



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة وهران (2) محمد بن احمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم اجتماع



مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل الموسومة بـ:

# التخطيط ودوره في تسير مؤسسة التأمين Saa

تحت إشراف الأستاذ :  
بلعوج لطفي

إعداد الطلبة :  
عياط ضيف الله  
سطايلي عبد الغاني

# شكر وتقدير

... "ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية ( 19 ) سورة النمل  
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله لما فيه الصلاح والنجاح  
لما كنت طالب للعلم ولا هيفا من اجله وبعد شكري لله أتقدم بفائق الشكر والتقدير  
والعرفان إلى كافة الأساتذة وخاصة اللجنة المناقشة لهذه المذكرة واعبر عن  
شكري وامتناني لجميع أفراد العائلة التي تلقيت منهم كل التشجيع والدعم.

# الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف الخلق محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه ومن ولاة  
الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا

فاهدي ثمره جهدي التي طالما تمنيت إهداءها وتقديمها من احلي طبق:  
إلى التي حملتني وهنا على وهن وقاست وتألمت الألم ومن راعنتي بعطفها وحنانها إلى أول  
كلمة نطقت بها شففتاي

## أمي الحبيبة

إلى الذي عمل وكد وجد فقاسى ثم غلب حتى وصلت إلى هذا في هذا إلى المصباح الذي  
لا يبخل امتدادي بالنور إلى الذي علمني بسلوكه خصالا اعتز بها في حياتي والذي العزيز  
إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي وشاركوني في تفاصيل الحياة وأمضيت معهم اسعد  
الأوقات إلى إخوتي الأعزاء وأصدقائي  
"إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي".

## فهرس المحتويات:

الصفحة	الفهرس
أ	الشكر وتقدير
ب	الإهداء
ت	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	مقدمة
2	الإشكالية
3	الدراسات السابقة
4	أسباب اختيار الموضوع
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	منهج البحث
5	مجالات الدراسة
7	مفهوم التخطيط
7	مفهوم التسيير
7	مفهوم التامين
8	مفهوم المؤسسة
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الأول: التخطيط</b>
11	تمهيد
12	نشأة وتطور
14	مفهوم التخطيط
14	تعريف التخطيط

16	دوافع وأهداف التخطيط
17	فلسفات التخطيط ومدارسه
22	أهمية وفوائد التخطيط
الفصل الثاني: التامين	
25	تمهيد.
26	نشاه ومفهوم التامين.
28	عناصر التامين وخصائص عقده .
33	الأطراف والأركان الأساسية لعقد التامين .
35	وظائف ومميزات التامين .
37	أخطار القابلة للتامين.
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الدراسة الأساسية	
41	نشاه مؤسسة التامين saa
44	تعريف شركة الوطنية saa
45	تفريغ بيانات الاستمارة.
59	التحقق من فرضيات البحث
61	الخاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

## قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
45	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس(الدراسة الأساسية)
46	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب السن(الدراسة الأساسية)
47	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي(الدراسة الأساسية)
48	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب الخبرة(الدراسة الأساسية)
49	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية(الدراسة الأساسية)
50	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 1 (جودة الخدمات التأمينية)
51	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 2(جودة الخدمات التأمينية)
52	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 3(جودة الخدمات التأمينية)
53	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 4(جودة الخدمات التأمينية)
54	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 5(جودة الخدمات التأمينية)
55	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 1 (فعالية التخطيط الاستراتيجي)
56	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 2(فعالية التخطيط الاستراتيجي)
57	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 3(فعالية التخطيط الاستراتيجي)
57	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 4(فعالية التخطيط الاستراتيجي)
58	جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 5(فعالية التخطيط الاستراتيجي)

## قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال
45	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية- الجنس (الدراسة الأساسية)
46	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية- السن (الدراسة الأساسية)
47	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية_المستوى التعليمي(الدراسة الأساسية)
48	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية-الخبرة(الدراسة الأساسية)
49	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية-الحالة المدنية(الدراسة الأساسية)
50	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 1 (جودة الخدمات التأمينية)
51	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 2 (جودة الخدمات التأمينية)
52	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 3 (جودة الخدمات التأمينية)
53	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 4 (جودة الخدمات التأمينية)
54	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 5 (جودة الخدمات التأمينية)
55	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 1 (جودة الخدمات التأمينية)
56	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 2 (جودة الخدمات التأمينية)
57	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية رقم 3 (جودة الخدمات التأمينية)

	التأمينية)
58	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية للفقرة رقم 4 (جودة الخدمات التأمينية)
59	مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية للفقرة رقم 5 (جودة الخدمات التأمينية)

**مقدمة:**

تواجه المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة اتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تعمل وتمارس فيما نشاطها نظرا لتغيرات المختلفة التي تمتاز بالتعاقد والتداخل فيما بينها والتطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية التي تفوق قدرات المؤسسة وصعوبة تكيفها مع الوضع الجديد ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو التقدم والازدهار ولكن بوجود هذه التحديات أصبح هدف الشركة يتمثل في إيجاد حلول على تسييرها في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية التي تساعدها على تحقيق أهدافها .

وحتى تتمكن الشركة من التغلب على هذه الصعوبات والتحديات وتحقيق أهدافها وجب أن تكون لها إدارة جيدة من خلال الاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط ،حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتضمن بقائها واستمرارها وتحسن أدائها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهه المنافسة الحادة التي تتعرض لها فقط تناولت هذه الدراسة وظيفة التخطيط نظرا لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية التخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وتحقيق التوازن المالي بين الأهداف والإمكانات المتاحة هو أساس نجاح شركة التامين بفضل وضع الخطط وهو تقدير مسبق لما ينبغي عمله وكيف ينظر عند احترام الخطط الموضوعة وتطبيقها وتنفيذها كما هو مطلوب ،وعند احترام الإجراءات وتطبيقها بشكل جيد ومناسب تستطيع شركه التامين التي تعبر عن قدره المؤسسة على تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على استغلال مواردها التخطيط هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسع كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

## الإشكالية:

لا يقتصر وجود الأهداف على حياه الأفراد فقط بل يمتد إلى الشركات والمؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها ويعتمد تحقيق الأهداف فريده أو مؤسساتية على كيفية التخطيط لضمانها وتحقيقها بشكل المرغوب والوصول إلى أفضل النتائج والأهداف لا تحقق تلقائيا بشكل عشوائي بل انه لابد من التخطيط لها بطريقه دقيقه ومحسوبه التفاصيل لعدم الخروج عن السياق تحقيقها وصياغتها في متاهة الحياة اليومية .

تعتبر شركة الوطنية للتأمين ( saa ) ذات طابع اقتصادي معتمدة لممارسة جميع فروع تأمين وهي الشركة الرائدة في مجال التأمين وإعادة التأمين في الجزائر وقد أكثر من 140 موظف منذ عام 1963 في تكريس القيم التي تعبر عن هوية الشركة وتضم أزيد من 520 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الوطن. ثم إنشاء شركة وطنية لتأمين عقبة استقلال الجزائر حيث سنة 1963 كانت شركة مختلطة جزائرية مصرية وفي ديسمبر 1963 نقطة البيع الأولى تفتح أبوابها في وسط الجزائر العاصمة وفي ماي 1966 احتكار الدولة لمعاملات التأمين ،بموجب صدور الأمر رقم 166 | 127 وفي فيفري 1989، تم إعادة هيكلة الشركة لتصبح طابع اقتصادي برأس مال مقدر ب 80 مليون دينار جزائري ،وذلك في إطار استقلالية 1990 ،قامت الشركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل مخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلاحة والتأمين على حياه وتأمين الصحي و عام 1955 تم فتح سوق المنافسة أمام المستثمرين المحليين والأجانب إضافة إلى إعادة الوطاء الخواص سنة 1997 إن إستراتيجية التي أخذتها الشركة كانت ناجحة ،وشهدت سنة 2003 تقسيم جهوي جديد وإدخال نظام تخطيط موارد المؤسسات وتطوير نظام المعلومات ،وفي عام 2004 قامت الشركة بإعادة الهيكل وإنشاء أقسام على حسب قطاعات السوق بعدها ،ثم الفصل بين تأمين الأشخاص والتأمين ضد الأضرار، هذا عام 2010 بعدما سنة ،تم رفع رأس مال الشركة إلى 20 مليار دينار جزائري حيث سنة 2015 تغيير الميثاق الجرافيكي للشركة وعام 2016 شهدت تغيير المقر بالانتقال إلى برج ذكي لتعزيز ديناميكيه الشركة الجديدة وتخصيص الوكالات وترتيبها وفقا للنتائج سنة 2017 مكانة النتائج الجيدة التي تحققت على ماذا السنوات الخمس الماضية بتعزيز رأس المال لشركة ،بفضل الأرباح المتراكمة حيث بلغ رأس مال إلى 30 مليون جزائري ،وبلغت استثماراتها إلى 46 مليار دينار جزائري .

