقة بالأخطار الفلاحية و أخطار الصيد البحري.

- مساهمة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين في رأس مال البنك العربي للتعاون بنسبة 5 %، و هو مصرف خاص أجنبي.<sup>1</sup>

إن تحرير القطاع المصرفي في الجزائر و ظهور بنك التأمين هو ترجمة لنية البنوك في خلق تعاون مشترك مع مؤسسات التأمين تتجاوز بشكل كبير مجرد تقديم منتجات تأمينية عبر شبابيك البنوك، حيث يمكن اعتبار بنك التأمين مجرد مرحلة قد يتبعها استحواذ البنوك على بعض شركات التأمين في المدى الطويل.

#### المطلب الثالث: المؤسسات غير البنكية في القطاع المصرفي أحد أسباب اللجوء لبنك التأمين

إن ظهور منافسين جدد في القطاع المصرفي مرتبط بآثار انفتاح السوق، و من الداخلين إلى القطاع نجد البنوك الأجنبية حيث تواجه البنوك الجزائرية مشكلة تنافسية البنوك الأجنبية من حيث التكلفة و التنظيم التنافسي و المردودية و كذا المؤسسات غير البنكية كما يلي:

<sup>1</sup>. بريش عبد القادر، حمو محمد، أفاق تقديم البنوك الجزائرية لمنتجات تأمينية CNEP/Banque و SAA، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، أيام 11 - 12 مارس 2008، ص13.

- **المؤسسات الغير بنكية:** أصبح النشاط البنكي اهتمام عدة مؤسسات غير بنكية مثل مؤسسات التأمين و المديریات المالية للمؤسسات الكبرى، و نظرا لأن التشريع الجزائري يمنع على غير البنوك ممارسة النشاط البنكي فإن هذه المؤسسات تستغل رؤوس أموال كبيرة لعرض خدمات مالية تحل محل العمليات البنكية كالتمويل و الاستشارات المالية.
- **مؤسسات التأمين:** تتعامل البنوك و مؤسسات التأمين في أغلب الأحيان مع نفس العملاء سواء كانوا مؤسسات أو أفراد حيث يكون هناك غالبا نوع من الترابط بين المنتجات التأمينية والبنكية.<sup>1</sup> و مع ظهور بنك التأمين أصبحت البنوك منافسة لمؤسسات التأمين على توزيع المنتجات التأمينية.

إن المنافسة في القطاع البنكي لا تقتصر على المنافسة على المنتجات البنكية التي تقدمها البنوك فحسب، بل يمكن ان تتعداها إلى المنافسة على المنتجات التأمينية التي تقدمها البنوك عبر شبابيكها من خلال دخولها في تحالفات استراتيجية مع مؤسسات التأمين، و هو ما يحتم على البنك العمل بشكل جيد و الوصول إلى أكبر عدد من العملاء و تحسين الخدمات المقدمة و الفهم الجيد لهذه العملية من أجل مواجهة خطر تحول مؤسسة التأمين المتحالفة إلى الدخول في تحالف استراتيجي مع البنوك المنافسة الأخرى.

#### **المطلب الرابع: تحليل أداء البنوك في ظل التحالفات الاستراتيجية وفقا لنموذج SCP**

بداية من سنة 2008، توجهت أغلب البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر نحو الدخول في تحالفات استراتيجية مفادها توزيع المنتجات التأمينية عبر الشبابيك البنكية، للاستفادة من تحرير السوق المصرفي و السماح للبنوك ببيع المنتجات التأمينية مقابل عمولة يستفيد منها البنك.

و من أجل تحليل أداء البنوك وفقا لهذه الاستراتيجية، فإن التحليل وفقا لنموذج الاقتصاد الصناعي(هيكل-سلوك-أداء) يتطلب وجود علاقة سببية بين متغيرات هذا النموذج في إطار بنك التأمين، و قد تطرقنا في فصل سابق إلى مكونات هذا النموذج، و هو ما سنحاول دراسته من خلال العناصر التالية:

<sup>1</sup>- حساني حسين، مرجع سابق، ص 7.

### 1. هيكل السوق المصرفية في ظل التحالفات الاستراتيجية (بنك التأمين)

يعرف هيكل السوق المصرفية بأنه:

" توزيع البنوك في النظام المصرفي من حيث العدد، الموقع و الحجم، و عليه فهيكّل السوق يحدد درجة المنافسة في السوق، كما أن درجة المنافسة تؤثر في أداء المؤسسة من حيث كمية الخدمة المقدمة و كفاءتها.<sup>1</sup>"

ويتكون السوق المصرفي في الجزائر من مجموعة من البنوك، و قد افترضنا أن التأمين المصرفي عبارة عن سوق في حد ذاته يتكون من مجموعة البنوك المتواجدة في القطاع و التي نوجزها في الجدول التالي:

#### جدول 6.1: أهم الاتفاقيات الموقعة بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر

| البنك                               | مؤسسة التأمين   |
|-------------------------------------|-----------------|
| BNA/BEA/CPA                         | CAAR            |
| BADR/BDL                            | SAA             |
| BEA                                 | AXA             |
| BNA PARIBAS EL-DJAZAIR/ CNEP BANQUE | CARDIF          |
| SOCIETE GENERALE ALGERIE            | SGI ALGERIE     |
| EL-BARAKA                           | SALAMA          |
| TRUST BANQUE                        | TRUST ASSURANCE |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجانب النظري بالإضافة إلى تقرير التأمين لسنة 2015، ص 41.

و يمكن تحليل أبعاد هيكل الصناعة المصرفية في ظل التحالفات الاستراتيجية كما يلي:

#### - التركيز الصناعي في الصناعة المصرفية في ظل التحالفات الاستراتيجية

إن الصناعة المصرفية هي صناعة عالية التركيز و ذلك بسبب سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية، و بالتالي فإن السوق المصرفية تتميز باحتكار القلة.

<sup>1</sup>. علام محمد موسى حمدان، علي عبد الله أحمد شاهين، محمد سلامة مكازي عناسوة، العلاقة بين هيكل السوق و الربحية في صناعة المصارف الأرينية و الفلسطينية، مجلة رؤى استراتيجية، يونيو 2013، ص 118.

و عليه، فإن سوق التأمين المصرفي تتميز باحتكار القلة باعتبار أن البنوك العاملة في هذه الصناعة هي نفسها أحد أطراف التحالف الاستراتيجي باعتبار أيضا أن البنوك هي من تقوم بالعملية الإنتاجية في التأمين المصرفي، كما أن أغلب الاتفاقيات التي تمت بين البنوك و مؤسسات التأمين تسيطر عليها المؤسسات العمومية على غرار قطاعي البنوك و التأمينات.

#### **- عوائق الدخول**

تتمثل عوائق الدخول في الصناعة المصرفية في ظل التحالفات الاستراتيجية لأي بنك في مجموعة العوائق التي تمنع مجموعة البنوك المتواجدة في القطاع من الدخول في تحالفات استراتيجية مع مؤسسات التأمين محل التحالف.

و نظرا لأن المشرع الجزائري قد سمح للبنوك ببيع منتجات تأمينية وفقا للأمر 07/95 المؤرخ في جانفي 1995 و المعدل و المتمم بالأمر 04/06 المؤرخ في فيفري 2006، فإنه يمكن لكل المؤسسات البنكية الدخول في تحالفات استراتيجية مع مؤسسات التأمين في الجزائر، و يمكن أن تتمثل عوائق الدخول في تشكيلة المنتجات التي يمكن للبنك توزيعها في إطار بنك التأمين، و كذا الحصول على شريحة معتبرة من زبائن البنك الذين يمكن لهم الاستفادة من هذه المنتجات.

#### **- العوائق التنظيمية**

تتمثل في مجموعة القوانين و اللوائح التي تنظم الإطار القانوني لبنك التأمين في الجزائر و التي تم التطرق إليها سابقا.

#### **- اقتصاديات الحجم**

تقوم البنوك عند دخولها في تحالفات استراتيجية بتوزيع المنتجات التأمينية عبر شبابيكها، فالأمر لا يتطلب من البنك حجم كبير من الأصول، و عليه، فإن اقتصاديات الحجم لا تعبر عائقا بالنسبة لبنك التأمين، حيث أن الأمر يتطلب من البنك تكوين إدارته من أجل الفهم الجيد لكيفية تقديم هذه الخدمة.

#### **- تمييز المنتجات**

يقدم البنك من خلال بنك التأمين مجموعة من المنتجات عبر شبابيكه بهدف وسيع قاعدة نشاطه، و الوصول إلى أكبر عدد من المؤمن لهم.

و تتمثل أهم المنتجات التأمينية التي تقدمها البنوك الجزائرية في إطار بنك التأمين في الجدول التالي:

جدول 6.2: منتجات التأمين المصرفي الموزعة على البنوك في الجزائر

| البنك                                  | منتجات تأمين الأشخاص   | منتجات تأمين الأضرار   |
|--|--|--|
| البنك الجزائري BNA                     | - السفر و المساعدة في الخارج<br>- التأمين المؤقت عند الوفاة  | -التأمين على الكوارث الطبيعية<br>-التأمين المنزلي الشامل                     |
| بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR     | - السفر و المساعدة في الخارج<br>-الحوادث الفردية<br>-عقد تسديد سداد الائتمان   | -التأمين على الكوارث الطبيعية<br>-التأمين المنزلي الشامل<br>-التأمين الفلاحي |
| الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP | -منتج صحي<br>-منتج التأمين الشامل  | -التأمين على الكوارث الطبيعية<br>-التأمين المنزلي الشامل<br>-التأمين الفلاحي |
| BNP BARIBAS                            | -الحماية الشاملة<br>-التأمين المنزلي<br>-تأمين المقترضين للخواص و المهنيين<br>-تأمين احتياطي/صحي للزبائن<br>-تأمين خاص بالمؤسسات<br>-تأمين السفر | التأمين المحترف  |

المصدر: حبار عبد الرزاق، واقع و خصوصية الابتكار في نشاط التأمين مع الإشارة إلى حالة قطاع

التأمين في الجزائر مرجع سابق، ص 360.

من خلال الجدول نلاحظ وجود تشكيلة متنوعة من المنتجات التأمينية المقدمة عبر شبابيك البنوك في الجزائر تختلف حسب طبيعة كل بنك و حسب مضمون الاتفاقية مع بنك التأمين، إضافة إلى احتياجات الزبائن لكل بنك.

إن تمييز المنتجات يعتمد على الإعلان لمنتجات التأمين المصرفي، و باعتبار أن عملاء البنوك هم أنفسهم المستفيدين من هذه العملية، فإنهم على دراية تامة بالمنتجات التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى أن الإعلان بالنسبة للعملاء الجدد يكون في حالة الحصول على السكن أو السيارات في إطار القروض التي تقدمها البنوك في إطار اقتناء السيارات أو السكن بصيغته المختلفة، و كذا مختلف المنتجات التي تكون البنوك طرفا ممولا فيها.

## 2. سلوك البنوك في ظل التحالفات الاستراتيجية

تعتبر التحالفات الاستراتيجية احدى السلوكيات التي تنتهجها البنوك لضمان استمرارها في السوق المصرفي و زيادة حصتها السوقية، و احتواء خطر المنافسين الذي يكون عادة بالتحالف مع طرف منافس في نفس القطاع، و تحاول البنوك الحصول على أكبر قدر من الزبائن أو إقناع أكبر عدد من زبائنها بالحصول على منتجاتها التأمينية، بالإضافة إلى أن إجبارية التأمين على بعض المنتجات تساعد في تحقيق هذا الهدف، لكن يبقى ذلك مرهونا في معرفة البنك لكيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية بتكوين المورد البشري لتقديم هذه الخدمة بشكل أفضل و متميز عن باقي المنافسين خصوصا في ظل تنامي المنافسة في القطاع المصرفي.

لكن التحالفات الاستراتيجية أو ما يعرف ببنك التأمين هي تحالف مع طرف غير منافس بهدف احتواء المنافسة من خلال السماح للمؤسسات البنكية بتوزيع منتجات تأمينية عبر شبائبيها من أجل هيمنتها و تعزيز مكانتها في السوق و فرض هيمنتها في القطاع.

و قد أشار Bain إلى فرضية scp بالقول أن الأسواق الأكثر تركزا بسبب المنافسة المنخفضة - لأسباب تحالفية أو احتكارية- تؤدي إلى وضع أسعار غير ملائمة للمستهلكين.<sup>1</sup>

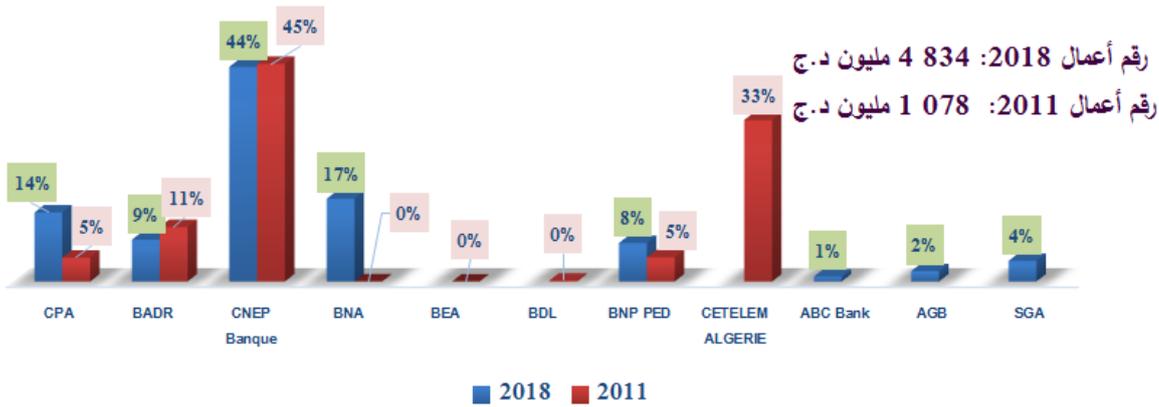
## 3. أداء البنوك في ظل التحالفات الاستراتيجية

إن تحليل أداء المؤسسات المصرفية يتطلب دراسة تركز السوق المصرفي و الحصة السوقية من الودائع للبنوك المتواجدة في القطاع والتي يعبر عنها بفرضية SCP، فالمؤسسات التي تتمتع بسوق أسهم كبيرة و منتجات متميزة تكون قادرة على ممارسة قوة السوق في وضع تسعيرة لمنتجاتها أو خدماتها و من ثم تحقيق مكاسب كبيرة.<sup>2</sup> و حسب هذا النموذج، يتم دراسة العلاقات السببية بين هيكل السوق واستراتيجيات المؤسسات في الأسواق والأداء الفعلي، لأنها تعتمد على تفسير العلاقة بين عناصر هذا النموذج من خلال علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم إلى الأداء.<sup>3</sup>

1. علام محمد موسى حمدان، علي عبد الله أحمد شاهين، و آخرون، مرجع سابق، ص 118.  
2- علام، محمد حمدان؛ عناسوة، محمد سلامة و آخرون، هيكل السوق المصرفية وأداء البنوك في البحرين والكويت: دراسة مقارنة، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد 4، عدد 152، 2014، ص 331.  
3. رامي محمد أبو وادي، نهيل اسماعيل سقف الحيطه محددات أداء الصناعة المصرفية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 13، عدد 2، 2017، ص 183.

ويتم قياس أداء البنوك في ظل التحالفات الاستراتيجية عن طريق مجموعة من المؤشرات التي سيتم التطرق إليها بشئ من التفصيل في عنصر لاحق، لكن يجب توضيح رقم أعمال بنك التأمين للبنوك في الجزائر وفقا للشكل التالي:

شكل 6.1: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر حسب كل بنك (2011-2018)



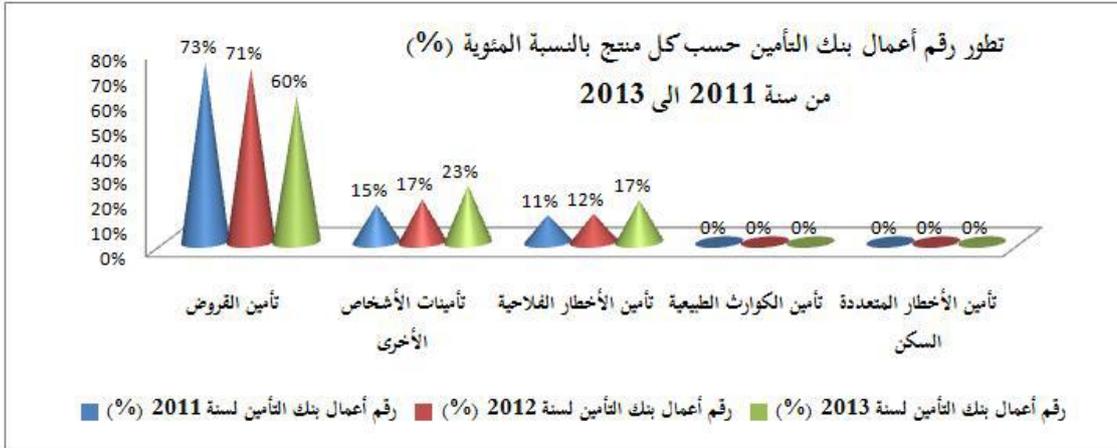
المصدر: مرقوم كلتوم، فلاق صليحة، قنوات تسويق منتجات التأمين في الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية، مجلد 11، 2020، ص 137.

من خلال الشكل نلاحظ أن الحصة الأكبر من رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر كانت من نصيب CNEP-Banque، و عموما، فإن رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر تسيطر عليه البنوك العمومية الكبرى و هي: BNA/CPA/BADR/CNEP-Banque، بحصة سوقية تقدر بحوالي 90%، في حين تتقاسم بقية البنوك العمومية و البنوك باقي الحصة السوقية من حجم إنتاج بنك التأمين في الجزائر.

و يرجع نجاح البنوك العمومية الكبرى في السيطرة على حجم إنتاج بنك التأمين في الجزائر إلى حجم نشاطها و عدد فروعها البنكية المنتشرة عبر كامل أنحاء التراب الوطني و الذي يصاحبه العدد الكبير لعملاء هذه البنوك الذين يمكنهم الاستفادة من هذه التأمينات.

كما أن منتجات بنك التأمين تختلف حسب طبيعة المنتجات وفقا للشكل التالي:

شكل 6.2 : رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر حسب طبيعة المنتجات (2011-2013)



المصدر: مرقوم كلتوم، حساني حسين، مرجع سابق، ص 226.

نلاحظ من خلال الشكل أنه و في فترة بعد عقد التحالفات الاستراتيجية، فإن التأمين على القروض يحتل الحصة السوقية الأكبر من رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر، و يمكن تفسير ذلك لطبيعة النشاط الأساسي للبنوك والمتمثلة في منح القروض، حيث يعمل البنك بشكل تلقائي على زيادة رقم أعماله و الاستعادة من قدرته على تأمين المنتجات في التأمين على القروض خاصة باعتبار أن الزبائن المستفيدين من القروض البنكية سيقومون بالتأمين على قروضهم لدى نفس البنك في إطار بنك التأمين.