من أجل تحديد موضوع البحث قمنا بإدراج أهم الدراسات السابقة التي تحدد لنا مسار البحث والتي تناولت هذا الموضوع.

## 1- الدراسات السابقة :

### ▪ الدراسة الأولى :

الدراسة التي تناولها تيجاني قاسم وعبد الغاني سعيد التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة دراسة ميدانية لمطبعة زوار الوادي مذكره لنيل شهادة ماستر ( 2014 | 2015 ) الهدف من الدراسة هو فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط ومستوى تسيير المؤسسة أي معرفه مدى الاهتمام بتخطيط في المؤسسات العامة والخاصة ،استخدم الباحثان المنهج الوصفي والهدف منه جمع البيانات حول تخطيط إضافة إلى مجموعة أدوات مقابلة استبيان ملاحظه طبعت على 22 عام توصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة بين عملية التخطيط وتحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة .

### ▪ الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل لباحث زباط عز الدين (2004 -2005) ،والهدف من هذه الدراسة هو إبراز الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات لمسألة التخطيط الموارد البشرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،إضافة إلى الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة مع مسئول مصلحة الموظفين .

توصلت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط في تحسين أداء العمال إضافة إلى نقص في عدم الاهتمام بالنظام الرقابي على العاملين

### ▪ الدراسة الثالثة :

الدراسة التي تناولها بنية عمر إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة شركه توزيع الموارد البترولية نيبال 2005 \ 2006، تهدف هذه الدراسة لتحديد ودراسة مدى الإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات ،واهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن الموارد البشرية هي جوهره العملية الإنتاجية ،وتستند هذه العملية إلى التخطيط الفعال واستراتيجيات إضافة إلى إبراز دور المورد البشري في رسم التخطيط.

### ▪ الدراسة الرابعة :

دراسة بعنوان إدارة وتخطيط الموارد البشرية للباحث هاشم عبد العزيز مصر 2006، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى إبراز المعوقات التي تواجه التخطيط، وتعرف على دور التخطيط في ممارسة الموارد البشرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأدوات الدراسة الاستبانة تحليل الوثائق المقابلات الشخصية لمجتمع المنظمات المصرية في نطاق القاهرة الكبرى على عينة 100 شخص، توصلت الدراسة إلى إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية وإعادة صياغة استراتيجيه صياغة استخدام الموارد البشرية.

انطلاقا مما سبق ذكره عن التخطيط والتسيير في شركة التامين فانه من الضروري الاهتمام بهما كمتغيرين أساسيين وتركيز عليهما وبالتالي يكون التساؤل الرئيسي ما مدى فعالية استخدام التخطيط الاستراتيجي في شركة التامين saa ؟ وانطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي يمكن استخراج تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل التخطيط الاستراتيجي الفعال يعتبر شرطا كافيا لتحسين وضعية المعنيين بين المؤمن والزبون.
- هل التكيف الجيد للمؤمن مع الزبون يساهم في تحسين مخرجات جودة الخدمات التأمينية.

#### الفرضيات:

- التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال بتحديد الأهداف والوسائل .
- إن جودة الخدمات التأمينية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والتي من شأنها تدقيق النجاح والاستقرار وهذا راجع للتكيف الجيد للمؤمن مع الزبون.

#### 2-أسباب اختيار الموضوع :

أن اختيار هذا الموضوع لم يكن وليد صدفة بل كان على قناعة عادية ورغب شخصية وعلمية لما له من أهمية بالغة محليا ودوليا على المجالين الاقتصادي والاجتماعي والشيء الذي أثار لدينا دوافع ورغبة في البحث ومعرفة معالم هذا الموضوع ومحاولة الأثر قدر الإمكان فمن بين الأسباب .

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع .
- قلة الدراسات المهمة بموضوع التخطيط ودوره في تسيير شركة التامين .

- رغبة في الأسهم في إثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الدراسات.

### 3- أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة كون التخطيط والتأمين يعتبران من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما في السنوات الأخيرة .
- تتبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لشركه التأمين للنجاح وتحقيق أهدافها .
- تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط وإمكانيات كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في مؤسسة التأمين .
- كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط للباحثين والدارسين.

### 4- أهداف الدراسة :

- التعريف بالتخطيط والتأمين .
- استعراض دور التخطيط في تسيير شركه التأمين وتأسيس أدائها .
- إبراز دور ومكانه التأمين ومدى تأثيره في المجتمع .
- تنمية القدرات الفكرية من خلال انجاز البحوث والدراسات السابقة ,
- تصحيح المفاهيم الخاطئة والمعتقدات السلبية عن خدمة التأمين وتقديم مزايا التأمين.

### 5- منهج البحث :

إن الانطلاقة الميدانية والعلمية لكل بحث تتطلب منهجا لذلك نجد أن هناك مناهج مختلفة ومتعددة لاختلاف وتنوع المواضيع التي يدرسها الباحث فكل بحث يتبع منهجا يلائمه دراسته.

لهذا فقد اعتمدنا في الموضوع دراستنا على المنهج الوصفي لأنه ملائم لموضوع البحث.

### 6- مجالات الدراسة:

- امتدت المدة الزمنية للدراسة الميدانية 15 يوما من 5 ابريل 2022 إلى غاية 19 ابريل 2022 .
- أما الإطار البشري فشمّل دراستنا عمال ووكالة التابعة لشركه التأمين saa وهي فرع من فروعها وكذلك قسم في الشركة مختص بالتخطيط .

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط ودورة في تسيير مؤسسة التامين اعتمدنا على أداتين وهم المقابلة والاستمارة فاستعملنا المقابلة في بحثنا وهي الأداة الأولى والتي شملت وكالة saa وهي فرع من فروع المؤسسة أما التقنية الثانية فكانت الاستمارة.

## 7- مفهوم التخطيط:

تعرف التخطيط بصفة عامة على انه النظر إلى المستقبل بعين الرغبة في تحديد الأهداف للعمل على التقدم ورسم الأساليب العلمية لتحقيق هذه الأهداف بغية مواجهة التطور الحادث في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية، ويعرف محمد الإمام على انه وسيلة لغاية يتم فيها حصر جميع المواد المجتمع المادية والبشرية وتحديد طريقة تعيبتها واستغلالها وتشغيلها وتوزيعها بشكل مساعد على تحقيق الغايات مرجوة في أقصى فترة ممكنة وبأقل جهد وتكلفة اجتماعية وبلادنا قدر من ضياع هذه المواد يعرف على انه هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكون الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها تحقيق النتائج المنشودة ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بتخطيط يستخدم الحقائق او الفروض المعقولة والقيود ،ومن هذا كله يقوم بتصور بتكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم ما هي في مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة.

## 8- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية لتنسيق بين المواد البشرية المادية والمالية قصده تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في التخطيط التنظيم الإدارة والرقابة للعمليات، قصد تحقيق الأهداف المؤسسة بتوفيق بين مختلف الموارد ،وقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية ،حيث عرفه الكلاسيكي تايلور taylor بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية ،ومن أبرزها سمون h.simon بان البشر والشؤون البشرية ،يجب أن تفكر فيها كعمليات اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل.

## 9- مفهوم التامين :

التامين من امن اطمأن وزال خوفه وهو بمعنى سكن قلبه وكذلك تستعمل كلمه الأمن عند الخوف ومن ذلك قوله تعالى : بعد بسم الله الرحمن الرحيم وأمنهم من خوف، وكذلك وإذ جعلنا البيت للناس وأمنا.

لقد لجأ الإنسان إلى عدة وسائل لتغطيه الأضرار الناتجة عن المخاطر التي تصيبه في حياته منها الادخار التضافر ،ولكن تبين مع مرور الزمن أنها غير كافية لمواجهه ما

يتعرض له فا اهتدى إلى فكرة جديدة، تقوم على أساس تضامن جماعه وهدفها الأساسي التعاون على تغطية الأضرار التي يصيب احد أفراد الجماعة فتضمن له الأمن والأمان ومن هنا اشتقت كلمه التامين.

## 10- مفهوم المؤسسة :

تعتبر المؤسسة ظاهرة معقدة ومركبة كما أنها تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسية لأحداث التنمية أو النمو في أي اقتصاد كان فهي قبل كل شيء تعد خليه إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية ،حيث تقوم بمهمة إنتاج الخيرات والخدمات والإشباع الحاجات وكذلك في خلق الثروة وبواسطة كفاءتها وفعاليتها يتم توليد قيمه مضاعفة ،حيث تجدر إشارة إلى انه يلتصق بالمؤسسة مفهوم آخر هو المقاول الذي يعتبر احد المفاتيح الرئيسية في النظرية الاقتصادية لان أهمية تظهر خصوصا في تسيير وتوجيه واختيار المشاريع الناجحة وإذا أرادت المؤسسة أن يكون حليفها النجاح يتوجب عليها الاقتناع بان المنظور التقليدي بالنسبة إليهم لم يعد كافيا ومن الضروري أن تبني رأيا جديدة ،وفهم جديد يتمثل في أنها عبارة عن نظام شامل يتكون من مجموعه من العناصر المترابطة والمتآزر فيما بينها من اجل تحقيق هدف مشترك هذه المؤسسة ترتبط بالمقاول الذي يعتبر فاعلا اقتصاديا ويمثل حجر الزاوية للتنمية الاقتصادية.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: التخطيط

تمهيد

- 1) نشأة وتطور
- 2) مفهوم التخطيط
- 3) تعريف التخطيط
- 4) دوافع وأهداف التخطيط
- 5) فلسفات التخطيط ومدارسه
- 6) أهمية وفوائد التخطيط

### تمهيد :

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر تتصف بالتغير السريعة والتعقيد ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة ،فاتجهت المنظمات إلى الشركات او المؤسسات لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في أن معا حيث يعتبر التخطيط جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكين المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية وتزودها بقدره اكبر على التحكم بمواردها وتمكينها من الاستجابة لتغيرات البيئية. باختصار فان التخطيط بالإضافة إلى الشركة أو المؤسسة يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه ،وبالقال نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لانجاز أهدافها وتحقيق أدائها بشكل عام وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل.

## 1-أولاً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط:

أن الإنسان بطبعه كائن حي يسعى إلى أجل تحسين وتطوير حياته وهذا كان من خلال التخطيط في الأوضاع والمشكلات القائمة لتأمين احتياجاته ،ويمكن القول أن مسألة التخطيط كانت شخصية وأسرية على مستوى الجماعة أو القبيلة بكافة أشكالها وعواملها ومكوناتها بتفاوت عوامل الزمان والمكان من جهة والأهداف المنتوجه من جهة أخرى.

إن مجرد تفكير الإنسان بالاهتمام واضح بمسائل التي تساعده في معالجة مشاكله أو بكيفية التعامل معها لما هو يمثل البداية الفعلية أو الصحيحة لعملية التخطيط في التفكير الإنسان بحالته والعمل على مواجهه المشكلات التي تتعرض مسيرته نحو العيش بظروف أفضل وذلك من خلال الفترة الزمنية المستقبلية له هو يجسد قولاً وفعلاً معنى مفهوم التخطيط على اثر دخول الآلة في شتى عمليات الإنتاج وزيادة انتشارها واستعمالها، فانه أصبح هناك وفر بالإنتاج وانتشار لأشكاله ومستوياته المختلفة ،بحيث باتت له مشكلته وظروفه الخاصة ،بحيث يدعو إلى أفكار ونظريات تساعد باعتقادهم ،إذا ما اخذ بها تعمل على تطوير الإنتاج أو المجتمعات ،وهذا اضعف الإيمان وكيفية التعامل مع المشكلات التي يواجهها الإنتاج أو المجتمع .

إذا قاموا في البداية بالدراسة والتي حددوا من خلالها الخصائص والمشكلات الرئيسية والثانوية وتلك التنبؤات والتوقعات المستقبلية التي تعبر بشكل أو بآخر عن العملية التخطيطية التي ينظر إليها على أنها عملية تنبؤ لفترات زمنية قديمة ،بغض النظر عن طولها او قصرها فان المشاكل كثيرة ومتنوعة قد نشأت أو زاد انتشارها بالأبعاد هو الاتجاهات المختلفة.<sup>1</sup>

وبعد ذلك انصبت اهتمامات الباحثين على إعداد تصور متكامل من أجل إحداث توازن في جميع أشكال وعمليات التنمية وخاصة في الجانب الاقتصادي منها ،وعلى أي حال ظهرت مقاومه قوية لهذا اللون من التفكير، ولا سيما من جانب أنصار الاتجاه الاشتراكي في الاقتصاد وضلت فكرة التخطيط تأخذ بالنمو والانتشار في الأبعاد والاتجاهات المختلفة .

<sup>1</sup> نبيل صاموطي، علم الاجتماع والتنمية، 1982، ص 261-262.

ولكن ظل ذلك بشكل متواضع ومتفاوت بين الأماكن، وذلك تبعا لماذا الحاجة إليه حيث عملت ألمانيا كطرف من أطراف الحرب على تبني أسلوب التخطيط كفكرة وأداة لإدارة ضفة الحرب من جهة ولأغراض القومي وبين المجهود الحربي من جهة أخرى، وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى أصبح الهدف يتمثل في تنظيم عملية تحول الاقتصاد القومي من ظروف السلم إلى ظروف الحرب<sup>2</sup>.

الدول الأوروبية ما دول الشرق ووسط أوروبا مثل بولندا وكذلك أخذت بعض الدول الأوروبية الغربية بمنهج التخطيط ولكن ليس على طريقة نفسها التي ولدوما كان يعرف بالاتحاد السوفياتي وظلت فكرة مفهوم التخطيط الثلاثي مد وجزر ليس بين الدول فقط بل بين المهتمين والدارسين بغض النظر عن أصولهم، ولكن الاختلاف يقع في أدواته أو آلياته والدل التي على ما ذكرناه حول اتفاق الجميع تقريبا على التخطيط كفكره وبأهميته الكبيرة، بل ان جميع المشاريع العامة تتم من خلال خطه تنموية ومتوسطة أو طويلة الأجل في ألمانيا اكبر الدول الأوروبية من حيث عدد السكان، فلا احد يستطيع إنكار ما تقدمه الألمان مثل كريستلر وفونتنن في مجال التخطيط ولقد شهدت أواخر الأربعينيات في هذا القرن ولادة اكبر دولة مؤمنة بالتخطيط فكرا وأسلوبا للحياة، وقد قسمت هذه الخطة على خطتين خسينيتين اتبع ذلك قيام العديد من الدول العربية بإعداد خطوه تنموية فيها.