ثم تليها منتجات التأمين على الأشخاص و التي تعتبر إجبارية خاصة في حالة الاستعادة من السكن أو وسائل النقل التي يكون فيها البنك طرفا أساسيا من ناحية التمويل، حيث يكون التأمين على الحياة شرطا لاستكمال العقد و الحصول على السكن و غيره.

و تظهر منتجات التأمين المصرفي في الجزائر خاصة في إطار قروض السكن بالتقسيط و التي يعتبر فيها التأمين على الحياة إجباريا، خاصة مع تنوع صيغ السكن التي يكون فيها البنك طرفا متعاقدا، و قد تم التوقيع على 25721 اتفاقية سنة 2015.

و يمكن توضيح عدد اتفاقيات التأمين على قرض السكن لغاية 2015 لكل بنك كمايلي:

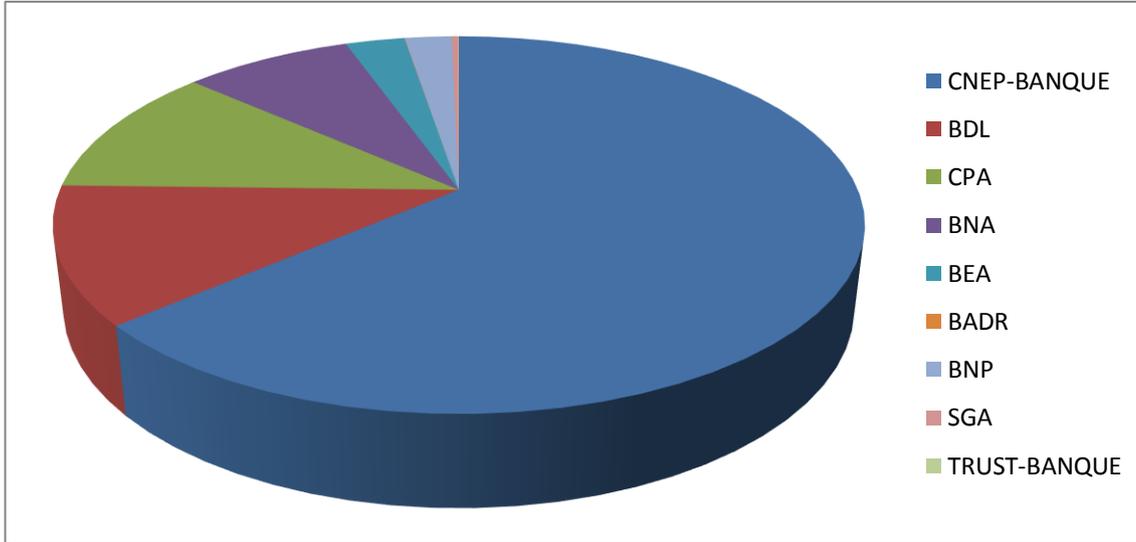
جدول 6.3: عدد اتفاقيات التأمين على قرض السكن الموقعة سنة 2015 حسب البنوك

| البنك        | عدد الاتفاقيات الموقعة في إطار بنك التأمين |
|--------------|--|
| CNEP-BANQUE  | 16358                                      |
| BDL          | 3031                                       |
| CPA          | 2875                                       |
| BNA          | 2066                                       |
| BEA          | 724  |
| BADR         | 5  |
| BNP          | 573  |
| SGA          | 84   |
| TRUST-BANQUE | 5  |
| المجموع      | 25721                                      |

المصدر: تقرير التأمين لسنة 2015.

معطيات هذا الجدول يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل 6.3: اتفاقيات قرض السنة في الجزائر سنة 2015 حسب كل بنك



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 6.3

نلاحظ من خلال الشكل، أن بنك CNEP-Banque يستحوذ على أكبر عدد من اتفاقيات السكن لسنة 2015 بمجموع 16358 اتفاقية، يليه بنك BDL ب3031 اتفاقية، فيما تبقى الحصة المتبقية من قروض السكن موزعة على باقي البنوك، و يرجع هذا الاختلاف بين البنوك إلى صيغ السكن المقدمة في طرف البنوك، إضافة إلى إقبال المواطنين على اقتناء صيغة السكن وفقا لكل بنك، كما أن لكل بنك استراتيجية خاصة لإقناع زبائنه بالاستفادة من مزايا منتجاته التأمينية.

### **المبحث الثالث: تحليل متغيرات بنك التأمين في الجزائر**

#### **المطلب الأول: تحديد نوع التحالف الاستراتيجي في إطار بنك التأمين**

تطرقنا في الجانب النظري(الفصل الثالث) إلى عدة أشكال من التحالفات الاستراتيجية، و بالرجوع إلى بنك التأمين، يمكن تصنيف هذا النوع من التحالف كما يلي:

#### **1. أشكال التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة**

يمكن اعتبار أن البنوك تتميز بقوة اقتصادية و سياسية نوعا ما مقارنة بمؤسسات التأمين و ذلك لأهمية ووزن القطاع المصرفي.

لكن من جانب آخر، و في حالة بنك التأمين تكمن قوة مؤسسات التأمين في كون منتجات بنك التأمين تدخل في طبيعة نشاطها حيث تقوم بالسماح للبنك من خلال بنك التأمين بتوزيع منتجاتها عبر شبائكه لتساعده في توسيع قاعدة منتجاته

#### **2. تحالفات إستراتيجية حسب النطاق الجغرافي: بنك التأمين هو تحالف استراتيجي محلي**

يتم بين البنوك و مؤسسات التأمين في بلد واحد(الجزائر).

#### **3. تحالفات بالنظر إلى طبيعة العلاقة بين الأطراف المتحالفة**

هو تحالف بين المؤسسات غير المتنافسة، أي أنها لا تنتمي إلى نفس القطاع عبر اتفاقية بين قطاعي البنوك و التأمين.

المطلب الثاني: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر و أهم الاتفاقيات

أولا: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر

لقد سعت مؤسسات التأمين و المؤسسات البنكية إلى توقيع اتفاقيات شراكة استراتيجية لتوزيع منتجات تأمينية وفق نموذج بنك التأمين، وفق نسبة عمولة للبنك حسب الجدول التالي:

جدول 6.4: نسبة عمولة البنك في إطار بنك التأمين

| فرع التأمين                              | العمولة المستحقة لموزع الخدمة البنك أو المؤسسة المالية           |
|--|--|
| تأمينات الحياة فرع الرسملة               | 40% من القسط الأول لفرع الرسملة، و 10 % للأقساط السنوية الموالية |
| تأمينات الأشخاص                          | عمولة بنسبة 15% لتأمينات الأشخاص                                 |
| تأمين القرض                              | عمولة 10 % عن فرع تأمين القرض                                    |
| تأمين أخطار السكن                        | تأمين أخطار السكن عمولة بنسبة 32%                                |
| التأمين الالزامي لأخطار الكوارث الطبيعية | عمولة بنسبة 10%  |
| التأمين الزراعي                          | عمولة بنسبة 5%   |

المصدر: توينار رمضان، حساني حسين، مرجع سابق، ص 300.

في الجزائر، عرفت الفترة (2008-2015) توقيع سلسلة من الاتفاقيات المبرمة والتحالفات المنعقدة بين شركات التأمين والبنوك، وبروتوكولات بنك تأمين في منحنى تصاعدي إلى اليوم. وفي هذا الإطار، تم توقيع 21 اتفاقية لبنك التأمين سنة 2012 مقابل 12 اتفاقية في 2011، أما عدد الوكالات البنكية للتأمين فقد انتقل إلى 520 وكالة في نهاية 2012 مقابل 459 سنة 2011، أي بمجموع 21 اتفاقية منذ عام 2008<sup>1</sup>. نوضحها وفقا للجدول الموالي:

1- ابراهيم بلحيمر، طارق قندوز، المنافسة التأمينية على أساس الوساطة التسويقية-دراسة حالة الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي-تمنراست، عدد 7، عدد 2، جوان 2018، ص 469.

جدول 6.5: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر خلال الفترة 2008-2018

الوحدة: مليار دينار جزائري

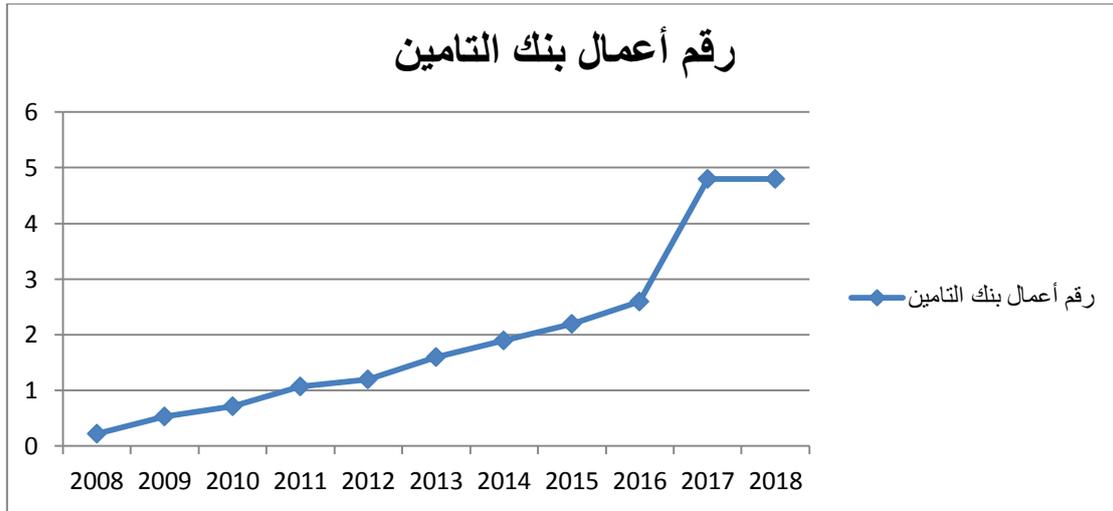
| السنوات     | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| رقم الأعمال | 0.22 | 0.53 | 0.71 | 1.07 | 1.2  | 1.6  | 1.9  | 2.2  | 2.6  | 4.8  | 4.8  |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: -تقارير المديرية العامة للتأمينات للسنوات 2011-2017

- مرقوم كلتوم، فلاق صليحة و آخرون، مرجع سابق، ص 137.

و يمكن تمثيل رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر وفقا للشكل التالي:

شكل 6.4: تطور رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر خلال الفترة 2008-2018



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول: 6.5

من خلال المنحنى التصاعدي، نلاحظ أن رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر في تزايد مستمر، فقد انتقل حجم إنتاج بنك التأمين من 0.22 مليار دج سنة 2008 إلى 4.8 مليار دج سنة 2018، و يرجع إلى تزايد عدد الاتفاقيات المبرمة بين البنوك و مؤسسات التأمين خاصة في سنتي 2012، و 2015.

ثانيا: أهم الاتفاقيات المبرمة في إطار بنك التأمين في الجزائر

فيما يلي عرض لأهم الاتفاقيات المبرمة بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر:

أ- اتفاقية الشراكة بين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP-banque) وشركة كارديف الجزائر (CARDIF-el djaziar)<sup>1</sup>

في إطار فتح سوق التأمين للشركات الأجنبية، وقع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مع شركة كارديف الجزائر ( فرع لبنك ب، ي، بي باريبا للتأمين) في 25 مارس 2008 على اتفاقية شراكة تدرج ضمن إطار التأمين المصرفي حيث قامت شركة كارديف الجزائر بتطوير منتجات تأمينية مصممة خصيصا لعملاء البنك، وتعتبر شركة كارديف الشركة الوحيدة ذات الأبعاد الدولية التي اعتمدت للعمل في الجزائر<sup>2</sup>.

أ- اتفاقية الشركة الوطنية للتأمين SAA و بنك التنمية المحلية BDL

لقد تم توقيع اتفاقية تدخل تحت إطار التأمين المصرفي يوم 19 أبريل 2008<sup>3</sup>، تشمل توزيع منتجات " التأمين على الأشخاص، تأمين السكن، أما منتج التأمين على السيارات فلا يدخل ضمن هذا الاتفاق لأن البنوك ليست مجهزة بما فيه الكفاية لتسويق هذا النوع من المنتجات".

ج - اتفاقية الشركة الوطنية للتأمين SAA مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

تمت الاتفاقية يوم 20 أبريل 2008 التي تسمح بتوزيع منتجات التأمين المتعلقة بالمخاطر الزراعية و منتجات التأمين على الأشخاص والسكن، حيث يستفيد البنك من مبالغ تقدمها الشركة الوطنية للتأمين كتعويض عن استعمال شبكته المصرفية في توزيع منتجاتها، وتدفع على شكل عمولات محسوبة بنسب مئوية على الأقساط المحصلة.

ومن أجل ضمان أحسن تسويق لمنتجات التأمين فإن أعوان اكتتاب عقود التأمين على مستوى البنك خضعوا لدورات تكوينية نظرية يتم على مستوى مراكز التكوين التابعة للشركة الوطنية للتأمين، وتطبيقية على مستوى وكالاتها.

د- اتفاقية الشركة CAAR مع البنك الوطني الجزائري BNA<sup>4</sup>

تم التوقيع على اتفاقية تسمح بتوزيع منتجات التأمين التابعة لهذه الشركات عبر شبائكه، حيث عرف تجسيد هذه الفكرة تأخرا كبيرا إلى غاية يوم 04 أكتوبر 2010.

<sup>1</sup> .[http://www.cnepbanque.dz/fr/pdf/nouveau\\_cnepnews.pdf](http://www.cnepbanque.dz/fr/pdf/nouveau_cnepnews.pdf)

<sup>2</sup>- مصدع راضية، عبد الحميد بن ناصر، مرجع سابق، ص 179.

<sup>3</sup> .<http://www.bdl.dz/saa.html>

<sup>4</sup> .<http://www.elmoudjahid.com/fr/flash-actu/1557>

#### ذ- اتفاقية الشركة CAAR مع القرض الشعبي الجزائري CPA

في إطار تنمية وتطوير التأمين المصرفي في الجزائر، قامت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والقرض الشعبي الجزائري CPA بالإمضاء على اتفاق شراكة في ماي 2008، يسمح بإدخال وتسويق منتجات تأمين جديدة إلى السوق.<sup>1</sup>

إذ اتفق الطرفان على أن يكون 01 جويلية 2009 تاريخ إطلاق هذه المنتجات والمتمثلة في: "التأمين ضد الأخطار المتعددة للسكن، و الكوارث الطبيعية، و خطر الوفاة المؤقت، و القروض"، و تأمين السفر إلى الخارج، تأمين الجماعات، وتأمين الحوادث الفردية والجماعية".

#### هـ- اتفاقية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR و الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT وبنك الجزائر الخارجي BEA

يوم 11 ماي 2008، تم التوقيع على إتفاقية بين بنك الجزائر الخارجي مع شركتي التأمين "CAAR" و "CAAT"<sup>2</sup>، إذ يسمح هذا النوع الجديد بتسويق منتجات "التأمين ضد الكوارث الطبيعية، وتأمين القروض..الخ". و السيارات الأشخاص.

#### و- اتفاقية بنك البركة مع شركة السلامة للتأمين

بتاريخ 4 أكتوبر 2011 أعلن مدير التسويق على مستوى بنك البركة عن بداية تسويق بعض المنتجات التأمينية الخاصة بشركة السلامة على مستوى شبانك البنك على مستوى خمس وكالات نموذجية كخطوة أولى لتجسيد الاتفاقية الموقعة بين الطرفين لتسويق منتجات تأمين إسلامية، وبداية النشاط نهاية سنة 2012 حسب بنود الإتفاقية.<sup>3</sup>

نلاحظ من خلال هذه الاتفاقيات، أن بداية العمل المصرفي في إطار بنك التأمين كان بداية من سنة 2008، ويختلف محتوى العمل المصرفي في إطار هذه الاستراتيجية حسب الاتفاقية التي تمت بين المؤسسات البنكية و التأمينية.

<sup>1</sup> .<http://www.caar.com.dz/bancassurance.htm>

<sup>2</sup> .<http://www.latribune-online.com/index.php?news=82>

<sup>3</sup> .نقماري سفيان، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي

الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، 17-18 افريل 2013.

### المطلب الثالث: اختيار مجتمع و عينة الدراسة

شهد سوق التأمين في الجزائر دخول عدة مؤسسات تأمين في تحالفات استراتيجية مع البنوك ابتداء من سنة 2008، و قد قمنا باختيار مجموعة من مؤسسات التأمين و التي اختارت استراتيجية التحالف مع البنوك في الجزائر و هما مؤسستين عموميتين تتمثلان في الشركة الوطنية للتأمين باعتبارهما أكبر مؤسستين عموميتين مسيطرتين على القطاع من ناحية رقم الأعمال و الحصة السوقية، بالإضافة إلى مؤسسة كارديف الجزائر و التي تم اختيارها لأنها تحتل المرتبة الأولى في التأمين المصرفي في الجزائر من ناحية رقم الأعمال.

و بالنسبة للبنوك، فقد قمنا باختيار بنكين قاما بعقد تحالفات استراتيجية مع مؤسسات التأمين التي تم اختيارها كما يلي: BNA/CPA

وقد قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق لمتغيرات الدراسة و أغلب المفاهيم ذات الصلة المباشرة بها في الجانب النظري، من أجل القيام بإسقاطها على الجانب التطبيقي و تحليل نتائج الدراسة الميدانية بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات.

و قد قمنا بالحصول على المعلومات المتعلقة بالبنوك و مؤسسات التأمين و أيضا بيانات بنك التأمين في الجزائر من خلال عدة مصادر أهمها:

- تقارير المديرية العامة للتأمينات
- تقارير بنك الجزائر
- المواقع الالكترونية للمؤسسات محل الدراسة
- الدراسات السابقة.
- الزيارات الميدانية إلى بعض البنوك و مؤسسات التأمين، لكنها لم توفر لنا المعلومات ولا حتى الإحصائيات بالشكل المناسب، وذلك نظرا لكون الموظفين في هذه المؤسسات يقومون بتطبيق هذه الاستراتيجيات دون الفهم الجيد لها، أو التحكم في ضبط هذا المصطلح بالشكل الذي يخدم إشكالية بحثنا.

و يمكن تعريف المؤسسات محل الدراسة كما يلي:

### 1/ التعريف بالشركة الوطنية للتأمين SAA

تأسست بعد الاستقلال باسم الشركة الجزائرية للتأمين بمقتضى القرار الصادر في 1963/12/12 برأسمال مختلط بين الجزائر و مصر (61% للجزائر و 39% لمصر)، و تم إعادة تأسيسها بمقتضى الأمر 66-129 المؤرخ في 27/5/1966 في إطار احتكار الدولة.<sup>1</sup>

و تتمثل أهم المحطات التاريخية التي مرت بها الشركة الوطنية للتأمين في ما يلي:

- في سنة 1990 قامت الشركة الوطنية للتأمين بتوسيع نطاق اعمالها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والمواصلات و الزراعة والتأمين على الحياة والصحة.
- في سنة 1995 فتح السوق للمستثمرين المحليين والأجانب من خلال إعادة توطين الوسطاء الخاصين (الوكلاء العامين، السماسرة والتأمين).
- في سنة 1997 أصبحت الشركة الوطنية للتأمين منظمة تركز على الأداء، و مكافآت الوكالات المباشرة على أساس أدائها التشغيلي.
- في سنة 2003 قامت الشركة بتطوير نظام معلومات يتكيف مع احتياجاتها.
- في سنة 2004 إعادة الهيكلة التنظيمية وإنشاء صندوق ضمان السيارات
- في 2010 قامت بفصل التأمين الشخصي عن التأمين عن الأضرار
- في سنة 2011 تم رفع مال الشركة إلى 20 مليار دج
- في سنة 2015 إطلاق برنامج Network Makeover، حيث قامت SAA بتتويج محفظتها من خلال تطوير الصناعات غير المتعلقة بالسيارات.
- في سنة 2017 رفعت SAA من رأس مالها إلى 30 مليار DA، أو 275 مليون دولار، و أصبحت تقدم أعلى مؤشرات في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- موساوي عمر، محددات الايراد في قطاع التأمين الجزائري: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2006، ص 132.

<sup>2</sup> - <https://la.saa.dz/ar/about>

## 2/ التعريف بالشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين CAAR

تم إنشاؤها سنة 1963، ففي 2 جوان 1963 تم تكليفها بتغطية المخاطر الصناعية و الحرائق و مخاطر النقل و المسؤولية المدنية ذات الطابع العائلي، و في سنة 1988 تم تحويل الشكل القانوني للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين إلى شركة ذات أسهم، و تطبيقا لمبدأ إلغاء التخصص أصبحت تمارس جميع عمليات التأمين.<sup>1</sup>

## 3/ مؤسسة كارديف الجزائر cardif el-djazair

اعتمدت هذه الشركة بموجب القرار المؤرخ في 11 أكتوبر 2006، لممارسة عملية التأمين و إعادة التأمين، المتمثلة في الحوادث، المرض، المساعدة، الحياة و الوفاة، و التأمينات المتعلقة بأموال الاستثمارات و الرسمة و تسيير الأموال الجماعية و الاحتياط الجماعي، و تحتل الشركة الأم كارديف المرتبة الرابعة من بين شركات تأمين الحياة الناشطة في السوق الفرنسي كما تسهر على تأمين 35 مليون شخص و تتواجد في 36 بلدا معتمدة في تسويق منتجاتها على شبكات توزيع بنكية من خلال الشراكة-تأمين-بنك تشمل 150 بنك في العالم.<sup>2</sup>

4/ التعريف بالبنك الوطني الجزائري BNA: هو أول بنك تجاري وطني تأسس في 1966/06/13، و يعتبر أول بنك حاز على الاعتماد بعد مداولة مجلس النقد و القرض في 1990/09/05.

و قد تم رفع رأس مال البنك في سنة 2009 من 14.600 مليار دج إلى مليار دج 41.600، ومن 41.600 مليار دج إلى 150.000 مليار دج في جوان 2018.

ويقدم نوعين من خدمات التأمين البنكي تتمثل في نوعين من التأمينات:

- التأمين على الأشخاص (الوفاة، السفر، القروض، الأشخاص و الأمراض)
- التأمين على الممتلكات (تأمين منزلي، التأمين ضد الكوارث الطبيعية).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحسن بلقط أميرة، محمد العربي حمادة كمال، أثر حوكمة الشركات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في قطاع التأمين الجزائري: حالة شركات التأمين SAA-CAAR-CAAT، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة-فلسطين، مجلد 5، عدد 13، جوان 2020، ص 55.

<sup>2</sup>- سنوسي أسامة، التأثير المتبادل بين هيكل الصناعة و أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر، مرجع سابق، ص 205.

<sup>3</sup> - <https://www.bna.dz/>

## 5/التعريف بالقرض الشعبي:CPA

هو ثاني بنك تم إنشاؤه في الجزائر بعد الاستقلال في 14/05/1967، حيث يقوم بجميع عمليات القروض و الصرف و الصندوق.

### المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين عينة الدراسة

كما ذكرنا سابقا، قامت كل من الشركة الوطنية للتأمين SAA، و الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR و شركة كارديف الجزائر CARDIF EL-DJAZAIR بعقد تحالفات استراتيجية مع عدة بنوك كما يلي:

- SAA: قامت بتحالفات استراتيجية مع البنوك كما يلي:
    - اتفاقية مع بنك التنمية المحلية في 19 أفريل 2008.
    - اتفاقية مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوم 20 أفريل 2008.
  - CAAR، أهم تحالفاتها الاستراتيجية هي
    - اتفاقية مع البنك الوطني الجزائري BNA في 04 أكتوبر 2010.
    - اتفاقية مع القرض الشعبي الجزائري CPA في ماي 2008.
    - اتفاقية مع بنك الجزائر الخارجي "BEA" يوم 11 ماي 2008.
  - بالنسبة لشركة كارديف الجزائر (فرع لبنك ب، ي، بي باريبا للتأمين) قامت بعقد تحالف استراتيجي مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 25 مارس 2008 .
- من خلال ما سبق، نلاحظ أن أغلب التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة كانت سنة 2008، أي تعتبر من المؤسسات الأولى التي تبنت فكرة بنك التأمين في الجزائر. و يمكن أن نبين رقم أعمال بنك التأمين لهذه المؤسسات وفقا للجدول التالي:

جدول 6.6: رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر لكل شركة للفترة 2011-2015

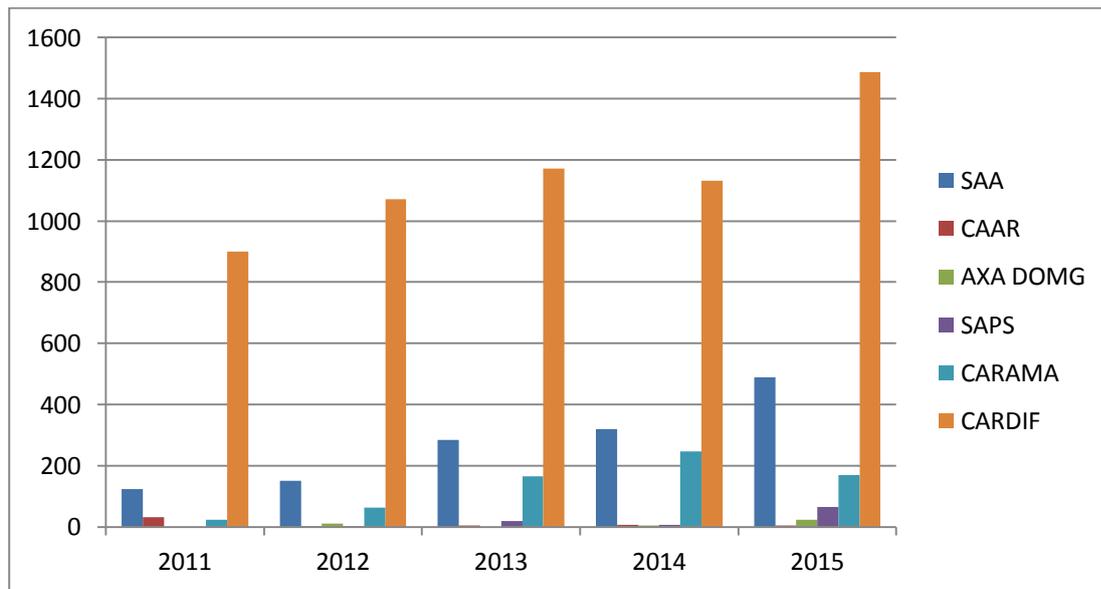
الوحدة: مليون دج

| 2015  |       | 2014  |       | 2013  |       | 2012    |             | 2011 |       |            |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------------|------|-------|------------|
| ح س % | رقم أ | ح س % | رقم أ | ح س % | رقم أ | ح س (%) | رقم الأعمال | ح س  | رقم أ |            |
| 22    | 489   | 16    | 320   | 17    | 285   | 12      | 151         | 11   | 124   | SAA        |
| 0     | 4     | 0     | 6     | 0     | 4     | 0       | 1           | 3    | 32    | CAAR       |
| 1     | 22    | 0     | 5     | -     | -     | 0       | -           | -    | -     | AXA<br>DOM |
| 3     | 64    | 2     | 42    | 1     | 18    | 0       | 0.3         | -    | -     | SAPS       |
| 7     | 169   | 13    | 246   | 10    | 166   | 5       | 62          | 2    | 22    | CARAM<br>A |
| 66    | 1487  | 68    | 1331  | 71    | 1171  | 83      | 1072        | 84   | 901   | CARDI<br>F |
| 1     | 27    | 1     | 13    | 0     | 5     | 0       | 1           | -    | -     | AXA<br>VIE |
| 100   | 2261  | 100   | 1963  | 100   | 1649  | 100     | 1287        | 100  | 1078  | المجموع    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات، مرجع سابق

و يمكن تمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

شكل 6.5: إنتاج شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2011-2015



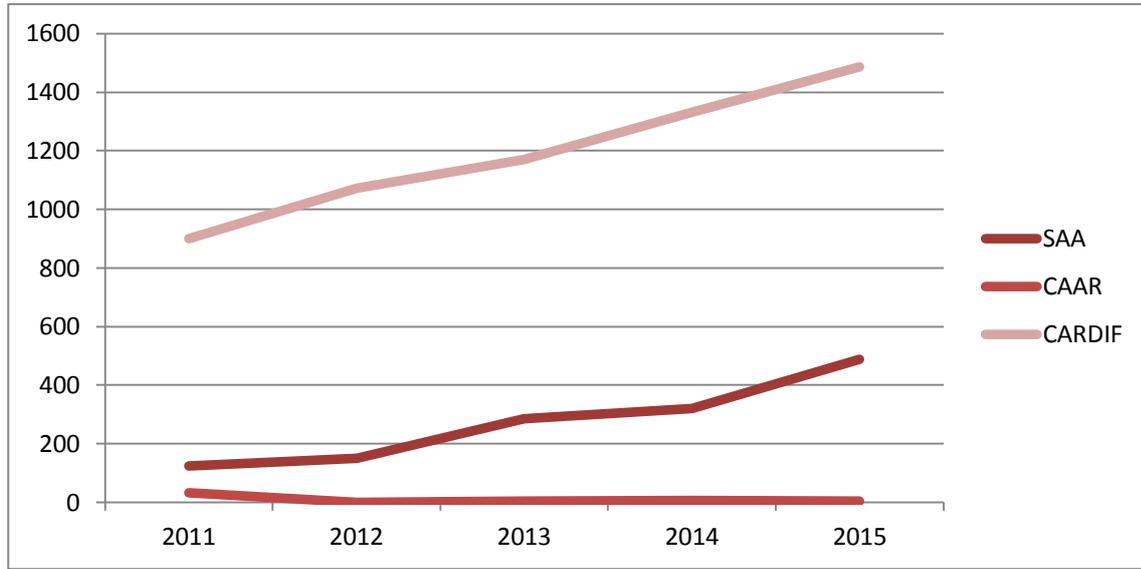
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 6.6

من خلال الشكل و الجدول نلاحظ سيطرة واضحة لشركة كارديف الجزائر على رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر خلال فترة الدراسة، و قد بلغت أقصى نسبة لها خلال سنتي 2011 و 2012 حيث تجاوزت الحصة السوقية لها 80 بالمئة من رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر بقيمة 1072 و 1171 مليون دينار على التوالي، و يرجع ذلك إلى عدد الاتفاقيات المبرمة حيث أنه و منذ انطلاق الشركة إلى غاية أفريل 2010 تم إبرام حوالي 7000 عقد. تليها في المرتبة الثانية الشركة الوطنية للتأمين SAA ، و التي تعتبر من أكبر الشركات العمومية المسيطرة على القطاع، و نلاحظ أن حجم إنتاج بنك التأمين للشركة الوطنية للتأمين في تزايد مستمر لكن بنسب ضعيفة مقارنة مع حجم إنتاج الشركة المنافسة و الأولى في التأمين البنكي (كارديف الجزائر)، حيث تبقى الحصة السوقية لها ضعيفة نوعا ما، فهي لا تتجاوز 22 % كأقصى نسبة لها سنة 2015 من إجمالي بنك التأمين، و كانت أقل قيمة سوقية لها سنة 2011 بنسبة 11 % ثم بدأت في الارتفاع تدريجيا إلى 12% و 16% و 17% لتصل إلى أقصى قيمة لها كما ذكرنا ب 22% سنة 2015 و التي تعتبر ضعيفة نوعا ما مقارنة مع حجم الإنتاج الكلي لبنك التأمين.

بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين، و رغم احتلالها للمرتبة الثالثة من حيث إنتاج بنك التأمين في الجزائر لكنها تبقى أرقام ضعيفة مقارنة بباقي المؤسسات حيث نلاحظ أن الحصة السوقية لها معدومة في أغلب سنوات الدراسة. و قد بلغت أعلى حصة سوقية لها سنة 2011 نسبة 3% ثم 1 % لتصبح 0% في باقي السنوات.

تم تليها CARAMA ASSURANCE و باقي مؤسسات التأمين بنسب ضئيلة لا تتجاوز 20%. و عليه، يمكن التوصل إلى أن رقم أعمال بنك التأمين في الجزائر لا يعكس حجم شركة التأمين، فرغم كبر حجم الشركة الوطنية للتأمين SAA وسيطرتها الكبيرة إلى جانب باقي شركات التأمين العمومية على رقم أعمال صناعة التأمين في الجزائر مقارنة بباقي الشركات الخاصة و التعااضديات، لكن نجد رقم أعمال شركة كارديف الجزائر أكبر بكثير من رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين، و يتعلق الأمر بعدد الاتفاقيات المبرمة و شبابيك التوزيع الخاصة بكل شركة و يمكن تمثيل رقم الأعمال للمؤسسات محل الدراسة من إنتاج بنك التأمين في الجزائر وفقا للشكل التالي:

شكل 6.6 : إنتاج بنك التأمين للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة 2011-2015



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم 6.6

نلاحظ من خلال الشكل أن رقم أعمال مؤسسة كارديف الجزائر في تزايد مستمر، و هو منحى تصاعدي ابتداء من 901 مليون دج سنة 2011 و هو في تطور مستمر حيث بلغت قيمته 1072-1171-1331 مليون دج ليصل إلى أعلى قيمة له سنة 2015 برقم أعمال يصل إلى 1487 مليون دج سنة 2015. و يرجع ذلك لطبيعة شركة كارديف و التي تعتبر شركة متخصصة للتأمين على الأشخاص أحد أهم منتجات التأمين المصرفي في الجزائر.

بالنسبة للشركة الوطنية للتأمين، نلاحظ من خلال الشكل أنه رقم أعمال بنك التأمين لهذه الشركة هو منحى تصاعدي لكن بنسب ضعيفة ابتداء من 124 مليون دج سنة 2011، ثم 151 مليون دج و 285، 320 مليون دج بين سنتي 2013 و 2014 ليصل إلى أعلى قيمة له سنة 2015 برقم أعمال يقدر ب 489 مليون دج. ورغم سيطرة هذه الشركة على القطاع إلى أنها لم تسيطر على بنك التأمين في الجزائر، و يمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة قنوات التوزيع للشركة و التي تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة بشكل كبير.

بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين، تعتبر المؤسسة الأضعف فكانت أعلى قيمة لها تقدر ب 32 مليون دج سنة 2011 ثم تراجعت هذه القيمة إلى أقل من 6 مليون دج من رقم الأعمال. رغم عدد الاتفاقيات المبرمة و رقم أعمال هذه المؤسسة في القطاع.

كما نلاحظ ارتفاع في رقم أعمال المؤسسات محل الدراسة سنة 2015، فقد شهد سوق التأمين توقيع 30 اتفاقية بين البنوك و شركات التأمين عبر 750 وكالة بنكية لتوزيع المنتجات التأمينية، مما سمح لقطاع التأمين بتحقيق رقم أعمال يقدر ب 2.2 مليار دينار عبر هذه الشبائيك<sup>1</sup>.

المبحث الرابع: أداء البنوك ومؤسسات التأمين عينة الدراسة في إطار التحالفات الاستراتيجية

المطلب الأول: قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة قبل وبعد التحالفات الاستراتيجية

أولاً: قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة قبل التحالفات الاستراتيجية

يرتبط مفهوم الأداء بشكل كبير بمفهوم الكفاءة، و يعبر عن الكفاءة عن طريق عدة مؤشرات أهمها: رقم الأعمال، الحصة السوقية و التكاليف

### 1. تطور رقم الأعمال

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين و الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين إحدى أهم الشركات العمومية المسيطرة على سوق التأمين في الجزائر وهي متخصصة في التأمين على الأضرار، كما تعتبر شركة كارديف الجزائر شركة خاصة مختصة في التأمين على الأشخاص في الجزائر. و يمكن توضيح رقم أعمال هذه الشركات في الجدول التالي:

جدول 6.7: رقم أعمال مؤسسات التأمين قبل التحالفات الاستراتيجية (2005-2008)

الوحدة: مليون دج

| 2008  | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | 2003  |                         |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| 16445 | 14725 | 13422 | 12532 | 11188 | 8442  | SAA                     |
| 11062 | 8157  | 7573  | 6255  | 3987  | 5100  | CAAR                    |
| 0     | 17    | -     | -     | -     | -     | CARDIF                  |
| 67202 | 53560 | 46072 | 41259 | 35679 | 30063 | إجمالي رقم اعمال القطاع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير التأمينات لسنة 2009، ص 37

1- تقرير المديرية العامة للتأمينات لسنة 2015، ص 19.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين في تزايد مستمر ابتداء من 8442 مليون دج سنة 2005 ثم تزايدت هذه النسبة إلى 11188 م دج و 13422 و 14725 مليون دج لتصل أعلى نسبة لها سنة 2008، أي أن هذه الشركة هي شركة مسيطرة في الأساس على سوق التأمين في الجزائر حتى قبل التحالفات الاستراتيجية مع البنوك المذكورة سابقا.

بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، فهي شركة تأمين عمومية تحتل المرتبة الثانية في القطاع من ناحية رقم أعمالها، وهو في تزايد مستمر نوعا ما، ماعدا في سنة 2004، و يتراوح بين 3987 م دج سنة 2004 ليصل أعلى نسبة له سنة 2008 بقيمة 11062 دج.

بالنسبة لشركة كارديف الجزائر، فإنه من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود أرقام قبل سنة 2007 لأنها تأسست في 2007/09/13، و قد بدأت برقم أعمال ضعيف جدا يقدر ب 17 مليون دج سنة 2007 لترجع هذه النسبة إلى 0 رقم أعمال سنة 2008. و هو ما يبرر لجوؤها للدخول في تحالفات استراتيجية وهي في طبيعتها مؤسسة تأمين مختصة في التأمين على الأشخاص و منتجاتها مصممة خصيصا لزبائن بنك التأمين.