في العراق والسودان وسوريا تم إعداد خطه تنموية خمسينية ابتداء من أوائل الستينات وكذا انتشرت فكرة التخطيط والتزايد دور الحكومة فيها وان كان ذلك بنسب متفاوتة بين دول العالم.

فانقلبت فكرة التخطيط رأسا على عقب وأصبح محورها الأساسي والرئيس التخطيط وليس لإعداد برامج ومشاريع للتنمية لإعداد برامج ومشاريع تشجع السكان والمهتمين بشكل خاص على القيام بما يروق لهم من مشاريع مجزي لهم وللمجتمع، بالإضافة إلى ذلك اخذ التخطيط ينمو بنفسه اتجاه التخطيط للآثار الناجمة من التخطيط التنموي والعمراني بمعنى التخطيط للآثار والنتائج المستقبلية للتخطيط ذاته، وربما ساعدت في أحداث هذا التحول الجذري في مسار التخطيط وعوامل وظروف كثيرة سياسيه منها واجتماعية واقتصادية، وبنسب متفاوتة

<sup>2</sup> نفس المرجع سابقا، الصاموطي، صفحه 267.

إلا أن هذا التحول قد تم اخذ عنه ما يعرف بظاهرة الخصخصة والتي بانت تغزو معظم دول العالم وإن لم يكن جميعها ،حيث تنادي هذه الظاهرة بتخلي الحكومات الوطنية أو الإقليمية أو المحلية عن شيء اسمه إعداد أو تنفيذ برامج ومشاريع تتعلق بأي شكل من أشكال التربية سواء مكان منها في الجوانب الخدمائية أو الإنتاجية<sup>3</sup> .

المرافق العامة أو حتى الخاصة وكذلك للمناطق والأحياء السكنية قد امتدت إليها وينبغي الإشارة إلى انه قبل عقدت ندوه في الأردن لمناقشة خصخصة الأعمال والمهام التي تقوم بها البلديات في الأردن<sup>4</sup> .

### 2-ثانيا :مفهوم التخطيط:

ومن الأهمية بمكان دراسة مفهوم التخطيط وفهم مفردات ومكونات طريقه التطوير هذه حيث أنها تشكل نقطه دخول الضرورية ومفيدة لفهم أهمية التخطيط وضروراته ،أولا وتبriere ثانيا الجهود والموارد (الخطط ) التي يتم بدلها أو يتم توفيرها كوسيلة لتحقيق نمو وتطوير الحياة الاجتماعية لتأسيسه سيختلف تعريف مفهوم التخطيط وفقا لعوامل وظروف مختلفة في الزمان والمكان .

لا يوجد تعريف شامل ومحظور لمفهوم التخطيط والذي يعتمد أولا وقبل كل شيء على أهداف التخطيط ،ثانيا تعتمد على المكان والزمان ولكن ثم الاتفاق على وجود قواسم مشتركة بين الأطراف المهمة والباحثين في المجال حيث توجد قواسم مشتركة ،يتم أخذها في الاعتبار عند تحديد مفاهيم التخطيط ،لذلك يصنع معظم الباحثين والأكاديميين التعريف بالاختلافات وجهه النظر أو الفرد من مفهوم التعريف يمكننا ببساطه الإثارة إلى التخطيط على انه حالة والتدابير الحالية لتطويرها بشكل أفضل تتماشى مع احتياجات ورغبات المجتمع ،

تعريف آخر يقول : "التخطيط هو اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها "

<sup>3</sup> حزام البيلاوي، دور الدول في الاقتصاد، 1998، ص 37.

<sup>4</sup> نفس المرجع سابقا.

لا يزال البعض الآخر: " يعرف التخطيط بأنه إنشاء الأساليب والدوافع والإجراءات لتحديد أهداف محدده لتحقيقها بأقل تكلفة"<sup>5</sup>.

مما سبق يتضح أن مفهوم التخطيط يتخذ أشكالاً عديدة نتيجة لطبيعة لتنوع الباحثين والأشخاص المعنيين عوامل وظروف الزمان والمكان ،ومن جهة الاختلافات في الأهداف المرجوة من جهة أخرى، ولكن حساب التخطيط الاقتصادي أو المجتمع أو المدينة لأنها عملية وضع التصاميم والخطط لرسم وتحديد ما يريد هو نفسه المسار المستقبلي للمجتمع في مجال الحياة يمكن للمرأة، أن يقول حتى أن التخطيط هو وسيلة ضرورية لإخضاع عمل وعمل القوانين الاقتصادية والتنمية الاقتصادية وإدارة المخطط .

وعلى الرغم مما تقدم فانه مهما تعددت وتباينت وجهات النظر حوله يبقى يرتبط بين أشكاله، المختلفة قاسم مشترك واحد، يتمثل بأنه يستند إلى أربعة مكونات رئيسية ولها عامل الدراسة وثانيا الهدف وثالثا القيام الفترة الزمنية المرسومة فهذه المكونات الأربعة بمثابة ضرورات لا يمكن أن يكون هناك تخطيط بدون توفرها فهي انصب مرتكزات يستند إليها، أما المكون الثالث من مكونات مفهوم التخطيط فيتمثل تنبئ وفيه يتم معرفة أو التعرف على ما سيكون إليها أو يجب أن يكون عليها نمو وتطور العمل وتتمثل المكونات الأربعة في حاله قيام هيئة التخطيط العليا في الدولة أو ما ينوب عنها إعداد خطة تنمية وطنية وإقليمها و محلية<sup>6</sup>.

حيث يبدأ ذلك بإجراء الدراسة الشاملة وهي تمثل المركز أو الأساس الأول في مفهوم التخطيط وبالواقع أن هذا المركز الدراسة ،وان كان يمثل الأساس أو المكون الأول للتخطيط إلا انه يمثل في الوقت نفسه المكون الأصل حيث يتم من خلاله تحديد المكونات الأخرى لمفهوم التخطيط، فمن خلال دراسته للأوضاع الراهنة يتم التعرف على المشكلات القائمة وبالتالي يمكن تحديد الأهداف وهي التي تمكن المكون الرئيسي لمفهوم التخطيط لاستخلاصها من خلال المكون الأول وهناك بعض الباحثين يعرفون التخطيط على انه

<sup>5</sup> محمود الحمصي، التخطيط الاقتصادي، 1979، ص 10-12

<sup>6</sup> Lage, essays on econmie planing ,asid publising hause london 1967.

أسلوب أو منهج يهدف إلى دراسة جميع الموارد والإمكانيات المتاحة في منطقته أو إقليم ومن ثم استخدامها استخداما يتم استخدامها استخداما يتماشى واحتياجات وتطلعات المجتمع .  
بناء على ما تقدم فيمكن القول أن مفهوم التخطيط، يتمثل في إعداد دراسة للأوضاع القائمة تمهيدا للتعرف على المشكلات والاحتياجات المطلوبة، ومن ثم يجري تحديد الأهداف حسب جدول الأول في عملية التخطيط ليس لأهمية الزمن بحدي ذاته ،بل لأنه المطلوب هو تحقيق التنمية في المجتمع ومن خلال فترة زمنية محددة<sup>7</sup>.

### 3-ثالثا دوافع وأهداف التخطيط :

يمكننا القول إن تخطيط يساعد على ضمان نسبة أعلى من النجاح لجميع أعمال التنمية وكذلك الشيء نفسه بالنسبة للحكومات المحلية والمؤسسات المختلفة فإنها لا تقدم على التخطيط إلى من اجل ضمان أحداث نقلة نوعية من حياتها .