## 2. تطور الحصة السوقية

جدول 6.8: الحصة السوقية (%) للمؤسسات محل الدراسة قبل التحالفات الاستراتيجية

| 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |        |
|------|------|------|------|------|------|--------|
| 24   | 27   | 29   | 30   | 31   | 27   | SAA    |
| 16   | 15   | 16   | 15   | 11   | 17   | CAAR   |
| 0    | 0    | -    | -    | -    | -    | CARDIF |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: قادة سليم، مرجع سابق، ص 195.

من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة الوطنية للتأمين SAA قبل التحالفات الاستراتيجية كانت تحتل حصة سوقية هامة تفوق ربع سوق التأمين في الجزائر بلغت أقصى قيمة لها سنة 2004 بحصة سوقية قدرها 31% من مجموع السوق.

و بينما تتراوح النسب في باقي السنوات بين 27% في كل من سنة 2003 وسنة 2007، و 29% سنة 2006 و 30% سنة 2005 و أقل نسبة لها سنة 2008 بحصة سوقية قدرها 24 % سنة 2008، و هو ما قد يفسر دخولها في تحالفات استراتيجية مع بعض البنوك في الجزائر من أجل زيادة حصتها السوقية و ضمان بقائها في السوق و استمرار هيمنتها على القطاع.

بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمين CAAR و إعادة التأمين، تحتل المرتبة الثانية في سوق التأمين في الجزائر، و تتراوح حصتها السوقية قبل التحالفات الاستراتيجية بين 11% كأقل نسبة سنة 2004 إلى أقصى نسبة لها تقدر ب 17% سنة 2003 لتتناقص إلى أقل نسبة لها سنة 2004 والمقدرة ب 11 % ثم عاودت الارتفاع إلى بين 15% و 16% في باقي السنوات.

وبالنسبة لمؤسسة كارديف الجزائر، لا تساهم في الحصة السوقية للقطاع خلال هذه الفترة لأنها لم تكن موجودة في السوق.

**ثانيا: قياس كفاءة مؤسسات التأمين عينة الدراسة بعد التحالفات الاستراتيجية**

### 1. تطور الحصة السوقية

يمكن توضيح الحصة السوقية لمؤسسات التأمين عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

**جدول 6.9: تطور الحصة السوقية لكل شركة تأمين للفترة 2009-2017**

الوحدة: مليون دج

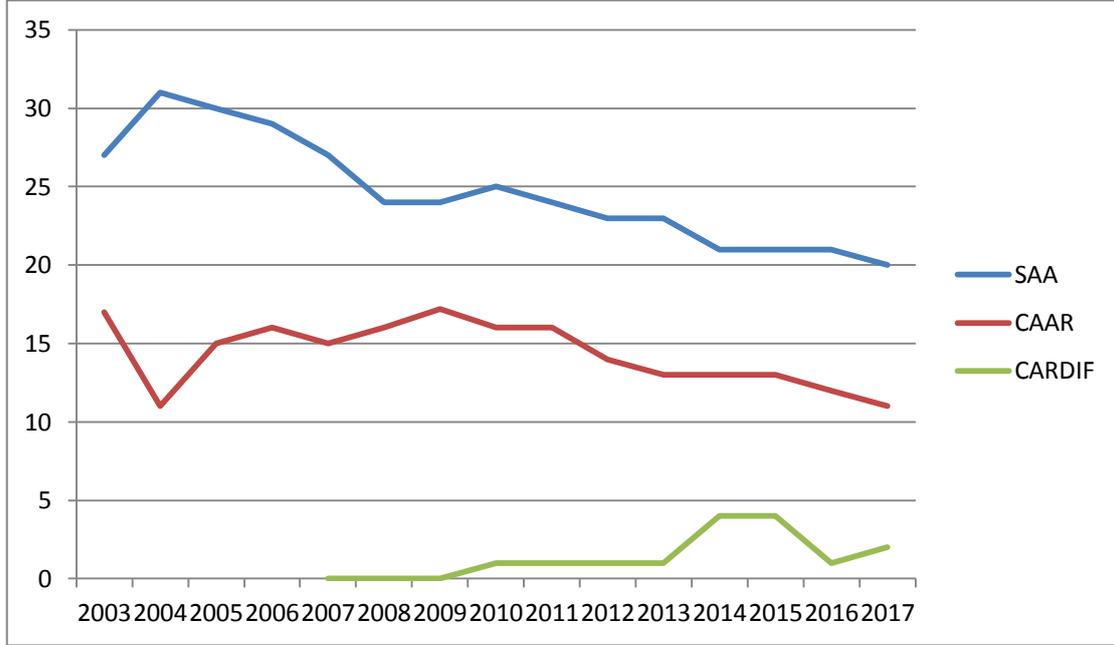
| 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |        |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 20   | 21   | 21   | 21   | 23   | 23   | 24   | 25   | 24   | SAA    |
| 11   | 12   | 13   | 13   | 13   | 14   | 16   | 16   | 17.2 | CAAR   |
| 2    | 1    | 4    | 4    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | CARDIF |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات للفترة 2011-2017

و يمكن تمثيل تطور الحصة السوقية لهذه المؤسسات قبل و بعد التحالفات الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

شكل 6.7: تطور الحصة السوقية (SAA-CAAR-CARDIF) قبل و بعد التحالفات

الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 6.9

من خلال الشكل نلاحظ أن الحصة السوقية لكل من الشركة الوطنية للتأمين و الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين في تزايد مستمر و بمعدلات متقاربة قبل سنة 2008، لكن نلاحظ انخفاض في الحصة السوقية بعد هذه السنة و ذلك راجع إلى دخول شركات تأمين جديدة إلى سوق التأمين على غرار كارديف الجزائر.

بالنسبة لشركة كارديف الجزائر، فقد سجلت حصة سوقية منخفضة جدا لا تتجاوز 4% من إجمالي الحصة السوقية لسوق التأمين في الجزائر و هي حصة منخفضة جدا تعكس ضعف مساهمتها في القطاع و الاقتصاد الوطني بشكل عام.

2. تطور رقم الأعمال

يمكن تحليل رقم أعمال المؤسسات محل الدراسة بالاعتماد على الجدول التالي:

جدول 6.10: تطور رقم أعمال سوق التأمين في الجزائر لكل شركة للفترة 2009-2017

الوحدة: مليون دج

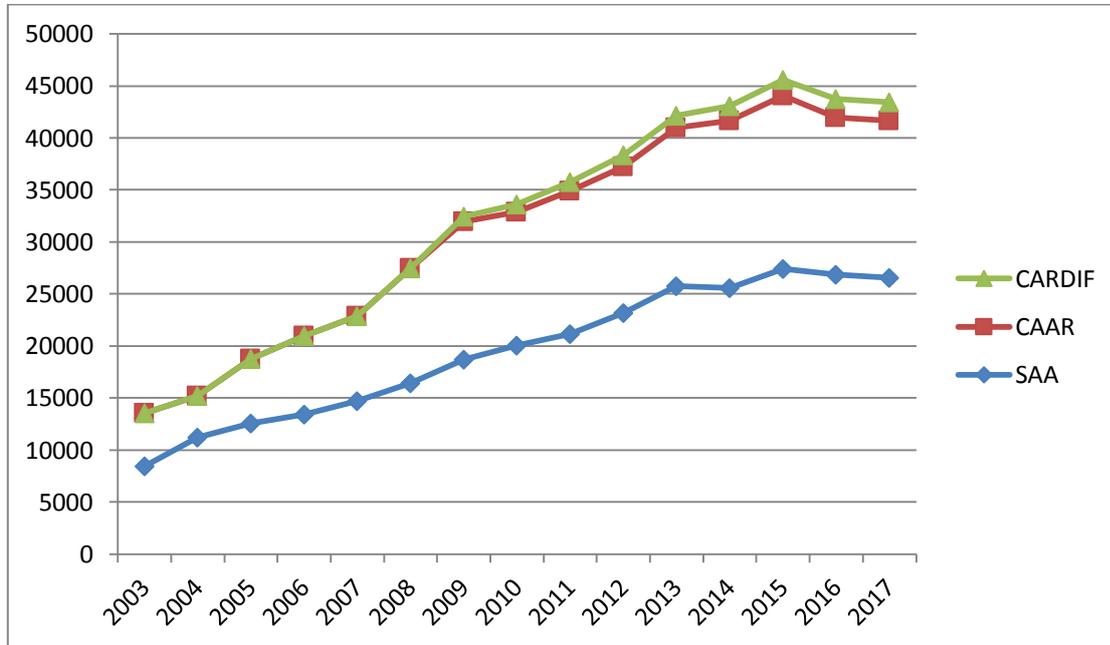
| 2017   | 2016   | 2015   | 2014   | 2013   | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  |              |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 26527  | 26875  | 27413  | 26586  | 25759  | 23163 | 21147 | 20072 | 18677 | SAA          |
| 15154  | 15082  | 16638  | 16088  | 15198  | 14097 | 13740 | 12802 | 13260 | CAAR         |
| 1768   | 1768   | 1565   | 1374   | 1208   | 1073  | 901   | 715   | 536   | CARDIF       |
| 133685 | 129561 | 127900 | 125505 | 113995 | 99630 | 86675 | 81714 | 77339 | إجمالي السوق |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على: - تقارير المديرية العامة للتأمينات خلال 2011-2017

- Guide des assurance en Algérie, édition 2009, Algérie

و يمكن تمثيل معطيات الجدول من خلال الشكل التالي:

شكل 6.8: تطور رقم أعمال (SAA-CAAR-CARDIF) قبل و بعد التحالفات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول: 10.6

من خلال الشكل، وبالنسبة للشركة الوطنية للتأمين، يستمر رقم أعمالها في التزايد على نفس وتيرة النمو قبل عقد التحالفات الاستراتيجية، وقد بلغ أقصى قيمة له سنة 2015 بمبلغ 27413 مليون دج، أين سجل القطاع توقيع عدة اتفاقيات في إطار بنك التأمين، ثم سجل تراجع طفيف إلى ما قيمته 26875 مليون دج و 26527 دج و الذي نفسره بزيادة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها في القطاع.

بالنسبة للشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين، يستمر رقم الأعمال في الارتفاع ليبلغ أعلى قيمة له سنة 2015 أي بمبلغ 16638 دج ثم تتراجع هذه النسبة تراجعاً طفيفاً بما قيمته 15082 دج و 15154 دج سنتي 2016 و 2017 على التوالي و الذي يرجع إلى المنافسة داخل القطاع لكنها تبقى مهيمنة على القطاع على غرار الشركة الوطنية للتأمين.

بالنسبة لشركة كارديف الجزائر، فإن بداية تسجيل الشركة لرقم أعمالها كان ابتداء من سنة 2009 بمبلغ 536 مليون دج، ثم استمرت هذه النسبة في الارتفاع لتبلغ أعلى قيمة لها سنتي 2016 و 2017 بمبلغ 1768 دج للسنتين، كما نلاحظ أن رقم أعمال الشركة ككل هو حجم إنتاج الشركة من بنك التأمين، حيث أن هذه الشركة أسست خصيصاً للتأمين على الأشخاص في إطار بنك التأمين من خلال القانون 04-06 المعدل و المتمم للمرسوم 07/95 المؤرخ في جانفي 1995.

وقد كانت هذه الشركة قبل سنة 2011 هي المحتكرة لسوق تأمين الأشخاص في الجزائر، وفي جويلية 2011 تم فصل تأمين الأشخاص عن الأضرار كما سجل القطاع تسجيل دخول شركات تأمين جديدة مما أدى حتماً إلى انخفاض نسبة التركيز و التي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول 6.11: تطور تركيز تأمين الأشخاص في الجزائر خلال الفترة (2007-2015)

| C4  | هيكل السوق                    | هيرفندال                        | السنة |
|-----|-------------------------------|---------------------------------|-------|
| *   | احتكار تام                    | 10000                           | 2007  |
| *   |                               | 10000                           | 2008  |
| *   |                               | 10000                           | 2009  |
| *   |                               | 10000                           | 2010  |
| *   |                               | احتكار قلة حاد سوق عالي التركيز | 4085  |
| %74 | احتكار قلة موسع<br>تركز متوسط | 1725                            | 2012  |
| %69 |                               | 1591                            | 2013  |
| %67 |                               | 1533                            | 2014  |
| %69 |                               | 1585                            | 2015  |

المصدر: سنوسي أسامة، مجالات تركيز صناعة التأمين في الجزائر خلال الفترة 2007-2015،

مرجع سابق، ص 23.

من خلال الجدول، نلاحظ أن سوق تأمينات الأشخاص في الجزائر قد عرف تباينا في هيكل السوق قبل وبعد عملية فصل تأمينات الأضرار عن الأشخاص أي قبل سنة 2011، ففي سنة 2007 و بتسجيل السوق دخول شركة كارديف الجزائر إلى القطاع، تميز السوق بهيكل احتكار تام من طرف هذه الشركة والتي كانت تعتبر الشركة الوحيدة لتأمين الأشخاص في الجزائر في تلك الفترة، و بعد عملية الفصل توجه السوق إلى هيكل احتكار القلة من خلال مؤشرات التركيز لكن بتركيز حاد مع تسجيل دخول شركتين فقط إلى السوق هما: TALA/SAPS، ثم سجل القطاع دخول شركات تأمين أشخاص أخرى و هو ما تسبب في انخفاض معدلات التركيز، و عليه فهيكّل سوق التأمينات في الجزائر يتسم باحتكار القلة لكنه سوق عالي التركيز تسيطر عليه شركة كارديف الجزائر.

### 3. نسبة الملاءة المالية

سوف نقوم بقياس نسبة هامش الملاءة المالية لأنها تمكن من المقارنة بين عدة سنوات، وبين عدة شركات، فهي تهدف إلى إخضاع الشركة التأمينية إلى قواعد تسييرية مشتركة.

فالشركة التأمينية، وبناء على إلزام المشرع الجزائري من خلال القانون 338/95 المؤرخ في 1995/10/30، مجبرة على تغطية الأخطار عن طريق الإيداعات المختلفة كما يلي: 15% من الديون التقنية و 20% من رقم الأعمال.

وقد نص القانون أنه يجب على الشركة التأمينية إظهار هذه النسبة كل 6 أشهر وإعلانها في التقارير الدورية للشركة، وفي حالة عدم تشكيلها أو عدم كفاية تمويلها فيجب على الشركة تشكيل هذا الهامش في مدة أقصاها 11 أشهر من افتتاح الدورة المالية الجديدة، وفي حالات استثنائية عند إثبات عجز الشركة على الوصول إلى هذا الهامش، فإن السلطات تتدخل ويصل الأمر إلى إمكانية نزع الاعتماد من ممارسة المهنة كلية، وهذا لحماية المؤمن لهم من احتمالات ضياع حقوقهم.<sup>1</sup>

و تخص هذه النسب شركات التأمين على الأشخاص و الأضرار كما يلي:

جدول 6.12: نسب هامش الملاءة المالية للشركة الوطنية للتأمين بعد التحالفات الاستراتيجية

| 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  |                                 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|
| 34811 | 33025 | 31162 | 29309 | 29336 | 26346 | 24453 | 19305 | هامش الملاءة المالية (مليون دج) |
| 129   | 122   | 110   | 102   | 104   | 94    | 90    | 76    | المخصصات التقنية %              |
| 131   | 123   | 114   | 110   | 123   | 124   | 129   | 98    | بالنسبة للأقساط %               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات (2011-2017)

جدول 6.13: نسب هامش الملاءة المالية بالنسبة لشركة CAAR

| 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  |                                 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|
| 20812 | 20508 | 20112 | 19532 | 18578 | 18044 | 17364 | 16227 | هامش الملاءة المالية (مليون دج) |
| 117   | 106   | 92    | 83    | 105   | 112   | 114   | 99    | المخصصات التقنية %              |
| 137   | 136   | 121   | 121   | 186   | 218   | 203   | 43    | بالنسبة للأقساط %               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات (2011-2017)

<sup>1</sup>- زروخي صباح، زيتوني كمال، و آخرون، أهمية دراسة المؤشرات المالية و التقنية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة saa ولاية مسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، مجلد3، عدد 1، 2018، ص 13.

جدول 6.14: نسب هامش الملاءة المالية بالنسبة لشركة كارديف CARDIF

| 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |                                    |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------------------------|
| 1568 | 1054 | 1043 | 1036 | 1024 | 1180 | 1169 | 1099 | هامش الملاءة<br>المالية (مليون دج) |
| 105  | 102  | 247  | 198  | -    | 680  | 885  | 1133 | المخصصات التقنية %                 |
| 64   | 60   | 67   | 75   | -    | 119  | 137  | 63   | الأقساط %                          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المديرية العامة للتأمينات (2011-2017)

من خلال الجداول نلاحظ ان كل شركات التأمين محل الدراسة تحترم النسب المقررة بل تصل إلى عدة أضعاف. مما يعني أن شركات التأمين محل الدراسة تعتمد على أموالها الخاصة لتغطية التزاماتها في حالة تعرضها للأزمات.

**المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء للبنوك عينة الدراسة قبل و بعد التحالفات الاستراتيجية**

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا، تسيطر البنوك العمومية على الحصة السوقية لبنك التأمين في الجزائر و على القطاع ككل، و قبل الشروع في دراسة بعض المؤشرات للبنوك عينة الدراسة سوف نتطرق إلى نسب الأداء للبنوك العمومية و الخاصة بشكل عام.

و يمكن قياس أداء البنوك كما ذكرنا في الجانب النظري باستخدام مؤشر العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية كما يلي:

معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

و يمكن تمثيل هذه النسب من خلال الجدول التالي:

جدول 6.15: نسب العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية (2004-2014)

| ROA %           |               | ROE%            |               |             |
|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-------------|
| البنوك العمومية | البنوك الخاصة | البنوك العمومية | البنوك الخاصة |             |
| 0.378           | 0.595         | 5.627           | 11.013        | <b>2004</b> |
| 0.330           | 2.066         | 1.187           | 17.446        | <b>2005</b> |
| 0.070           | 1.611         | 4.368           | 11.795        | <b>2006</b> |
| 0.683           | 2.121         | 7.048           | 14.024        | <b>2007</b> |
| 1.025           | 2.824         | 15.673          | 22.080        | <b>2008</b> |
| 1.258           | 2.375         | 13.022          | 13.790        | <b>2009</b> |
| 1.423           | 2.910         | 14.400          | 13.826        | <b>2010</b> |
| 1.422           | 2.466         | 13.407          | 13.400        | <b>2011</b> |
| 1.367           | 2.620         | 11.208          | 14.516        | <b>2012</b> |
| 0.860           | 2.334         | 4.575           | 13.156        | <b>2013</b> |
| 1.235           | 2.240         | 9.543           | 12.971        | <b>2014</b> |

المصدر: بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 113

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل العائد على الأصول و معدل العائد على حقوق الملكية بلغ أقصى قيمة له سنة 2008 و هي السنة التي شهدت دخول اتفاقيات بنك التأمين حيز التنفيذ.