**أ\_دوافع التخطيط :** تتمثل أهم دوافع إلى ما يلي:

ضمان سلامة وصحة النمو وتطور مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج والخدمات فضعف التنسيق يمثل واحدا من اكبر المشكلات والمشاكل لتنمية في الدول العامة ولاسيما في الدول النامية محدودة الموارد والإمكانيات

- تحرص الخطط الناجمة على مستوى متفوق لتحقيق أهداف كثيرة والتي أهمها ضمان عدم تضييع الوقت والجهد والمال في المخططات والمشاريع المتكررة لانعدام مواجهه مشاكل معينة .

- يعد التخطيط من أساليب حدوث استغلال للموارد والإمكانيات المحلية في مجال محدود وغير متجدد في التخطيط يضع برامج مختلفة ومحددة ومتنوعة في هذا الخصوص ويساعد في التجديد ويتحلل فرص حدوث المشاكل .

<sup>7</sup> نفس المرجع سابقا .

- يضمن تخطيط تامين الاستفاده وانعدام تراكم المنجزات العلمية والثقافية السائدة عبر الزمن ويسعى بشكل واضح الى تنظيم الطاقات والجهود والعمل على الاستفاده منها في مجال الخبرات والدراسات والمعرفة بشكل عام<sup>8</sup>.

### ب- أهداف التخطيط:

لا يقتصر التخطيط في أهدافه على مجال التنمية فاستخدامه لا يقف عند حدود الاجتماعي والاقتصادي بل في أغراض أخرى كمجال البيئي والعسكري وتطور العلمي . ونستخلص أهم الأهداف فيما يلي:

- زيادة في معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح في شتى القطاعات والأنشطة التي تساهم في تلبية الاحتياجات للمجتمع والانعدام استيرادها من الخارج مما انعكس ايجابيا على ميزان التجاري للدولة.

- الحرص على رفع المستويات المعيشية للسكان والعمل عليها في كل المجالات ويعدها من بين الأهداف المهمة التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها .

- تنظيم وزيادة كفاءة العمل ومستوياتها في القطاعات التي تتولى الخدمات الاجتماعية بكل مستوياتها مثل: الصحة التعليم ، التربية ،...إلى أخره إحداث تطور على مستوى المعيشي لسكان على الاجتماعي والاقتصادي والتنظيم مسالة التحركات السكانية وهذا ما أدى إلى نشر التنمية والإبعاد المختلفة<sup>9</sup>.

### 4- فلسفة التخطيط ومدارسه:

يعتبر التخطيط من وجهة نظر العديد من الباحثين كونه يمثل قرارات التعامل مع مستقبل المنظمة لذلك يلخص تصورات القائمين بالعملية التخطيطية فلسفة التخطيط يعتبر التخطيط خيارا واحدا من عدة خيارات فهو قيد وحصر حرية التعرف والمبادئ في حين ظهر لاحقا إلى فلسفة تخطيطية ترى لإشكالية هي أساس في العمليات التخطيطية ،وبذلك فان الخطة تعمل على توسيع الحرية للتعرف يؤيد هذا الرأي العديد من الباحثين سابقا وحاليا الباحث

<sup>8</sup> موسى يوسف خميس، مدخل الى التخطيط ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ،صفحة 23- 24.

<sup>9</sup> عمر محي الدين، لتخطيط الاقتصادي، 1975 ،صفحة 110- 112.

35 : 1968 otbekhan et demadariage فهم يرون ان الهدف الرئيسي للخطة هو زيادة حرية المنظمة ومبادرتها في التعامل ومواجهات حالات عدم التأكد المستقبلية لذلك فان الخطة لا تنتهي او تزيل عدم التأكد بل تعلم المنظمة كيفية التعامل معها وفي هذا الإطار فان الفلسفات التخطيطية قد تطورت في إطار التطور الحاصل بقدرة المنظمة على التعامل مع المستقبل وتطويري القرارات واتخاذها . يمكن تلخيص الفلسفات التخطيطية كالتالي :

### • فلسفة المثلية :

تم دراسة وتطوير هذه الفلسفة من قبل الاقتصاديين ورجال الأعمال وترى هذه الأخيرة ان زيادة الإنتاج وزيادة الربح وتقليل وخفض التكاليف ضرورة حتمية من ضروريات الخطة . تعتبر هذه الفلسفة ان الخيارات التي تكون مطروحة أمام المؤسسة يمكن تحديد خصائصها ونتائجها وان كانت هذه الفلسفة ممكنة التطبيق في ظل العمليات الصغيرة او الكبيرة فإنها لا تصلح للعمليات الاستراتيجية<sup>10</sup> .

أوجز الباحثان (الطالبي وسعد 1995: 67 66) خصائص هذه الفلسفة كالتالي :

- تصاغ الأهداف بمعايير كمية ويعتمد قياسا واحدا مقبولا لأداء المنظمة .
  - تتوفر لمتخذ القرار القدرة والوسائل والقابلية على تحديد قيمة وخصائص جميع البدائل المتوفرة لمتخذ القرار ,
  - يركز التخطيط المستند الى هذه الفلسفة على تنمية الموارد المستخدمة لانجاز أداء محدد .
  - يعمل تخطيط على استخدام الأمثل للموارد والوسائل لإنتاج ،مقارنة بالموارد البشرية أنها فلسفة خيالية أكثر من كونها واقعية .
- إضافة إلى هذه الخصائص نستنتج أخرى:

---

<sup>10</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة ،2 عمان، الأردن ،ص 7.

- يتم الاعتماد على أساليب الإحصائية والكمية وأساليب بحوث العمليات والاقتصاد الرياضي .
- استخدام الانتظام الرقابة دقيق يساعد على اكتشاف الأخطاء .
- يصنع التخطيط لمعالج جوانب الهيكل التنظيمي او تغييره او تغيير نظم إدارية .
- **فلسفة الرضا :**

الباحث herbert a,simon انتقد الفلسفة لمثليه باعتبار غير ممكنة التطبيق على إشكالاتها الواقعية.

سميت هذه الفلسفة بفلسفة الرضا أي أنها الفلسفة التي تقوم بالعمل على أكمل وأحسن وجهه ان كون البيئة واسعة ومتخذ القرار محدود الرسائل والقدرات .  
إن فلسفة الرضا تستند في مجال التخطيط على:

- استخدام المعايير العامة ومتعددة القياس والأهداف مثل الربحية والنمو والتوسع .
- تطوير البدائل المرضية لمعالجة الخلل .
- تحديد الأهداف والتي يجب ان تكون ملائمة لجميع الأطراف والفئات .
- يركز التخطيط على بقاء المنظمة أكثر من نموها وتطويرها .
- صياغة خطة ممكنة أفضل من خطة مثالية غير ممكنة<sup>11</sup>.
- **فلسفة التكيف :**

ترى هذا النوع من الفلسفة أن المؤسسة بموجب ومفروض عليها استجابتها لتغيرات في بيئة أعمالها الخارجية و ضرورة تكيفها وفقا لرأي تغيير .

تتميز هذه الفلسفة بميزة المرونة ،حيث تجعل المنظمة أكثر كفاءة وقوة على مواجهة بنجاح لمختلف التغيرات فالتخطيط في فلسفة التكيف متميز ب :

ان قيمة التخطيط لدى المدير تتعزز من خلال مشاركتهم في العملية وفي أسلوب إدارتها وتوجيهها ولا تبقى محصورة في إطار نتائجها النهائية .

وتزداد الحاجة لتخطيط نتيجة لنقص يشمل نظام الإدارة لذلك فان التخطيط يمثل محاولة التقليل والتخلص من حالات الفوضى التي يسببها المورد البشري في المؤسسة .

<sup>11</sup> طاهر محسن منصور ،الغالي وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ،ص 107.