و قبل سنة 2008، نلاحظ ارتفاع في مؤشري الأداء بالنسبة للبنوك العمومية و الخاصة و هو ما يقابله وجود كبير من الاتفاقيات بين البنوك الجزائرية و مؤسسات التأمين مع سيطرة للبنوك العمومية على حساب البنوك الخاصة بسبب حجم أصولها و نشاطها؛ كما نلاحظ أيضا انخفاض في مؤشري الأداء بالنسبة للبنوك العمومية و الخاصة سنة 2009، لتعود في الارتفاع تدريجيا خاصة في سنة 2012 و هو ما يقابله تسجيل 21 اتفاقية في إطار بنك التأمين.

من خلال الجدول أيضا، نلاحظ أن كل من مؤشر العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية مرتفع في البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العمومية رغم ارتفاع حجم أصول البنوك العمومية في الجزائر مقارنة بحجم أصول البنوك الخاصة، مما يفسر ارتفاع هذين المؤشرين في البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العمومية بحيث أن صغر حجم الأصول في البنوك الخاصة قد يسهل عملية التحكم في البنك و احتواء المخاطر بعكس البنوك العمومية.

و يمكن تحليل أداء البنوك عينة الدراسة من خلال قياس تطور حجم الودائع و إجمالي التكاليف و التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط البنك في توزيع منتجات جديدة كما يلي:

### 1. تطور حجم الودائع

- بالنسبة للبنك الوطني الجزائري

جدول 6.16: تطور حجم ودائع البنك الوطني الجزائري للفترة (2003-2008)

الوحدة: ألف دج

| السنوات     | 2003   | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|-------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| حجم الودائع | 407718 | 455801  | 458515  | 560648  | 737671  | 914567  |
| السنوات     | 2009   | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
| حجم الودائع | 925048 | 1028853 | 1227749 | 1436040 | 1532231 | 1905335 |

المصدر: بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 314.

- بالنسبة للقرض الشعبي CPA

يمكن توضيح تور حجم الودائع من خلال الجدول التالي:

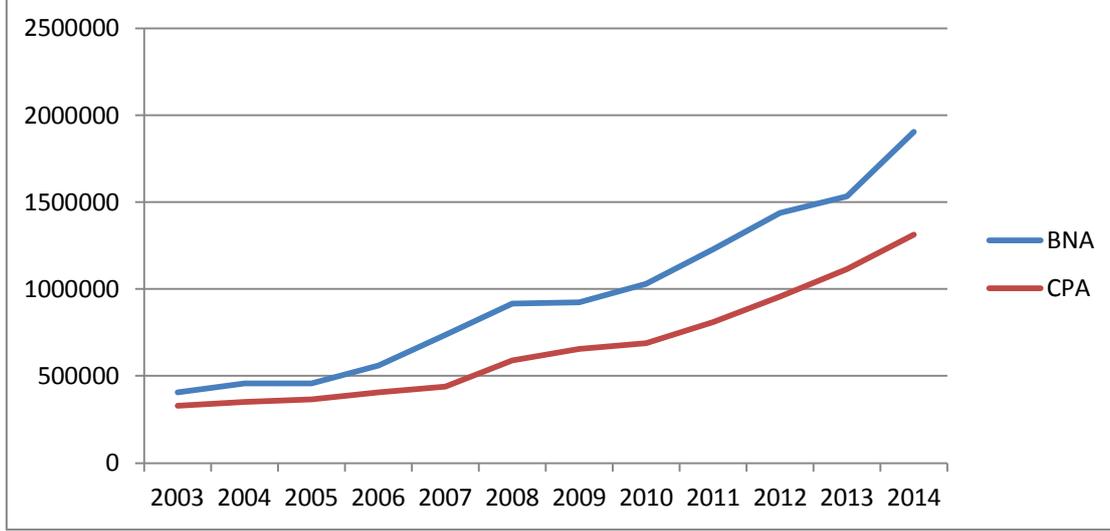
جدول 6.17: تطور حجم الودائع للقرض الشعبي للفترة (2003-2008)

| السنوات     | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007    | 2008    |
|-------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| حجم الودائع | 327900 | 350300 | 366200 | 407800 | 439900  | 590100  |
| السنوات     | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013    | 2014    |
| حجم الودائع | 656100 | 688400 | 808400 | 958500 | 1114500 | 1313900 |

المصدر: بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 315.

معطيات هذين الجدولين يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

شكل 6.9: تطور حجم الودائع للبنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي (2003-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدولين: 6.16 و 6.17

من خلال الشكل نلاحظ ان حجم الودائع بالنسبة للبنكين في تطور مستمر و سجل زيادة معتبرة سنة 2008 والذي يتوافق مع الدخول في تحالفات استراتيجية، و يمكن تفسير ذلك بزيادة عدد العملاء الجدد للبنك من خلال الإعلان عن تسويق المنتجات التأمينية لدى البنك و الذي يصاحبه دخول عملاء جدد إلى البنكين للاستفادة سواء من الخدمات الأصلية للبنكين أو المنتجات التأمينية في إطار بنك التأمين.

## 2. تطور إجمالي التكاليف

### • بالنسبة للبنك الوطني الجزائري BNA

جدول: 6.18: تطور إجمالي التكاليف لبنك BNA خلال الفترة (2003-2008)

الوحدة: ألف دينار

| السنوات  | 2003 | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| التكاليف | 553  | 6117  | 5739  | 5898  | 6274  | 7700  |
| السنوات  | 2009 | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
| التكاليف | 9718 | 10919 | 13790 | 15540 | 15593 | 17196 |

المصدر: بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 314.

• بالنسبة لبنك القرض الشعبي

جدول 6.19: تطور إجمالي التكاليف لبنك CPA خلال الفترة (2003-2008)

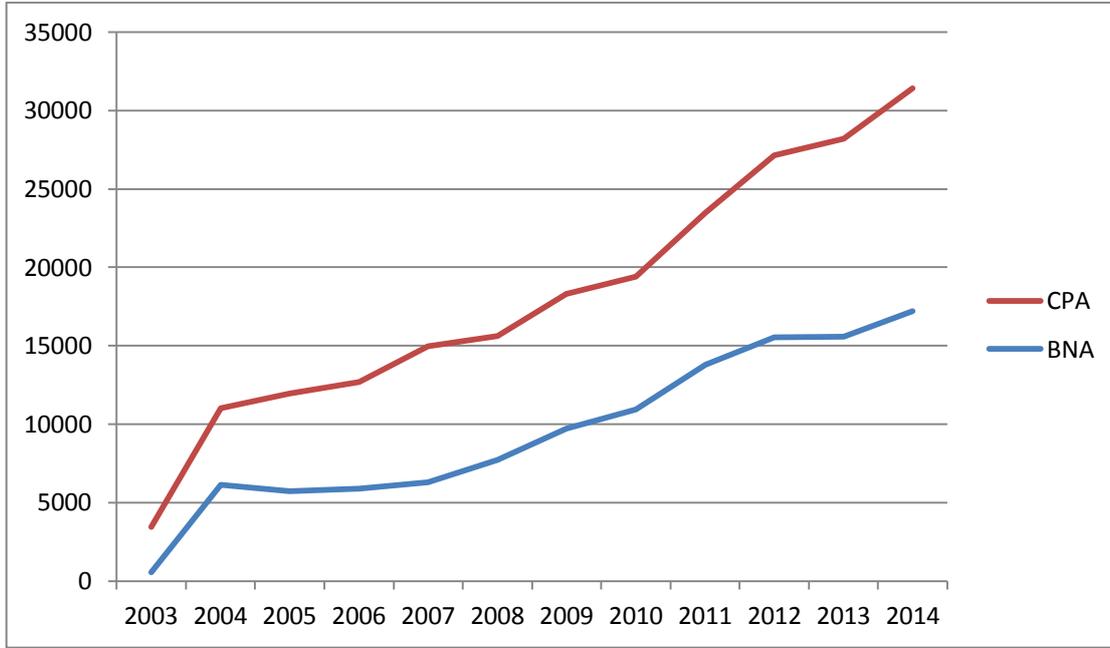
الوحدة: ألف دينار

| السنوات  | 2003 | 2004 | 2005 | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------|------|------|------|-------|-------|-------|
| التكاليف | 2900 | 4900 | 6200 | 6800  | 8700  | 7900  |
| السنوات  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012  | 2013  | 2014  |
| التكاليف | 8600 | 8500 | 9700 | 11600 | 12600 | 14200 |

المصدر: بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 315

و يمكن تمثيل تطور إجمالي التكاليف للبنكين من خلال الشكل التالي:

شكل 6.10: تطور حجم الودائع للبنكين BNA/CPA للفترة (2003-2014)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدولين 6.18 و 6.19

من خلال الشكل نلاحظ أن إجمالي التكاليف للبنكين في تطور مستمر و ظل هذا الاستمرار بشكل طبيعي في سنة 2008 حيث لم يسجل المنحنى ارتفاع كبير، و ذلك يرجع إلى أن توزيع المنتجات التأمينية لا يتطلب حجم أصول أو تكاليف كبيرة لأن تنفيذ هذه الاستراتيجية يتم على مستوى الوكالات البنكية.

و تتمثل تكاليف البنك في إطار بنك التأمين في الدورات التكوينية للموظفين القائمين على تنفيذ هذه العملية من الجانب النظري، و يبقى الجانب التطبيقي على مستوى شركات التأمين.

### 3. الحصة السوقية

يمكن تمثيل الحصة السوقية من إجمالي القروض للبنكين محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

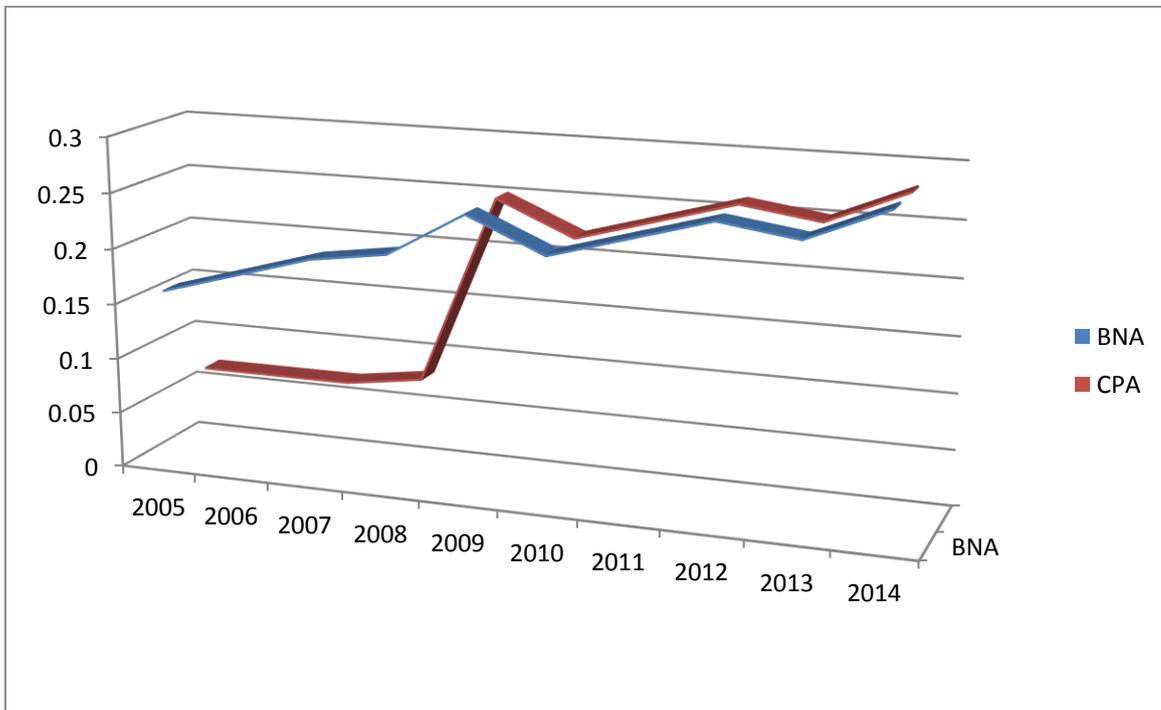
جدول 6.20: تطور الحصة السوقية للبنكين BNA/CPA (2014-2005)

| السنوات     | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>BNA%</b> | 0.16 | 0.18 | 0.20 | 0.21 | 0.25 | 0.22 | 0.24 | 0.26 | 0.25 | 0.28 |
| <b>CPA%</b> | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.08 | 0.25 | 0.22 | 0.24 | 0.26 | 0.25 | 0.28 |

المصدر: مفتاح حسن، مرجع سابق، ص 200.

ويمكن تمثيل الحصة السوقية من إجمالي القروض للبنكين من خلال الشكل التالي:

شكل 6.11: تطور الحصة السوقية للبنكين BNA/CPA (2014-2005)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول 6.20

من خلال الشكل نلاحظ ان الحصة السوقية للبنكين في تزايد مستمر، حيث ان منحى الحصة السوقية بالنسبة لإجمالي القروض للبنكين هو منحى تصاعدي خاصة في سنة 2008، تاريخ دخول بنك التأمين حيز الاتفاق، لكن نلاحظ انخفاض هذه النسبة في سنتي 2009 و 2010، و يرجع ذلك إلى دخول مؤسسات جديدة إلى القطاع مما يؤثر بشكل مباشر على انخفاض معدل التركيز للسوق و بالتالي الحصة السوقية للمؤسسات المتواجدة فيه.

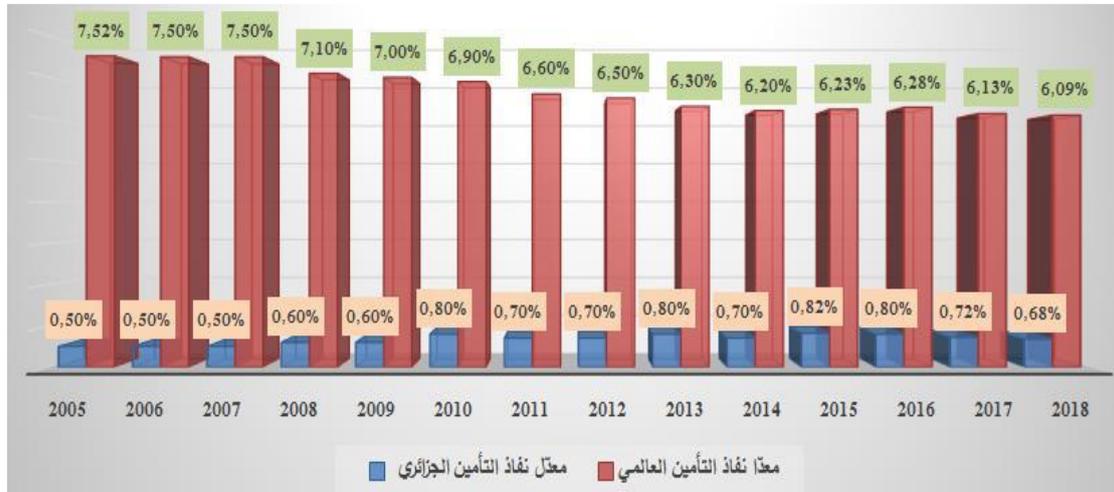
المطلب الثالث: فعالية البنوك في تنشيط سوق التأمين في الجزائر من خلال بنك التأمين

أولاً: فعالية البنوك في زيادة معدل نفاذ التأمين

يمكن توضيح فعالية بنك التأمين لشركات التأمين من خلال البنوك من خلال معدل

نفاذ التأمين من خلال الشكل التالي:

شكل 6.12: معدل نفاذ التأمين في الجزائر خلال الفترة 2005-2018



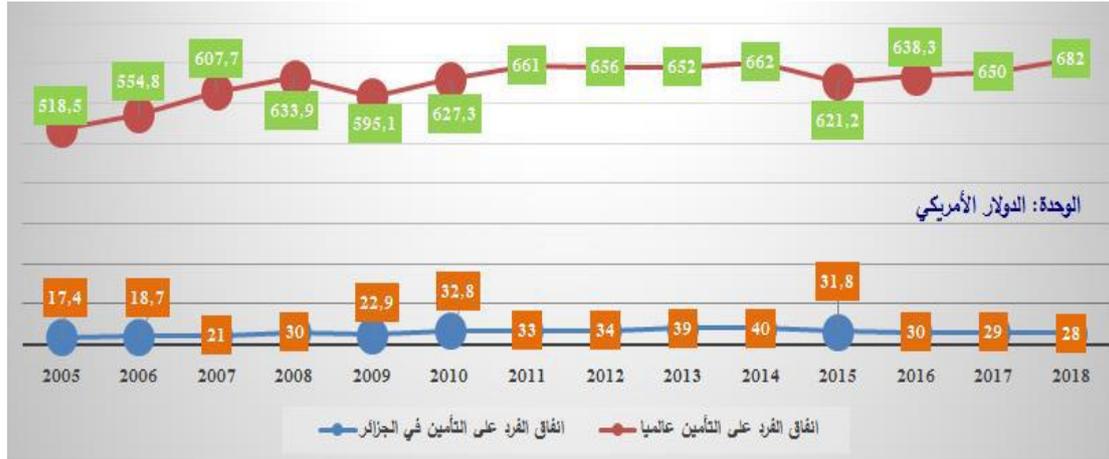
المصدر: مرقوم كلتوم، صليحة فلاق و آخرون، مرجع سابق، ص 134.

من خلال الشكل، لاحظ أنه وبالرغم من انخفاض معدل نفاذ التأمين في الجزائر مقارنة بمعدل نفاذ التأمين العالمي، لكن هذا المعدل سجل ارتفاعا نسبيا خلال سنة 2008 أي السنة التي سجل فيها القطاع تسجيل اتفاقيات شراكة مع البنوك، حيث كانت هذه النسبة ثابتة خلال الثلاث سنوات قبل سنة 2008 بنسبة 0.5% للسنوات 2005-2006-2007، مما يوضح أهمية البنوك في توزيع المنتجات التأمينية.

ثانيا: فعالية البنوك في زيادة معدل الكثافة التأمينية

يمكن توضيح أهمية التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين من خلال الكثافة التأمينية(معدل إنفاق الفرد على التأمين من خلال الشكل التالي:

شكل 6.13: معدل الكثافة التأمينية في الجزائر خلال الفترة 2005-2018



المصدر: مرقوم كلتوم، صليحة فلاق و آخرون، مرجع سابق، ص 135.

من خلال الشكل، و على الرغم من انخفاض إنفاق الفرد الجزائري على التأمين مقارنة بالمستوى العالمي، لكن نلاحظ ارتفاع هذا المعدل بشكل ملحوظ سنة 2008، و الذي تزامن مع ظهور بنك التأمين في الجزائر، حيث انتقل هذا المعدل من 21% سنة 2007 إلى 30% سنة 2008 ليستمر في الارتفاع ليبلغ أقصى قيمة له سنة 2014 بمعدل 40%، ثم سجل تراجعاً سنة 2015 بمعدل 31.8% رغم توقيع العديد من اتفاقيات بنك التأمين، فقد صاحب هذه السنة انخفاض أسعار المحروقات مع نهاية 2014 و هو ما أثر على هذا المعدل بشكل مباشر.