وبشكل عام :

- البيئة المعقدة والسريعة يصعب إدراكها .
  - بعد تخطيط التكيف استجابة لتغيرات الفعلية التي تواجه المنظمة .
  - يجب أن تكون المؤسسة مرنة .
  - هناك نوعان من التكيف الأول ايجابي : وهو الذي يغير السلوك بشكل الذي يجعله يعمل بكفاءة اكبر .
  - أما الثاني هو التكيف الفعال: وهو أن يغير النظام بيئة من اجل رفع كفاءة سلوكه الحالي والمستقبلي .
- أن هذه الفلسفة لم تخلو من الانتقادات فهي بينها :
- عدم الوضوح الفكر والمنهجي لمعطيات الفلسفة .
  - الحاجة للأساليب والأدوات والطرق العلمية.
  - صعوبة تنفيذ الخطط ووضعها في إطار هذه الفلسفة دون المشاركة للمديرين .
  - الاستجابة الشاملة لكل القيم التي تحكم عمل المنظمة.

### 5-مدارس التخطيط الاستراتيجي :

لقد تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجيه المنظمة في بيئة لإعمال وفي إطار هذا التطور عرض بعض الباحثين المدارس الفكرية متى لتوجهات مختلفة لصياغة استراتيجيه وبناء العمليات التخطيط الاستراتيجي mintzberg et lampel وتلخص في أدناه هذه المدارس التي مثلت كل واحدة منها عمليات في التخطيط الاستراتيجي قائمة على مرتكزات خاصة في هذه المدرسة وهي كالتالي :

#### • مدرسة التصميم :

هذه المدرسة تركز على عمليات منهجية ومرتبة ذات طابع مفاهيمي تحاول ان تبين فيه الخطة الإستراتيجية ورغم أن هذه النقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تمثل في تبسيط العمليات ووضوحها إلا أنها غير مرئية وتتسم بنبات .

#### • مدرسة التخطيط :

يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات التنظيمية وإجرائية معينة بإضافة إلى المدراء الرئيسيين يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دورا مهما في وقع الخطط على أسس واضحة وتتميز هذه الأخيرة بالتكاملية والشمولية نقطة القوة لهذه المدرسة هي وجود نظام رسمي للتخطيط<sup>12</sup>.

### • المدرسة الوضعية .

ترتكز هذه المدرسة على محتوى الخطط من خلال تحليل كامل وشمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة.

أن العمليات ما هي إلا عمليات تحليلية مستفيدة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل منظمة أصبح مسئول التخطيط المتخصصين في التحليل والتركيب لغرض وضع المنظمة في واجهة المنافسة

القوة الأساسية لهذه المدرسة كونها موجهة جوهريا بقوى المنافسة وإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة.

### • المدرسة الريادية :

"أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد لا على المنظمة أو المؤسس لها والذي يمتلك ظهورا عاليا يتجسد في رؤية "

تعمل المنظمة على تحقيقها لذلك فان عمليات الخطة تكون موجهة في إطار هذه الرؤية تتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المنظمة ونقطة ضعفها هي نقطة النظم المتكاملة للعمل.

### • المدرسة المعرفية:

أن عمليات التخطيط في هذه المدرسة ما هي إلا عمليات المعرفية فكريه تستند الى التأويلات والتفسيرات للمعلومات وتركيب هذه المعرفة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ .

<sup>12</sup> طاهر محسن منصور ،الغالبى وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع سابقا ص 109.

أهم ما يميز هذه المدرسة هي أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة أما نقطة ضعفها تتمثل في عدم انتظاميه هذه العمليات والإجراءات بقدرات المتخصصين وتجاربهم السابقة<sup>13</sup>.

### • مدرسة التعلم:

تستند أفكارها للباحثين braybroom linblom فعمليات التخطيط لها ،تأخذ صيغة تزايدية أي تصحح من خلال التجربة والحالة الراهنة أن النقطة القوه الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة أما نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح .

### • مدرسة القوة:

يطلق عليها بالمدرسة السياسية تفرض هذه المدرسة ان عمليات التخطيط ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف لأقطاب فنقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة والمتبادلة بين الأطراف، في حين نقطة الضعف تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي كامل لتاطير هذه العلاقات.

### • المدرسة الثقافية:

ترى هذه المدرسة أن لثقافة تأثير مهم على إستراتيجية وعمليات التخطيط في فترات الأخريرة ،اعتبرت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على أبعاد المختلفة لعملية بناء الخطط فنقطة القوه تتمثل في التركيب لاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء التنظيم وضعفها ،يتمثل في عدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة وعديدة عن طريق الغموض وهيكله في المنظمة.

## 6- أهمية وفوائد التخطيط<sup>14</sup>:

### أهمية التخطيط :

ان أهمية التخطيط كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط<sup>15</sup>:

<sup>13</sup> نفس المرجع سابقا ،صفحة 109.

<sup>14</sup> طاهر محسن منصور، الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، ص 112

- مساعدة التخطيط للمنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه .
- التخطيط يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة .
- يعتبر التخطيط احد القنوات المهمة لإيصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل<sup>16</sup>.
- يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها .

### فوائد التخطيط :

يحقق التخطيط عدة فوائد نذكر منها :<sup>17</sup>

- يحدد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة .
- يحدد أهداف التوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل مما يؤدي إلى تميز وتطوير الكلي للمؤسسة على مدى البعيد .
- يجعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- يساعد على تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل ممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب منظمة في أهدافها<sup>18</sup>.
- يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغير السريعة التي تعمل فيها منظماتهم.

<sup>15</sup> الكويس محمد عادل محمد، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، أعمال الكترونية جامعه الشرق، 2012، ص 16.

<sup>16</sup> اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن 2009 -2010، ص 6.

<sup>17</sup> عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في المؤسسات التعليم التقني في محافظه غزة، الجامعة الإسلامية في غزة 2007. ص 30

<sup>18</sup> لسكرانة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ص 92.

## الفصل الثاني: التأمين

تمهيد.

- 1) نشأة ومفهوم التأمين .
- 2) عناصر التأمين وخصائص عقده .
- 3) الأطراف والأركان الأساسية لعقد التأمين .
- 4) وظائف ومميزات التأمين .
- 5) أخطار القابلة للتأمين.

### تمهيد:

شهد نشاط التأمين تطورا هاما وانتشارا واسعا في السنوات الأخيرة وأصبح بين أهم النشاطات التي تدعم النشاط الاقتصادي للدول، وبادراك الدول لمدى أهمية التأمين في النشاط الاقتصادي استدعى الأمر إنشاء شركات التأمين تقوم بعدة ادوار من خلالها، يتم حماية ممتلكات الأفراد والمؤسسات من المخاطر .

والجزائر كغيرها من الدول قد تنبعت إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتأمين فعملت على تطويره بكافة الوسائل، تمثل ذلك في قيامها بثغرات جذرية على هذا القطاع ومن خلال فن مجموعة من القوانين التي حادت في مجملها بضرورة رفع واحتكار الدولة له، وفتح المجال للشركات الخاصة لاقتحامه لأجل تحويله إلى قطاع ويتمشى مع شروط اقتصاد السوق يتقرب من المعايير الدولية للقطاع ويساهم في التعمق المالي ومن هنا ارتقينا الكلام في هذا الفصل عن التأمين بصفه عامة.

### 1- نشأة التأمين :

بعد السياسية التجارية المنتهجة أبان القرن 14 التي كان يقوم عليها الفكر الاقتصادي آنذاك وخاصة على ضفتي البحر الأبيض المتوسط ،اهتدى الرجل الاقتصادي إلى ما يعرف بالقرض البحري من اجل ضمان سلعته فكان يقترض صاحب السفينة او تاجر مال المسبق من مالك رؤوس الأموال وتعهدوا بإرجاعها له في حالة ربح الوفير، إذا رجعت السفينة بسلام أما إذا تعرض لها مكروه لهذه الأخيرة فيحتفظ بمبلغ القرض ومن هذا نلاحظ وكان مؤسسة التأمين هو مالك المال والمؤمن وهو تاجر فإذا أكل أهلكته السلعة دفع رب المال التعويض وهو القرض ام إذا وصلت بسلام يدفع التاجر قصد التأمين وهو الربح .