إن ارتفاع مؤشر الكثافة سنة 2008 يوضح أهمية البنوك في زيادة إنفاق الفرد على التأمين في الجزائر من خلال شبابيكها و الذي يرجع إلى شبكة عملاء البنك الذي يتوفر على قاعدة معطيات لهؤلاء العملاء مما يسمح له بتسويق و توفير المنتجات التأمينية حسب رغبة و حاجيات عملائه.

#### المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

من خلال هذه الدراسة سواء فيما يتعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

##### • فرضيات الدراسة

##### ❖ الفرضية الرئيسية

إن تبني التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة الصناعية:

تم قبول هذه الفرضية نسبياً، فالتأمين المصرفي يوسع قاعدة نشاط المؤسسات المتحالفة خاصة بالنسبة للبنوك، كما يزيد من قاعدة عملائها خاصة أن البنوك و مؤسسات التأمين لديهم نفس الشريحة من الزبائن، لكن ليس بالضرورة أن يؤثر بشكل كبير على مؤشرات الأداء سواء بالنسبة للمؤسسات المسيطرة على القطاع و التي تبقى مسيطرة سواء قبل أو بعد التحالفات الاستراتيجية، أو بالنسبة للمؤسسات التي لا تساهم بشكل كبير سواء في السوق المصرفي أو سوق التأمين، فرغم أنها تحاول اللجوء إلى تبني هذه الاستراتيجية، لكن عدم المعرفة الجيدة لكيفية تطبيقها لا تساهم بشكل كبير في تحسين أدائها.

##### • الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الأولى: كلما زاد عدد المؤسسات المتواجدة في كل قطاع كان ذلك مناسباً أكثر للدخول في أكبر عدد من التحالفات الاستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين:

تم قبول هذه الفرضية لأن البنوك المتواجدة في القطاع المصرفي تقوم بعقد تحالفات استراتيجية مع إحدى شركات التأمين المتواجدة فعلاً في سوق التأمينات، أي أن الخيارات الاستراتيجية لأي طرف في التحالف تتعلق بهيكل السوق الذي تنشط فيه المؤسسة التي سيتم التحالف معها.

❖ الفرضية الثانية: تأثير التحالفات الاستراتيجية يكون على كل قطاع على حدى:

تم قبول هذه الفرضية، لأن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين (التأمين المصرفي) هي تحالفات تكون بين مؤسسات متواجدة في سوقين مختلفين.

لكن لا يمكن قياس مساهمة بنك التأمين في كل قطاع سواء المصرفي أو سوق التأمين، و يرجع ذلك للمساهمة الضعيفة لهذين السوقين في الاقتصاد الوطني بشكل عام، و ذلك راجع لطبيعة الاقتصاد الجزائري المبنية أساسا على المحروقات.

❖ الفرضية الثالثة: يمكن تحليل أداء القطاع المصرفي و قطاع التأمين في نموذج

الاقتصاد الصناعي(هيكل-سلوك-أداء) عن طريق دراسة العلاقات السببية بين مكونات النموذج في السوقين في إطار بنك التأمين.

تم قبول هذه الفرضية، حيث أن الاقتصاد الصناعي علم يهتم بتحليل و دراسة العلاقة السببية بين هيكل السوق و سلوك المؤسسات العاملة فيه(حيث افترضنا أن التحالفات الاستراتيجية هي سلوك تنتهجه المؤسسة داخل الصناعة) و أداء البنوك و مؤسسات التأمين في إطار بنك التأمين.

❖ الفرضية الرابعة: يؤثر هيكل السوق المصرفي و سوق التأمين على أداء المؤسسات

العاملة في الجزائر في إطار التحالفات الاستراتيجية حسب درجة التركيز الصناعي و عوائق الدخول بالإضافة إلى العوائق التنظيمية للسوقين.

تم قبول هذه الفرضية إلى حد ما، حيث أن التحالفات الاستراتيجية تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق المصرفي و المؤسسات المتواجدة في سوق التأمين، و نظرا لأن هيكل كل من السوقين يميزه احتكار القلة، فإن المؤسسات المتاحة لعقد التحالف هو عدد محدود نوعا ما، و يتعلق توزيع المنتجات التأمينية من طرف البنوك بالعوائق التنظيمية التي تحكم بنك التأمين، لكن ذلك لا يتعلق بدرجة التركيز الصناعي لأن التحالف يتم مع مؤسسات غير منافسة بشكل مباشر و الهدف منه ليس الدخول إلى السوق بقدر ما هو توسيع قاعدة المنتجات المقدمة من طرف البنوك مع بقاء كل مؤسسة متحالفة في السوق الذي تنشط فيه.

1- الفرضية الخامسة: اختيار الشريك المناسب يؤثر بشكل كبير على مدى نجاح التحالفات الاستراتيجية.

تم قبول هذه الفرضية، لأن تحقيق أهداف التحالف الاستراتيجي لكل مؤسسة يتم بشكل مشترك بين أطراف التحالف، و في حالة اختيار الشريك الغير المناسب فإن ذلك سيؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل سلبي، و بالتالي فشل التحالفات الاستراتيجية.

الفرضية السادسة: تتأثر الحصة السوقية و رقم الأعمال للبنوك و مؤسسات التأمين المتحالفة في الجزائر بدخولها في تحالفات استراتيجية حسب مساهمة بنك التأمين في رقم أعمالها بشكل عام و تأثيره على حصتها السوقية.

تم قبول جزء من هذه الفرضية، لأن رقم أعمال بنك التأمين و الحصة السوقية هو جزء من رقم أعمال و الحصة السوقية لهذه المؤسسات بشكل عام، و يختلف من مؤسسة لأخرى، لكن بالنسبة للمؤسسات التي حققت رقم أعمال ضعيف جدا، فإن بنك التأمين لم يؤثر في رقم أعمالها ولا حصتها السوقية.

فالمؤسسات التأمينية التي يكون بنك التأمين نشاطها الأساسي تتأثر حصتها السوقية و رقم أعمالها بشكل كبير حسب مساهمة بنك التأمين في رقم أعمالها وحصتها السوقية بشكل كبير و اللذان يتأثران بشكل مباشر بزيادة أو تراجع عدد الاتفاقيات المبرمة في إطار التأمين المصرفي.

أما بالنسبة للمؤسسات المسيطرة على رقم الأعمال في القطاع، فإن هذه الاستراتيجية تعتبر استراتيجية مكملة لعملها في السوق، و هو ما حدث مثلا مع الشركة الوطنية للتأمين التي بقيت مسيطرة على القطاع سواء قبل أو بعد دخولها في تحالفات استراتيجية، فمن خلال ما سبق، نلاحظ أنه و رغم سيطرتها على سوق التأمين في الجزائر، فإنها لم تمكن من السيطرة على بنك التأمين في الجزائر على غرار شركة كارديف الجزائر و التي يعتبر التأمين المصرفي نشاطا أساسيا لها باعتبار أن منتجها مصممة أساسا لتنفيذ هذه الاستراتيجية، و هو ما ينعكس على البنوك التي قامت معها بعقد تحالف استراتيجي سواء بالزيادة أو التراجع في رقم الأعمال و الحصة السوقية.

### خلاصة

إن حدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في القطاع المصرفي تظهر أهمية التحالفات الاستراتيجية بحيث تسمح للبنوك بتقديم خدمات أفضل من أجل احتواء خطر المنافسين في القطاع والمحافظة على العملاء والبقاء في السوق لفترة أطول، والتقليل من خطر تحول العملاء إلى بنوك منافسة.

من خلال هذا الفصل لاحظنا اهتمام البنوك و مؤسسات التأمين ببنك التأمين في الجزائر من خلال تزايد عدد الاتفاقيات المبرمة في هذا المجال، و الذي يترجم حرص البنوك على توسيع قاعدة منتجاتها و التميز على منافسيها حيث أصبح التأمين عملا مكتملا للقطاع المصرفي.

كما لاحظنا أيضا اهتمام الهيئات القائمة على قطاعي البنوك و التأمينات ببنك التأمين في الجزائر، لكن الأمر يتطلب وجود خطة واضحة المعالم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الخيار الاستراتيجي بالشكل المطلوب.

خاتمة

إن تزايد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي و العالمي، حتم على المؤسسات في مختلف دول العالم تحسين أدائها من أجل مواكبة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية من أجل احتواء خطر المنافسين في كل القطاعات، حيث أنه لم يعد أمام المؤسسة المزيد من الخيارات في البقاء بعزلة عن باقي المنافسين نظرا لما تفرضه تحديات العولمة.

ووعيا منها بضرورة احتواء خطر المنافسين، و التقليل من تكاليف المنافسة المحلية و الدولية، تحاول العديد من المؤسسات التوجه نحو التعاون مع المنافس بدلا من مواجهته، و ذلك من أجل تبادل و تقاسم الخبرات و الموارد من جهة بالشكل الذي يساعدها على تحسين أدائها في السوق و زيادة حصتها السوقية، و احتواء خطر المنافسة من جهة أخرى، والذي قد يؤدي في أحيان كثيرة إلى تحقيق الخسائر لبعض المؤسسات الاقتصادية و أحيانا إلى الخروج النهائي من السوق.

و بغية تحقيق الأهداف السالفة الذكر، و على غرار المؤسسات التي انتهجت استراتيجية التحالف، اتجهت بعض المؤسسات التي تنشط في سوق التأمين و السوق المصرفي إلى انتهاج استراتيجية التحالف فيما بينها، في إطار ما يعرف بالتأمين المصرفي أو بنك التأمين، من خلال تقديم بعض المنتجات التأمينية عبر البنوك، و هي استراتيجية انتهجتها العديد من المؤسسات في كل دول العالم.

و في الجزائر، اتجهت العديد من البنوك و مؤسسات التأمين إلى عقد تحالفات استراتيجية فيما بينها بالاستفادة من تحرير القطاع المصرفي و ذلك في إطار بنك التأمين، عن طريق عقد العديد من الاتفاقيات في هذا المجال بداية من سنة 2008، و هو ما قمنا بدراسته في بحثنا هذا، و ذلك من أجل معرفة دور هذه الاستراتيجية في تحسين أداء البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر.

و من خلال دراستنا لموضوع التحالفات الاستراتيجية و دوره في تحسين الأداء في المؤسسة في الصناعة المصرفية و صناعة التأمين، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن أن نوجزها في ما يلي:

### • نتائج الدراسة

#### ▪ نتائج تتعلق بالجانب النظري

- ركزت أغلب الدراسات التي تتعلق بالثلاثية (هيكل-سلوك-أداء) على العلاقة بين هيكل السوق و أداء المؤسسة في حين اهتمت دراسة العلاقة بين سلوك المؤسسات وأدائها.
- ركزت أغلب الدراسات التي تناولت موضوع التحليل من خلال نموذج الاقتصاد الصناعي على هيكل السوق و اعتبرته جوهر النموذج و ذلك نظرا للعوامل المتعددة التي تشكل أبعاد هيكل الصناعة.
- أغلب الدراسات التي تناولت موضوع التحالفات الاستراتيجية هي دراسات نظرية تركز على توضيح هذا المفهوم و حتى و إن وجدت فهي تركز على التحالفات الاستراتيجية بين مؤسستين من نفس القطاع، و في الجزائر فإن أغلب دراسات التحالفات الاستراتيجية ركزت على مؤسسة صيدال.
- التحالف قد يكون في بيئة اقتصادية معينة تتطلب من المؤسسة التفكير الجيد في معرفة كيفية تطبيقه، و قد يصبح ضرورة اقتصادية لحد ما من اجل توفير التكاليف من جهة، و احتواء خطر المنافسين من جهة أخرى.
- تناولت أغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع الأداء في المؤسسة عنصر الكفاءة و الفعالية لكن في الجانب التطبيقي لهذه الدراسات يتم إهمال هذا الجانب.
- تتطلب استراتيجية التحالف دراسة معمقة لأطراف التحالف من أجل الإلمام بأبكر قدر من المعلومة المتعلقة بهذا الموضوع وأهم ما توصلت إليه الدراسات العلمية في هذا المجال بشكل يسهم للباحثين الفهم الجيد لهذا الموضوع.
- رغم المجهودات التي تبذلها الدولة الجزائرية من أجل تطوير و الإشراف على قطاعي البنوك و التأمينات إلا أنها لم تتمكن من الارتقاء بهذين القطاعين إلى المستوى العالمي أو على الأقل الافريقي و ذلك بسبب الفشل في تطبيق الاستراتيجيات المنتهجة، بالإضافة إلى عجزها على معالجة الاختلالات الموجودة في السوقين.

- يهدف تحليل أداء القطاع المصرفي من خلال نموذج SCP إلى تحليل العلاقة السببية بين مكونات هذا النموذج من أجل الوصول إلى تحليل أكثر قربا و تفسيريا لواقع السوق المصرفية و سوق التأمينات و أداء المؤسسات العاملة فيه.
- لا يجب أن ينظر للتحالف على أنه هدف بل هو وسيلة لتحقيق هدف.

### ■ نتائج تتعلق بالجانب التطبيقي

- مرت الصناعة المصرفية و صناعة التأمين في الجزائر بجملة من الاصلاحات انعكست بشكل مباشر على السوقين حيث نتج عنها تحرير القطاع المصرفي و السماح للبنوك ببيع المنتجات التأمينية عبر شبابيكها.
- انعكست نتيجة هذه الاصلاحات على التركيز الصناعي و هيكل السوق بشكل عام، حيث أن هذه الإصلاحات أدت إلى التغيير في هيكل السوقين و انخفاض درجة التركيز الصناعي نتيجة لدخول مؤسسات جديدة إلى السوقين.
- نتائج تحليل الأداء وفقا لنموذج الهيكل-سلوك-أداء وفقا لمؤشري العائد على حقوق الملكية و العائد على الأصول و كذا مؤشر التركيز كانت عكس فرضية القوة السوقية لنموذج SCP حيث انه ليس بالضرورة أن انخفاض معدل التركيز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.
- هناك تأثير سلبي واضح للأزمة الصحية التي مرت بها الجزائر على غرار دول العالم على قطاعي البنوك و التأمينات من خلال انخفاض أغلب المؤشرات المالية ذات الصلة بإشكالية بحثنا والتي تتعلق بهذين السوقين.
- رغم أهمية قطاع التأمين في الجزائر والمجهودات التي تبذلها الدولة في سبيل النهوض به، لم تتمكن الجزائر من احتلال مراتب متقدمة سواء على المستوى القاري أو العالمي، حيث تحتل المرتبة السادسة افريقيا بعد كل من جنوب افريقيا و المغرب و مصر و قبل تونس، رغم أن حصة هذه الدول لا تتجاوز 0.03% من السوق العالمية، كما تتنزل الرتيب العالمي في سوق التأمين حيث تحتل المرتبة 75 غالبا من أصل 88 دولة في العالم.

- تسيطر المؤسسات العمومية في كل من السوق المصرفي وسوق التأمينات في الجزائر، ففي سوق التأمين تتجاوز حصتها السوقية 60%.
- تبني استراتيجية التحالف ليست بالعملية السهلة والبسيطة، بل هي عملية معقدة لا تتطلب توفر الموارد المادية فقط، وحتى إذا كان التحالف هو احتواء المنافس ظاهريا، لكن التخوف منه وعدم توفر الثقة المطلقة يجعل منه منافس وحليف في آن واحد، لأن المؤسسة المتحالفة تبقى في تخوف دائم منه مما يمكنه القيام به من عرقلته لأهداف المؤسسة في حالة عدم التزامه بهذا التحالف.
- لا يمكن قياس مساهمة بنك التأمين في الجزائر على الاقتصاد الوطني، لأنه و بالرجوع إلى معدل الاختراق فإن مساهمة قطاع التأمين في الاقتصاد الوطني لا تتجاوز 1% نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني الذي يعتمد بشكل كبير على المحروقات، بحيث يمكن استنتاج أن بنك التأمين يساهم بشكل ضئيل جدا في الاقتصاد الوطني مهما كانت نسبه في القطاع ككل.
- إن تقييم أداء المؤسسة لا يعني فقط تحليلا للمؤشرات المالية كرقم الأعمال و الملاءة و الحصة السوقية وغيرها، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار ظروف الصناعة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، كما يجب تحليل هيكل الصناعة و الذي يعتبر أحد أهم مكونات نموذج(هيكل-سلوك-أداء) من خلال درجة التركيز و عوائد الدخول و طبيعة السوق و كذا مدى تدخل الدولة في هذا السوق.
- ساعدت التحالفات الاستراتيجية نوعا ما البنوك في احتواء حدة المنافسة و تحسين الأداء.
- تأثير دخول منافسين جدد على تنافسية البنوك الجزائرية في ظل التحالفات الاستراتيجية يبقى محدودا نظرا لعوائق الدخول، كما أن العميل يميل للبنوك ذات الخبرة الواسعة في العمل المصرفي نظرا لخصوصية القطاع، و يبقى التهديد واردا في حالة دخول منافسين حاليين من البنوك في تحالفات استراتيجية مع المؤسسة الحليفة نتيجة تقديم امتيازات وخدمات تأمينية أفضل.

### • التوصيات والاقتراحات

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات إلى البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر كما يلي:

- الاهتمام بتحسين أداء البنوك و مؤسسات التأمين العمومية في الجزائر و عدم الاعتماد فقط على حجم الأصول و اقتصاديات الحجم الكبير خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تخص كل القطاعات.
- ضرورة اهتمام الدولة بتحسين مردودية المصارف بدلا من التركيز على الدعم المادي و الحماية القانونية لها.
- ضرورة تحكم البنوك العمومية في حجم الأصول بالشكل الذي يمكنها من تحقيق معدلات أداء مرتفعة مقارنة بالبنوك الخاصة بالشكل الذي يتوافق مع حجم أصولها، و ذلك للحفاظ على حصتها السوقية.
- ضرورة نقل أعمال الباحثين في الاقتصاد الصناعي من البحوث إلى السوق و الأخذ بعين الاعتبار لنتائج أبحاثهم من أجل النهوض بالصناعة في الجزائر.
- الاهتمام بتحسين تسويق المنتجات التأمينية عبر شركات التأمين و نشر الثقافة التأمينية لدى المؤمنين سواء كانوا عملاء للبنك أو لشركة التأمين.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة بالنسبة للبنوك و مؤسسات التأمين تتسم بالشفافية و الوضوح من أجل التسهيل على الباحثين إنجاز أبحاثهم و معالجة الإشكاليات التي يعاني منها قطاعي البنوك و التأمينات.
- تشجيع عمليات الإدماج بين البنوك للرفع من حجم الأصول.
- الاهتمام أكثر بتكوين المورد البشري في البنوك و مؤسسات التأمين سواء فيما يتعلق ببنك التأمين بالنسبة للبنوك أو النشاط الأساسي للبنك و مؤسسة التأمين بشكل عام من أجل تقديم خدمات هذه المؤسسات بالشكل الذي يضمن ولاء العملاء و تحسين جودة الخدمات البنكية أو التأمينية المقدمة لهم.