أما فيما يخص التقنيين التأمين ،فكان من طرف المشرع الفرنسي في القرن 17 يرجع ذلك الى سياسة التشجيعية للصناعة المنتجة من طرف الدولة الفرنسية انا ذاك ،والذي يتطلب ضرورة تأمين الاخطار الناتجة عن تصدير السلع المنتجة على البحار والمحيطات وحدا حدودها كل من انجلترا وايطاليا واسبانيا وهولندا كما انشأت أول شركة لتأمين في انجلترا سنة 1720 مجال التأمين البحري ،بعدها انتشرت عده شركات في الدول الأوروبية ،كما ظهرت تأمين في الحادثة التي وقعت في لندن بحرق 13000 منزل وحوالي 100 كنيسة وتطور النشاط التأمين بعد ذلك خصوصا مع بداية الثورة الصناعية وانتشار الآلات في قرن 19 فظهرت أمين على المسؤولية وتأمين على حوادث المرور والتأمين على الحياة أو التكملة للصور المختلفة لتأمين القرن 20 مع ظهور التكنولوجيا المختلفة على النقل البحري والجوي ومخاطر الحرب والتأمين على الزواج والأولاد<sup>19</sup> ،

### - مفهوم التأمين :

للتأمين عدة تعاريف وتختلف كل حسب تخصصه وتعددت مفاهيمه وأنواعه وسيتم عرض أهم التعاريف

<sup>19</sup> حديدي معراج ،مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 6.

في اللغة: وبمعنى سكن قلبه كذلك تستعمل كلمة امن عند الخوف وذلك لقوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم أمنهم من خوف<sup>20</sup> وكذلك وإذا جعلنا بيت ماثبة للناس وأمنا<sup>21</sup>.  
في اصطلاح يعني اتفاق الذي تتحمل بموجبة شركة تامين المسؤولية تغطية الأفكار المتفق عليها في العقد مقابل دفعات يسدها المتعاقدون مع هذه الشركة تمثل أقساط التامين التي تستثمرها شركات التامين بأعمال تجارية لتنميتها من جهة والإمكانية الإبقاء بالالتزامات تجاه متضررين من جهة ثانية<sup>22</sup>.

تعددت تعاريف رجال الاقتصاد والقانوني للتامين في ما يلي أهم هذه التعريفات<sup>23</sup>:  
**تعريف الدكتور سلامة عبد الله:**

التامين هو نظام يقلل من ظاهرة عدم التأكد الموجودة لدى مستأمن وذلك عن طريق مخاطر معينه إلى الذي يتعهد بتعويض المؤمن له بجزء من الخسارة المالية التي يتكبدها .  
**تعريف ويليام وهانز :**

التامين طريقه يتم بواسطتها تجميع المخاطر المعرض لها بمجموعة من الأشخاص أو المنشآت عن طريق تحصيل الاشتراكات التي تعتبر بمثابة رأسمال الذي يدفع منه التعويضات وبالتالي يعمل على تخفيض الخطر وعدم التأكد.  
**تعريف البروفيسور فيسولب :**

عبارة عن وسيلة اجتماعية لاستبدال التأكد بعدم التأكد في مجال تجميع الأخطار وقد تكون عملا تجاريا أو غير تجاري<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> القرآن الكريم، سورة قريش الآية، رقم 4، رواية حفص عن عاصم دار المحبة للطباعة والنشر والتوزيع، ص 602.

<sup>21</sup> نفس المرجع، سورة البقرة الآية رقم 125، ص 19.

<sup>22</sup> ناصر محمد جوده، إدارة أعمال التامين بين النظرية وتطبيق الطبعة الأولى دار مجدلاوي مملكة أردنية 1998 ص 15.

<sup>23</sup> عاطف عبد المنعم، التقييم وإدارة مخاطر، الطبعة الأولى جمهورية مصرية، القاهرة عربية، 2008 صفحه 50.

### التعريف الفقهي للتأمين :

لقد اختلف الفقهاء في تعريف التأمين فقد عرفه الفقيه بلانيول على انه قد يتحصل بمقتضاه المؤمن له على تعهد من المؤمن بان يقدم له مبلغا من المال في حاله وقوع خطر معين مقابل دفع قسط أو اشتراك مسبق<sup>25</sup>.

### التعريف القانوني للتأمين في الجزائر:

تعريف المادة 609 من القانون المدني الجزائري للتأمين على انه عقد يلتزم به المؤمن بمقصدها بان يؤدي إلى المؤمن له أو غير المستفيد الذي اشترط تأمين لمصالحه بمبلغ من المال أو إيراد أو أي أداء مالي آخر في حالة تحقق الخطر المبين في العقد وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها مؤمن له للمؤمن .

ومن تعاريف السابقة يمكن تعريف التأمين على انه اتفاق يلتزم بمقتضاه الطرف الأول المؤمن أن يؤدي إلى الطرف الثاني مبلغا من المال مبلغ التأمين، في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد، وذلك مقابل قسط يؤديه المؤمن له للمؤمن وتحقق ذلك الخطر يبقى محتملا<sup>26</sup>.

## 2- عناصر التأمين وخصائص عقده :

### عناصر التأمين:

التأمين هو عبارة عن عقد بين طرفين من خلاله، يتم الاتفاق بين الطرفين المؤمن والمؤمن له على مبلغ معين الذي هو قسط التأمين ،والذي يحتمل هذا الأخير على إمكانية وقوع الحادث او خطر حيث يتعرض المؤمن له، في حالة وقوعه بمبلغ التأمين المحدد في العقد وعلى ذلك فان العناصر الجوهرية في تأمين هي<sup>27</sup>:

<sup>24</sup> عريقات حربي ،محمد عقل سعيد جمعه، التأمينات وإدارة الخطر النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل، المملكة الأردنية 2008ص31.

<sup>25</sup> حديدي معراج ،مدخل لدراسة القانون التأمين الجزائري، الطبعة الأولى، لديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1999، صفحه 10.

<sup>26</sup> ديدان مولود ،قانون التأمينات دار بلقيس للنشر والتوزيع الجزائر صفحه 5

<sup>27</sup> حديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص 10.

### 1-1 الخطر:

يعتبر ظاهرة طابع معنوي تأتي عن طريق اتخاذ الفرد لقراراته اليومية مما يترتب معه حالة الشك أو الخلع من النتائج تلك القرارات التي يتخذها الإنسان اتجاه موضوع أو قرار معين .  
فإما الخطر في مجال التأمين هو ضرر متوقع أو حادث احتمال حدوثه من بين هذه الاحتمالات التي يمكن أن تقع وفاة- مرض- حريق -سرقة -تصادم -انهيار- التزوير غرق السفن -إلى ذلك من الإخطار .

ولكي يكون الخطر قابل للتأمين لابد من توفر هذه الشروط:

أن يكون الخطر حادث محتمل الوقوع أن يقوم على فكرة الاحتمال .  
ان يكون الخطر حادثا مستقبلا إذ لا يكون التأمين على الخطر وقع ,  
أن لا يكون إراديا أي فقدان عناصر الاحتمال وأصبح تحقق الخطر بمشيئة هذا الطرف .  
أن يكون مشروعاً غير مخالفا للنظام العام لا يجوز التأمين من الأخطار المترتبة على أعمال التهريب أو المتاجرة بالمخدرات .