- تدريب المورد البشري لا يتعلق بتكوينه في مجال الخدمات التأمينية و البنكية فحسب، بل يجب تدريب الموظفين في هذين القطاعين على نشر وتوعية العملاء بأهمية العملية التأمينية سواء في مؤسسات التأمين أو البنوك في إطار بنك التأمين.
- خلق جو من التعاون بين شركات التأمين فيما بينها من جهة، و البنوك في الجزائر فيما بينها من جهة أخرى لنجاح عملية التحالفات الاستراتيجية بأقل التكاليف و الاختلالات.
- ضرورة إجراء تقييم لاستراتيجية التحالف بين البنوك و مؤسسات التأمين في الجزائر من أجل تشخيص الاختلالات الموجودة في تنفيذ هذه الاستراتيجية، وذلك من أجل الاستفادة أكثر من مزايا تطبيقها.
- محاولة معرفة سبب فشل الإجراءات التي تقدمها الدولة في دعم القطاعين المصرفي و التأمين، و معالجة أسباب الفشل.
- يجب على البنوك دراسة المناطق التي تعاني من انخفاض انتشار معدل التأمين و عقد تحالفات استراتيجية مع شركات التأمين لتغطية احتياجات المستهلكين في هذه المناطق من المنتجات التأمينية من جهة، وزيادة رقم أعمالها من بنك التأمين وتوسيع قاعدة نشاطاتها وفرض سيطرتها من ناحية توزيع المنتجات التأمينية من جهة أخرى. مثلما حدث في اسبانيا و دول أمريكا اللاتينية.

### • آفاق البحث

من خلال دراستنا لموضوع التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين و دورها في تحسين الأداء، تبين لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقا لإشكاليات بحث مستقبلية للباحثين و المختصين في هذا المجال كل حسب تخصصه و ميولاته العلمية، و ذلك من أجل تدعيم الدراسات السابقة بدراسات أكثر شمولاً كما يلي:

- دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك
- القوى المحركة للمنافسة في الصناعة المصرفية في ظل التحالفات الاستراتيجية
- أثر التحالفات الاستراتيجية على التركيز الصناعي
- دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين أداء الصناعة المصرفية.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1/ القرآن الكريم

#### 2/ الكتب

- أبو دولة جمال، عبيدات شذى محمود، وآخرون، *الأداء الاستراتيجي: بحوث محكمة منتقاة*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2010.
- أحمد شرف الدين، *أحكام التأمين: دراسة في القانون و القضاء المقارنين*، نادي القضاة، الطبعة الثالثة، مصر، 1991.
- أحمد ماهر، *الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية*، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2006.
- أسامة عبد الخالق الأنصاري، *إدارة البنوك التجارية و البنوك الإسلامية*، دون ذكر دار النشر، دمشق، 2006.
- اسماعيل ابراهيم عبد الباقي، *إدارة البنوك التجارية*، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- جاسم سلطان، *التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن*، الطبعة الثانية، أم القرى للترجمة و التوزيع، المنصورة-مصر، 2010.
- جو وايتيهيد، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، *كل ما تحتاج معرفته عن الاستراتيجية*، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، *حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة*، اليازوردي، عمان، 2012.
- حسن هلال محمد عبد الغني، *مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر و المستقبل*، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2007.
- حسين علي الرفاعي، *الصناعة في مصر: أبحاث اقتصادية صناعية تجارية مفيدة للمجتمع*، مطبعة مصر، القاهرة، 1953.
- حمود مزان فهد، *أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية*، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان-الأردن، 2009.
- رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، *الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، الطبعة الثانية، 2007.
- روبرت.أ. بتس، ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، *الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية*، الفجر، القاهرة-مصر، 2008.
- روجر كلارك، *اقتصاديات الصناعة*، ترجمة فريد الطاهر، الرياض، دار المريخ للنشر، 1994.
- رولاند كالوري و آخرون، *المنافسة العالمية و ديناميكيات التفاعل من الممارسة إلى النظرية*، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2003.

- رؤوف عبد الحفيظ هلال، *التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات، إيبس كوم القاهرة- مصر، 2013*
- سامي نجيب، *التأمين: عماد الاقتصاد القومي و العالمي و اقتصاديات الأسرة و المشروع- ماهية التأمين و مضمومه، مبادئ التأمين و أنواعه، عالمية التأمين و استثماراته و الإشراف و الرقابة على هيئاته، الطبعة الثالثة، دار التأمينات، مصر الجديدة، 1996.*
- سعيد بامخرمة، *اقتصاديات الصناعة، دار الزهراء، الرياض، 2001.*
- شارون ألن، بيترسون، كيفن هيد و آخرون، *تسويق التأمين، ترجمة مركز روايال بتصرف، للايف أوفيس مانجمنت أسوسيشان إنك-لوما، أطلانطا-جورجيا، 2010*
- صادق راشد الشمري، *أساسيات الصناعة المصرفية الإسلامية: أنشطتها التطلعات المستقبلية، اليازوردي، الأردن، 2008.*
- طارق طه، *ادارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، 2007*
- طارق عبد العال حماد، *سلسلة البنوك التجارية" قضايا معاصرة- الجزء الثاني": تقييم أداء البنوك التجارية" تحليل العائد و المخاطرة"، الدار الجامعية- جامعة عين شمس- مصر، 2003.*
- عبد الغفور يونس، *التنظيم الصناعي وادارة الانتاج، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.*
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، *الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، مطبعة سامي، الاسكندرية، 2000.*
- عبد المطلب عبد الحميد، *العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، عين شمس-مصر، 2001*
- عصام عبد الغني علي، أحمد عبد المنعم شفيق، *إدارة الأسواق الدولية: الإستراتيجيات و الدوافع وثقافة إتمام الصفقات و إدارة المخاطر و اتخاذ القرارات، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها-مصر، 2010.*
- غانم عبد الله، *العولمة المالية: المنظمة المصرفية العربية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013*
- فلاح خلف الربيعي، *الاقتصاد الصناعي، دار الكتب و الوثائق، بغداد، 2015.*
- فيولر، جيم، *إدارة مشروعات تحسين الأداء: الإعداد-التخطيط-التطبيق، ترجمة: الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.*
- مجيد الكرخي، *تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008.*
- محمد ابراهيم موسى، *اندماج البنوك و مواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008*
- محمد الصيرفي، *إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية-مصر، 2008*
- محمد صبجي إدريس، وائل الغالبي، *ظاهر منصور المحسن، توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف و المحاذرة، سلسلة الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.*
- محمود جاسم محمد الصميدعي، *استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن، 2009.*

- مصطفى كمال السيد طایل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2009.
- ملاك طاهر مرسي عطية، مجالات التحالف الاستراتيجي، دراسة عربية، مصر، 2011.
- منصور محمد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011.
- يوسف سمرين، عن الاستراتيجية، العبيكان للنشر، السعودية، 2016.

### 3/ المذكرات

- ابتسام السيد شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية و أثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة 2010-2014، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- اسحاق خرشي، استراتيجية اعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة: دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست *Sofioplast* مجمع *ENPC* بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة حسبية بن بوعلی- الشلف، 2014-2015.
- آسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015
- أنس مصلح ذياب الطراونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أب 2015
- بعدادش بوبكر، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات: حالة قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2009-2010
- بعلي حسني مبارك، إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في ظل التغيرات الاقتصادية و المصرفية المعاصرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012
- بلقيدم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة (*NTIC*) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013
- بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر: مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2006.
- بوريش نصر الدين، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعرييج، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013.
- بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة(2014/2004)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015/2016.
- تفرقتيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والنكاه الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- حبة نجوى، الشروط القاعدية للصناعة و المنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات و آلياتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- خطاب مراد، دور السياسات الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2010-2011.
- خطاب موراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة: دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016.
- حمو محمد، أثر اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 2009.
- حميدي يوسف، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- دادان عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية -حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة لجزائر، 2006-2007.
- ديجي وهيبة، دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية في الجزائر-مؤسسة ENICAB BISKRA، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2019.

- ذهبي ريمة، الاستقرار المالي النظامي: بناء مؤشر تجميعي للنظام المالي الجزائري للفترة (2003-2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- زقير عادل، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواجهة تحديات الصيرفة الشاملة: دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008-2009.
- سنوسي أسامة، التأثير المتبادل بين هيكل الصناعة و أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2019.
- سنوسي أسامة، هيكل قطاع التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2010-2011.
- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الدولية الاستراتيجية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015-2016.
- ضيف روفية، إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005.
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- عبد الرحيم نادية، تطور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي- دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية و متطلبات استيفاء لجنة بازل، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 2005، ص 83.
- فرحات سميرة، مساهمة الأداء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015-2016.
- فريك يحيى، استراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011-2012.
- قادة سليم، الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري من الاستقلال إلى غاية سنة 2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018-2019.
- قريشي العيد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة- دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015-2016.
- قوفي سعاد، التجمعات العنقودية كعامل تنافس في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة لبعض تحارب الدول النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016/2017.
- لعابد لزه، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012.
- لعلام لامية، اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء البنوك التقليدية-دراسة حالة البنوك الناشطة في الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2012.

- محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- محجوب آسيا، البنوك التجارية و المنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة-حالة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، 2010-2011.
- محرز جلال، نحو تطوير و عصرنه القطاع المصرفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- محمد بدر رشاد، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- مسغوني منى، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
- منصور رقية، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- مهارات لعبيدي، القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة-سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2014.
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة سطيف، 2011-2012.
- ناجم زينب، إشكالية النهوض بفرع التأمين على الحياة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة، 2011-2012.
- نعمون إيمان، تأثير تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة بسكرة، 2017-2018.

### 4/المقالات و الدراسات

- ابراهيم بلحيمر، طارق قندوز، المنافسة التأمينية على أساس الوساطة التسويقية-دراسة حالة الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، مجلد 7، عدد 2، المركز الجامعي-تمنراست، جوان 2018.
- أحسن بلقط أميرة، محمد العربي حمادة كمال، أثر حوكمة الشركات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في قطاع التأمين الجزائري: حالة شركات التامين SAA-CAAR-CAAT، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة-فلسطين، مجلد 5، عدد 13، جوان 2020.

- أحمد حسين بنال، فيل غازي فيصل الدليمي، استعمال مؤشر هيرفندال-هيرشمان لقياس المنافسة بين المصارف العاملة في القطاع المصرفي العراقي (2011-2016)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 4، عدد 44، ج 1، جامعة تكريت-العراق، 2018
- أحمد قندوز عبد الكريم، السهلاوي خالد عبد العزيز، هامش الملاعة المالية في شركات التأمين و شركات إعادة التأمين السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة-العراق، مجلد 10، عدد 38، آذار 2015.
- أسيل الجراح، التحالفات الإستراتيجية من منظور التسويق الدولي، حلقة بحث في التسويق الدولي، جامعة دمشق، بدون ذكر السنة.
- باداركو جوزيف، كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات إستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة-مصر، عدد 8، مارس 2003.
- بالي مصعب، صديقي مسعود، تطور قطاع التأمين في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حماة لخضر-الوادي، مجلد 6، عدد 2، ديسمبر 2016.
- بخليلي محمد الأمين، شلاي عبد القادر، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد و التنمية و القانون، جامعة عين تموشنت، مجلد 5، عدد 5، 2019.
- بلجازية عمر، الشبلي فارس، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، مجلد 18، عدد 2، 2020.
- بلقوم فريد، خليفة الحاج، تطور سوق التأمين و آفاقه المستقبلية في الجزائر 50 سنة من الاستقلال -دراسة مقارنة مع الدول الشقيقة :تونس و المغرب، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي و آفاق التطور-تجارب الدول، الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.
- بن بريكة عبد الوهاب، حبة نجوى، الدولة بين المنظم و المنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية ادارية، جامعة بسكرة، عدد 15، جوان 2014.
- بن بريكة عبد الوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة عدد9، جوان 2011.
- بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، عدد 2، ماي 2005.
- بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، عدد 26، 2011
- بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة ، مجلد 3، عدد 1، أبريل 2009.
- بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة مسيلة، مجلد 6، عدد 01، 2021.

- بوغزالة امحمد عبد الكريم، موساوي عمر، *الملاءة المالية لشركات التأمين و إعادة التأمين الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية*، مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة، جامعة الجلفة، مجلد 1، عدد 1، ديسمبر 2018.
- بوفولة نبيلة، *حماية حقوق مستهلكي خدمة التأمين في الجزائر*، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة أم بواقي، مجلد 6، عدد 1، جوان 2019.
- تواتي محمد، مباركي سامي، *نماذج تحليل البيئة الصناعية و دورها في زيادة الأداء التنافسي*، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر-باتنة عدد 13، ديسمبر 2017.
- توينار رمضان، حساني حسين، *دراسة تحليلية لواقع توزيع الخدمات التامينية في لجزائر*، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، جامعة ميله، مجلد 3، عدد 6، 2018.
- جايز كريم، خبابة عبد الله، *دراسة تحليلية لنشاط الشركة المركزية لإعادة التأمين في الجزائر للفترة 2000-2015*، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 5، عدد 1، جامعة برج بوعرييج، 2018.
- جلولي سهام، *تطبيق المنتجات التامينية الإسلامية في الجزائر كبديل للمنتجات التقليدية لتمويل الاقتصاد الوطني-الواقع و الآفاق*، مجلة دقاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، مجلد 10، عدد 1، 2021.
- حبار عبد الرزاق، *واقع و خصوصية الابتكار في نشاط التأمين مع الإشارة إلى حالة قطاع التأمين في الجزائر*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد-العراق، عدد 55، 2018.
- حساني حسين، *التحالفات الإستراتيجية بين البنوك و مؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ و ما دورها في تحسين الأداء؟ الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية*، عدد 3، جامعة الشلف، 2010.
- دادان عبد الوهاب ، وهاب حفصي، *تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011* ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 عدد2، 2014.
- الداوي الشيخ، *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 7، 2009-2010.
- ذبيح ميلود، *واقع و مستقبل الخدمة التامينية في الجزائر مجال التأمين على المركبات نموذجا*، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، جامعة مسيلة، مجلد 4، عدد 2، 2019.
- رامي محمد أبو وادي، نهيل اسماعيل سقف الحيط، *محددات أداء الصناعة المصرفية الأردنية*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، عدد 2، الأردن، 2017، ص 183.
- رحيش سعيدة، *استخدام مؤشرات التحليل المالي لتشخيص الوضعية المالية في شركات التأمين الجزائرية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات خلال الفترة 2014-2019*، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي-اليزي، مجلد 4، عدد 1، 2021.
- زغدار أحمد، *الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة*، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 3، 2004.

- زوخي صباح، زيتوني كمال و آخرون، *أهمية دراسة المؤشرات المالية و التقنية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة SAA ولاية مسيلة*، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة مسيلة، مجلد 3، عدد 1، 2018.
- السريتي، المهدي مفتاح، *مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي*، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية-ليبيا، العدد 15، المجلد الثالث، 2013.
- سعدي يحيى، عفصي توفيق، *تقييم أداء البنوك والعمومية الجزائرية باستخدام النسب المالية-دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط*، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة مسيلة، عدد 9، 2013.
- سليمة طبائية، *تقييم الأداء المالي لشركات التأمين باستعمال النسب المالية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين*، مجلة دراسات محاسبية و مالية، جامعة بغداد-العراق، مجلد 6، عدد 16، سبتمبر 2011
- سنوسي أسامة، بوعمامة مريم، *القوى المحركة للمنافسة في صناعة التأمين في الجزائر: دراسة تحليلية*، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، جامعة سطيف، مجلد 5، عدد 1، جوان 2020
- سنوسي أسامة، محبوب فاطمة، *تحليل العلاقة بين هيكل السوق و الأداء دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر*، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المركز الجامعي-ميلة، مجلد 4، عدد 4، ديسمبر 2020.
- شبيرة، محي الدين، *قوانين التأمين في الجزائر طورت المنظومة و لم تطور القطاع*، مجلة العلوم الانسانية، عدد 50، مجلد ب، جامعة منتوري-قسنطينة، ديسمبر 2018.
- شرطي نسيمة، *التأمين المصرفي كنموذج للابتكار في الخدمات*، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة يحيى فارس-المدينة، عدد 04، سبتمبر 2015
- طار عبد القدوس، *أنظمة الإنذار المبكر كأساس للحكم على الملاءة المالية لشركات التأمين دراسة حالة الجزائر بالتطبيق على التأمينات العامة للفترة 2013-2015*، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلد 5، عدد 1، 2018.
- الطيب ياسين، *النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية*، مجلة الباحث، جامعة قاصد مرياح-ورقلة، عدد 03، 2003، ص 49.
- عايشي كمال، *أداء النظام المصرفي الجزائري في ظل التحولات الاقتصادية*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، مجلد 6، عدد 10، نوفمبر 2006.
- عبد الحكم عبد السميع رمضان، *أثر الكفاءة الإدارية الكفاءة المالية و السيولة على ربحية شركات التأمين المصرية: دراسة تطبيقية*، مجلة البحوث المالية و التجارية، جامعة بورسعيد، مجلد 21، عدد 1، يناير 2020.
- عبد الرحيم وهبية، أمين بن سعيد و آخرون، *واقع سوق التأمين الجزائري و دوره في تمويل الاقتصاد الوطني في ظل نجاح تكنولوجيا التأمين*، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، مجلد 10، عدد 1، 2019.

- عبد العزيز جميل مخيمر، عبد المحسن جودة وآخرون، *نظم ومهارات تحسين الأداء المؤسسي- ندوات ومؤتمرات، وقائع لقاء الخبراء حول: "نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، ديسمبر 1999.*
- عبد الكريم محمد فايزة، *تقويم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، جامعة بغداد-العراق، مجلد 8، عدد 21، الفصل الأول، 2013.*
- عبد المليك مزهودة، *الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، عدد 1، نوفمبر 2011.*
- عبدالله حمد محمد الجاساسي، دراسة بعنوان: *اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.*
- عديلة الطاهر، علي بن الطاهر، *دراسة العلاقة بين هيكل السوق و أداء القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2010-2019، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة 1، مجلد 22، عدد 1، جوان 2021*
- العربي عطية، *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة -الجزائر-*، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 10، 2012 .
- عفصي توفيق، *تحليل عوامل ضعف شركات التأمين الجزائرية في النهوض بقطاع التأمين، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، مجلد 3، عدد 1، مارس 2019.*
- علام محمد حمدان; عناسوة وآخرون، *هيكل السوق المصرفية وأداء البنوك في البحرين والكويت: دراسة مقارنة، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، جامعة الكويت ، مجلد 4، عدد 152*
- علام محمد موسى حمدان، علي عبد الله أحمد شاهين، و آخرون، *العلاقة بين هيكل السوق و الربحية في صناعة المصارف الأردنية و الفلسطينية، مجلة رؤى استراتيجية، يونيو 2013.*
- عيساوي توفيق، قرومي حميد، *دراسة تحليلية تقييمية قطاع التأمين في الجزائر خلال الفترة 2006-2018، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية، جامعة أحمد دراية-أدرار عدد 5، مجلد 6 ، 2021.*
- قايد أحمد، بوشمال عبد الرحمان، *دور استراتيجية قيادة التكلفة و التمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، مجلد 8، عدد 1 ، 2014.*
- قندوز طارق، بلحيمر ابراهيم، و آخرون، *حصيلة الأداء الإكتسابي لنشاط التأمينات بالجزائر في الميزان: مقارنة تقييمية و رؤية استشرافية، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة مسيلة، عدد 4، ديسمبر 2017.*
- قندوز طارق، *دراسة تحليلية مقارنة لمؤشرات نجاعة سوق التأمين الجزائري و الأردني خلال الفترة 2000-2010، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، العراق، مجلد 4، عدد 9، 2014.*
- كرومي آسية، *تقييم أداء البنوك الجزائرية بواسطة النسب المالية: دراسة تطبيقية خلال الفترة(2005-2014)، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، عدد 5، جوان 2016.*

- كواشي، مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لعينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة-العراق، العدد 33، المجلد 9، تموز 2013.
- المبيضين محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، عدد 4، 2013
- مرقوم كلتوم، حساني حسين، واقع بنك التأمين في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، العدد 16، فيفري 2017.
- مرقوم كلتوم، فلاق صليحة، قنوات تسويق منتجات التأمين في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، مجلد 11، 2020.
- مصعب بالي، مسعود صديقي، مساهمة قطاع التأمين في نمو الاقتصاد الوطني، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، عدد2، 2016
- مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، مجلد 4، عدد 5، 2008.
- موساوي عبد النور، بن محمد هدى، تحليل ملاءة و مردودية شركات التأمين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، مجلد ب، عدد 31، جوان 2019.
- ناجم زينب، برحومة عبد الحميد، التحالفات الاستراتيجية بين البنك و شركات التأمين في توزيع منتجات التأمين على الحياة: دراسة حالة CAAT/BEA بولاية مسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، عدد17، 2017.
- نجار حياة، اتفاقية بازل 3 و آثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، عدد 13، 2013، ص 286.
- الهاشمي بن واضح، أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، عدد 14، 2014.
- هرموش ايمان، مقيم صبري، واقع و آفاق التأمين التكافلي في الجزائر-محاكاة تجارب عالمية، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الوادي، مجلد 3، عدد 02، ديسمبر 2019، ص 67.
- هوداف عائشة، التأمين المصرفي: النماذج و أهم التحديات، مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة بليدة ، عدد 2، 14، جوان 2014.
- يحيواوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة) باتنة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 5، 2007.
- يدو محمد، بضياف الصالح، و آخرون، الصناعة في الجزائر بين الواقع والمأمول و أثرها على الميزان التجاري خارج قطاع المحروقات، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة يحيى فارس المدينة، مجلد 2، عدد 2، سبتمبر 2014.

- يسر فائق عباس، علاء عبد الكريم هادي، مؤشرات التحليل المالي و أثرها في اتخاذ قرار الاستثمار لشركة التأمين الوطنية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية و مالية، مجلد 15، عدد 53، 2020.

### 5/الملتقيات

- أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- بريش عبد القادر، حمو محمد، آفاق تقديم البنوك الجزائرية لمنتجات تأمينية-دراسة حالة SAA/CNEP BANQUE، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي ، جامعة ورقلة، 11-12 مارس 2008
- بوسنة محمد رضا ، سميرة عطوي، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج SCP، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات- الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر 2009.
- حساني حسين، دور استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات و تحسين أداء شركات التأمين الجزائرية:-دراسة كمية لأدوات تقييم الأداء، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات، جامعة سكيكدة، 27-28 جانفي 2009.
- داودي الطيب، بن طيبي دلال، رهان السياسات الصناعية لقطاعات خارج المحروقات، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية: الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2-3 ديسمبر 2008.
- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ، القاهرة جمهورية مصر العربية، 6 8- نوفمبر 2001.

- سواكري مباركة، **النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية: ضرورة أم اختيار؟**، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
- عبد الرحمان بن عنتر، **إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير**، المؤتمر العلمي حول اقتصاديات الأعمال في عالم متغير، الأردن، 12-14 أيار 2003.
- عبو عمر، عبو هودة، **دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 8/9 ديسمبر 2010.
- علاش أحمد، منصور الزين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الثالث حول موضوع إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة-الأردن، 28-29 أفريل 2009.
- غزي محمد العربي، بلعجوز حسين، **الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي**، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- محمد نجيب دبابش، قدوري طارق، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 5-6 ماي 2013.
- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، **إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية: نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية**، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.
- مقدم وهيبه، **دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية**، الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
- موساوي عمر، **محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2006.
- نبيل قبلي، نقماري سفيان، **التأمين المصرفي في الجزائر بين النظرية و الواقع**، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية-الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 04/3 ديسمبر 2012.

- نقماري سفيان، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، 17-18 افريل 2013.

### 6/التقارير

- تقرير اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا(الإسكوا)بعنوان: أثر السياسة الصناعية على القدرة التنافسية للمشاريع، الأمم المتحدة، 11 ديسمبر 2007.
- تقرير المديرية العامة للتأمينات للسنوات: من 2011-2017.
- تقرير بنك الجزائر لسنة 2017.

### 7/القوانين و التشريعات

- المرسوم التنفيذي رقم 09-375 المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1430 الموافق ل 16 نوفمبر 2009، الجريدة الرسمية رقم 67 الصادرة بتاريخ 19 نوفمبر 2009.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-344 المؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1416 الموافق ل 30 أكتوبر سنة 1995 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين، الجريدة الرسمية رقم 65 الصادرة في 31 أكتوبر 1995.

### 8/مواقع انترنت

- أحمد السيد كردي، *بناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية*، مقال تم نشره يوم: 09 ماي 2011 على الموقع التالي: <http://kenanaonline.com>
- آيت زيان، *خطر التحالفات*، مقال تم نشره على موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي يوم: 2 أوت 2009 على الرابط التالي: <http://iefpedia.com>
- حايك هيام، *التحالفات الإستراتيجية والتركيز على تكامل الحلول التقنية للمكتبات*، مقال تم نشره يوم: 03.08.2014 على الرابط التالي: <http://blog.naseej.com>
- حمول طارق، بوشنافة أحمد، *دور صيرفة التأمين في خلق و تطوير الجودة الشاملة لخدمات قطاع التأمين- الإشارة لحالة الجزائر*، ورقة عمل مؤتمر، متاحة على الموقع الالكتروني: <https://www.scribd.com>
- سجاد الشمري، *التحالف الاستراتيجي للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة*، مقال تم نشره يوم: 03 أفريل 2013 على الموقع التالي: <http://moosl.blogspot.com>
- سفيان، صالح، *تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين*، جامعة النهريين، التعليم المستمر، 2014. متاح على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/hr81114.html>
- سلمان عادل، *الأحلاف والتكتلات الدولية*، جريدة الحوار المتمدن، العراق، عدد 30، أوت 2004، متاحة على الرابط التالي: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)
- الصيرفي زياد، *إدارة الاندماجات، الاكتسابات والتحالفات*، جامعة دمشق، ملف بصيغة وورد متاح على الرابط التالي: [ww.tahasoft.com](http://ww.tahasoft.com)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1/الكتب

- WIPT, John, DENNIS, Garand, *indicateur de performance en micro-assurance : Manuel à l'usage des praticien*, ADA, France ,Septembre 2008.
- ALLAIRE, Firsirotu, *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, Chenelière McGraw-Hill, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, Québec.
- ANGELIER, Jean Pierre, *Economie industrielle -Eléments de méthodes*, OPU, Alger, 1993.
- DECAUDIN, Jean-Marc, *la communication Marketing : concepts, techniques, stratégies*, 2<sup>ème</sup> 2dition, Economica, Octobre 1999.
- HASSEN-BEY, Mustapha, *Entreprise algérienne : Gestion, mise à niveau et performance économique*, Thala édition, ElBiar-Alger, 2006.
- Išoraitė, Margarita, *IMPORTANCE OF STRATEGIC ALLIANCES IN COMPANY'S ACTIVITY*, Mykolas Romeris University, 2009.
- Jean Pierre ANGELLIER, *Economie industrielle : Eléments de méthode Office des publications universitaires*, place centrale de Ben-Aknoun( Alger), 1993.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David, *L'alignement stratégique : créé des synergies par le tableau de bord prospectif*, DFCG, 2007.
- LEVET, Jean- louis, *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories*, Economica, Paris, 2004.
- Malika AHMED ZAID, *Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes*, Valencia, 21-22 October 2011.
- MAMAVI, Olivier, *Les coulisses des marchés publics : Manœuvres d'alliances et influence des réseaux*, L'HARMATTAN, Paris, 2015
- Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, Edition Economica, Paris, 1982
- OUARET, Abdelhamid, *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : La mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000*, Reghaya-Algérie, 2002.
- ONGE, Sylvie-Saint, HAINES, Victor, *Gestion de la performance au travail : Bilan de connaissance- Préface de: Patrice ROUSSEL*, Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2007.
- Paczka González, Erika Alejandra, *Les alliances stratégiques dans le transport aérien et son impact dans la branche CARGO : Analyse et perspectives, thèse professionnelle*, Université de las Amérique, Puebla, 2004
- Renaud Bourlès, *Economie industrielle*, centrale Marseille, 2<sup>ème</sup> édition, 2016-2017.
- ST-ONGE, Sylvie, *Gestion de la performance*, Chenelière éducation, Quebec, 2012.
- VINCENT, Plauchu, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, Tome I, Office des publications universitaires, Université Pierre Mendès France, 2006.
- WIPT, John, DENNIS, Garand, *indicateur de performance en micro-assurance : Manuel à l'usage des praticien*, 2<sup>ème</sup> édition, ADA, France, Septembre 2008.

2/المقالات و الدراسات

- Alidou Ouédraogo, *Alliances stratégiques dans les pays en développement*, Alliances stratégiques dans les pays en développement: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, Publibook, 2006.
- ARLANDIS, Jacques, *De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance : la coopération dans le secteur des technologies de l'information et de la communication*, *Revue d'économie industrielle*. Volume 3, France, 1<sup>er</sup> trimestre 1987
- Bchini, Blegacem, *Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance*, *Revue des Sciences de Gestion*, France, vol 3, N°213, 2005.

- BLANCHOT, Fabien, *Alliances et performances : un essai de synthèse*, cahier de recherche, CREPA/DRM, N° 1, Janvier 2006
- BRANDENBURGER, Adam, BALEBUFF, Bary, *La co-opétition*, Harvard Business review, France, Avril-Mai, 2021.
- Camara, A, et Autres, *comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? application au industrie agroalimentaire en Afrique de l'ouest*, Working paper Moisa, Montpellier, juillet 2013.
- **Christophe Assens, Jihène CHERBIB**, *L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? La revue des sciences de gestion*, N° 234-244, 2010
- Christophe Assens, Jihène CHERBIB, *L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? La revue des sciences de gestion*, N° 234-244, 2010
- Diane-Gabrielle, tremblay, Luc audbrand, *productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir*, note de recherche de la chaire de recherche du Canada, sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Université de Québec, 2003.
- Emanuela Todeva, David Knoke, *STRATEGIC ALLIANCES & MODELS OF COLLABORATION*, management decision, vol 43, n1, 2005
- Giovanni, Battista Dagnino, *La dynamique des stratégies de compétition*, revue française de gestion, France, N°176, 2007
- GUEMMAZ, Ouhil, La structure institutionnelle de la banque assurance en Algérie : histoire et actualité, revue d'étude économique, université el-Djelfa, Volume 19, N 2, 2021.
- HAOUT, Chaker, *informatique décisionnelle et Management de la performance de l'entreprise*, Cahier de recherche, LOG( Laboratoire Orléanais de Gestion), N°1, 2008
- Hélène Delerue, Albert Lejeune, *Joint Patenting in R&D Alliances: Control Rights and Resource Attributes Management*, Vol 16, N°2, 2013
- **Jean-Louis Magakian-Marielle, Audrey Payaud**, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, Bréal, 2<sup>ème</sup> édition, 2007
- Louis Rinfret, *Psychosocial Aspects of the Performance of Strategic Alliances: A Critical Review of the Literature*, AUDOE, Vol 7, N° 4, ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS.
- Maryline Filippi et Pierre Triboulet, *Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles*, Revue d'économie industrielle, n°133, 2011.
- MEHREZ, Chaher, JAYARI, Imen, *Diversité et fit culturels des partenaires : distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères*, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), (IBEM'14) - Vol.2, sans citer l'année.
- Ming-Kuen Wang and Kevin P. Hwang, *Key Factors for Successful Evaluation and Screening of Strategic Alliance: A Case Study in the Telecommunications Industry*, Asia Pacific Management, n°12, v3, Tawiwan, june 2007.
- Mucchielli Jean-Louis, *Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation*, Revue d'économie industrielle, Vol. 55, 1er trimestre, 1991
- Mucchielli Jean-Louis, *Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation*, Revue d'économie industrielle, Vol. 55, 1er trimestre, 1991.
- OMRANI Talal, TAHRI Seddik, *Les perspectives de développement de l'industrie d'assurance en Algérie et son impact sur la croissance économique*, Revue cahier économique, Volume 12, N 1, 2021
- SAGLIETTO, Laurence, Denise Lévy, *Étude morphologique du réseau des alliances stratégiques algérienne*, Flux, Paris, 2006/3, N° 65.

- TAGHZOUTI, Abdellatif, *Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines?* Recherches économiques et managériales, université Mohamed Kheider Biskra, N°1, Juin 2007
- Trabelsi Karim, *La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique*, *Management & Avenir*, 4<sup>ème</sup> édition, n° 14, 2007.

### المذكرات/3

- ALIDOU, Ouédraogo, *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performances : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*, une thèse présentée pour obtenir le grade de philosophiae Doctor( PH.D) en administration, Montréal, Avril 2013
- CHERBIB, Jihen, *La dynamiques des alliances asymétriques: le cas des alliances dyadiques entre multinationaliste et PME tunisiennes*, thèse de doctorat en science de gestion, université de Versailles, 2006.
- CHERIT, Fouad, *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie*, Série de master en science, Institut agronomique méditerranéen Montpellier, série N° 79, 2006.

### الملتقيات /4

- Alia, Ousalem, BELATTAF, Matouk, *Economie industrielle et études des comportements stratégiques : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia* : premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielles : L'importance de l'économie industrielle dans la conception et la conduite des politiques industrielles dans les économies émergentes, Université de Biskra, 2-3 décembre 2008.
- Anna Claudia Pellicelli, *Strategic alliances*, EADI Workshop "Clusters and global value chains in the north and the third world", Novara, 30-31 octobre 2003
- BOUZID Inès, BOUGHZALA Younès, *La dynamique de l'innovation par les alliances stratégiques, les résultats d'une enquête auprès de PME*, XIXe Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 06 juin 2010.
- Camilla Falk, Walter Fernando Araújo de Moraes, Janann Joslin Medeiros, *Partner Selection in Strategic Alliances in the Brazilian Ethanol Industry*, XXXIII encontro da ANPAD, Sao Paulo, 19-23 septembre 2009
- Christophe Germain, Stéphane Trébucq, *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, – n° 1186, 18/10/2004
- HALLOUL, Rached, *Comportements d'entreprises et alliances Repères et controverses*, document de travail, N°47, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, France, Novembre 2011.
- JAOUEN, Annabelle, *La construction des alliances stratégiques en contexte de très petite entreprise*, 17<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de Management stratégique (AIMS), Nice France, 28-29 Mai 2008.
- LE ROLE Frédéric, CHERIET, Foued, RASTOIN, Jean-Louis, *L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Mouhoub HANI, Foued CHERIET, *Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA*, XXII conférence internationale de Management stratégique, Université Braise Bascal-France, 10-12 juin 2013.
- Souid, Samia, *Mécanisme de gouvernance et performance des alliances stratégiques : le cas du secteur français des biotechnologies*, XXII conférence internationale de Management stratégique, Université Braise Bascal-France, 10-12 juin 2013.

التقارير

- *Cyberformation Les enjeux du partenariat: Les enjeux du partenariat : enseignement et compétence, les publications de OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique, 2001*
- Guide des assurance en Algérie, édition 2009, Algérie
- Harvard Business Review, *Simple rules for making Alliances work*, Jonathan Hughes, November 2007.
- Le secteur algérien des assurance-Note statistique : La ressource humaine dans le secteur des assurance , conseil national des assurances CNA(2011-2019)
- Rapport annuel de la compagnie centrale de réassurance CCR 2010 , 2018-2019
- Revue segma, L'assurance dans le monde, Suisse de réassurance, Suisse Re Institut.

ثالثا: مراجع انترنت

- *Alliance stratégique : pourquoi et comment ?* Disponible sur : <http://www.bdc.com>,
- ANDERS SUNDELIN, *Strategic alliances important part of most business models*, Article published the 29 August 2009 in : <http://tbmdb.blogspot.com> .
- BEN FADHEL, Adlen, *La culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions*, fichier sous forme world disponible sur : <http://www.etudier.com>
- Dufresne Éric, *pour faire face à la concurrence : les alliances stratégiques internationales, article disponible sur : http://www.barreau.qc.ca.*
- DUPAYS Jean-Pierre, *Les alliances stratégiques*, article publié le : 15.01.2007 sur : <http://www.netpme.fr>.
- *La performance de l'entreprise*, article publié sur : <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>
- *Les alliances stratégiques comme moyen d'atteindre les objectifs fixés*, article disponible sur : <http://strategiesdentreprise.com>.
- *Les alliances stratégiques d'entreprises : Avantages et inconvénients*, article disponible sur : <http://www.petite-entreprise.net>,
- *Les alliances stratégiques*, disponible sur : <http://agol.eco.univ-rennes1.fr>.,
- *Les alliances stratégiques*, un fichier sous forme Pdf disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr>
- *Définition de la mesure de la performance, article publié sur : http://www.piloter.org*
- [http://www.cnepbanque.dz/fr/pdf/nouveau\\_cnepnews.pdf](http://www.cnepbanque.dz/fr/pdf/nouveau_cnepnews.pdf)
- <http://www.bdl.dz/saa.html>
- <http://www.elmoudjahid.com/fr/flash-actu/1557>
- <http://www.caar.com.dz/bancassurance.htm>
- <http://www.latribune-online.com/index.php?news=82>
- <https://la.saa.dz/ar/about>
- <https://www.bna.dz/>
- <https://www.uar.dz>
- <http://www.atlas-mag.net>
- <http://www.shatharat.net>