### 1-2 القسط :

هو المبلغ الذي يقوم بدفعه المؤمن له لتغطية الخطر الذي يأخذه المؤمن على عاتقه والقسط مرتبط بالخطر، فهو ثمن له لان المؤمن يتمسك بقيمة القسط ،لكي يغطي الخطر الذي يتعرض المؤمن له، لذلك يعتمد على مبدأ التناسب القسط مع الخطر وفقا لقوانين الإحصاء ويتكون القسط الذي يدفعه المؤمن له كي يحصل على التأمين 3 عناصر هامة :

### 1 -القسط الصافي :

هو عبارة عن مجموعة من النقود تكفي لتغطية الأخطار إذا تحققت الكارثة بحيث تكون القسط معادلا لقيمة الخطر ويكون تحديد القسط الكافي اعتماد على المبادئ الإحصاء بتقدير كلفة الحوادث لسنة والإحصاء عدد الأخطار أي عدد عقود الموافقة لتأمين هذا الخطر،

### 2 -مصاريف العقد :

تتمثل كل تكلفة تسيير عقد تأمين كل أعباء الشركة تضاف إلى القصة الصافي، كذلك يتحملها المؤمن له، أما بالنسبة إلى الربح، فإن نسبة من الربح علاوات القسط فتزيد من مقدار القسط.

### 3- مبلغ التأمين :

يتمثل في الأداء الذي يلتزم به المؤمن في النهاية في مبلغ من النقود تدفع إلى مؤمن له عند تحقق الحادث ويختلف تحديد أداء المؤمن في تأمين الأشخاص عنه في تأمين الأضرار، ففي تأمين الأشخاص يكون مبلغ التأمين محدد بالاتفاق بين المؤمن له والمؤمن دون أي علاقة بين مبلغ التأمين، وما يستحقه من ضرر، حيث يكون القسط منه الادخار وتكون رأس المال عن طريق دفع الأقساط المعينة، أما في تأمين الأضرار فيتحدث المبلغ بثلاث عوامل<sup>28</sup>:

- المبلغ التأمين المتفق عليه في عقد .
- مقدار الدار الذي يلتحق به مؤمن .
- قيمة الشيء المؤمن عليه.

### - خصائص عقده :

#### 1- عقد تأمين عقد رضائي :

أن المشروع لا يتطلب شكلا خاصا يبين فيه رضا الطرفين لإبرام العقد التأمين، وعلى ذلك يكفي تبادل الإيجاب والقبول لينعقد العقد ومع ذلك هناك ما يمنع من الاتفاق على اشرط الكتابة لانعقاد العقد، وذلك فيما يجري عليه لعمل حيث يشترط المؤمن عادة أن عقد التأمين لا ينعقد إلا بالتوقيع وثيقة التأمين، فيصبح العقد في هذه الحالة عقدا شكليا بموجب هذا الشرط، فيصبح وثيقة التأمين ضرورية الانعقاد، وليس لمجرد الإثبات هذا، وقد يشترط المؤمن على المؤمن له أن لا يتم عقد التأمين إلا بدفع القسط الأول، فيصبح هذا في حالة من العقود العينية<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> عبد الرزاق بن خروف، التأمينات الخاصة بتشريع الجزائري دار الطباعة للنشر والتوزيع، للجزائر، 1998، ص 11.

<sup>29</sup> صالح سليمان العيد، محاسبه المصاريف وشركات التأمين غريان للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 2011.

### 2- عقد التأمين من العقود المعارضة:

يؤدي ذلك أن كل طرف يأخذ مقابل لما يعطيه فالمؤمن يحتمل الخطر مقابل الأقساط التي يدفعها المؤمن له بينما هذا الأخير يتحصل على مبلغ التأمين عند تحقق الخطر المؤمن له مقابل الأقساط التي يتم دفعها لا ينبغي عن عقد تأمين صفة المعارضة عدم تحقق الخطر أحيانا ،كما لو أن المؤمن له دفع الأقساط للمؤمن وانتهت مدة العقد ولما يحدث الخطر المؤمن له وبالتالي فإنه لا يحصل على مقابل الأقساط التي دفعها ،ففي هذه الحالة أيضا يكون المؤمن له الأمانة مقابل ما حصل عليه من الأقساط .

### 3- عقد التأمين من العقود الاحتمالية:

العقد الاحتمالي هو العقد الذي لا يعرف فيه كل المتعاقدين أو احدهما على إبرام مقدار ما يأخذه أو يعطيه من العقد، فيتحدث مدى التزاماته أو منفعته في مستقبل عند حدوث أمر غير محقق الوقوع أو غير معروف الوقت حصوله عقد التأمين وعقد احتمال بهذا المعنى وذلك أن مقدار الالتزام أو كسب المتعاقدين مغلق على أمر غير محقق الوقوع.

### 4- عقد تأمين عقد غير زمني مستمر :

العقد المستمر هو العقد الذي يلعب فيه الزمن دورا هاما، بحيث تكون الالتزامات الناشئة عنه عبارة عن اداءات متكررة يستمر الوفاء بها مد من الزمن ويدخل عقد التأمين في هذه الطائفة من العقود الزمنية وذلك بالنسبة لطرفيه ،فبالنسبة للمؤمن لا شك في ارتباط التزامه بالضمان لمدته العقد فهو يحتمل تغطيه الخطر المؤمن منه بصفه مستمرة وكذلك بالنسبة للمؤمن له فهو يلتزم بدفع الأقساط المتفق عليها بصفه دوريه مستمرة.

### 5- عقد التأمين عقد الادعان :

يعقد العقد التأمين عقدا من عقود الادعان وخاصة المميزة لهذه العقود هي انفراد احد المتعاقدين بوضع شروط التعاقد وتحديد مضمونه ،بحيث لا يكون أمام متعاقد الآخرين إذا ما أراد التعاقد ألا أن يقبل هذه الشروط المعدة سلفا وتعتبر هذه الفئة من العقود تعبيرا عن انعدام التكافؤ بين الطرفين من الناحية الاقتصادية.

### 6-الصفة المدنية أو التجارية لعقد التأمين :

اعتبار التأمين عقدا تجاريا أو مدنيا يتوقف على صفة أطرافه، فبالنسبة إلى المؤمن يعتبر التأمين عقدا تجاريا إذا أبرمته الشركة من شركات التأمين بقسط ثابت ذلك أن المؤمن يقوم بدور الوساطة بين المؤمن لهم في توزيع المخاطر، كما يسعى إلى تحقيق الربح من جهة أخرى ويكون عقد تأمين عقدا مدنيا بالنسبة للمؤمن وذلك في عمليات التأمين التبادل أو التعاون، حيث أن المؤمنة في هذا النوع من التأمين هو المؤمن له، كما أن فكره تحقيق الربح منعدمة فيه<sup>30</sup>.

أما بالنسبة للمؤمن له فالأمل أن التأمين يعتبر عقدا مدنيا بالنسبة له وذلك لأنه لا يرمي إلى تحقيق الربح وإنما هدفه هو تغطيه الخطر معين غير أن التأمين قد يكون عقدا تجاريا بالنسبة للمؤمن له، وذلك في حالة التأمين الذي يبرمه تاجر بسبب الأعمال التجارية.

### 3- الأطراف والأركان الأساسية لعقد التأمين :

عقد التأمين اتفاق بين طرفين يتم بمقتضاه التعاهد من قبل المؤمن بدفع مبلغ مالي أي تعويض في حال تحقق الخطر أو مجموعة المخاطر المحددة في الاتفاق لصالح الغير أو لصالح المؤمن له والذي يلتزم بدوره بالدفع للمؤمن مبلغا ماليا دوريا قسطا أو اشتراكا ولكن حتى يكون هذا العقد صحيحا ومشروعا، يجب ان يقوم على أركان أساسية للعقد ومن خلالها هذا المطلب سنحاول ان نبين منهما طرف العقد وما هي أركان التي يقوم عليها العقد .

#### 1- أطراف عقد التأمين:

يتم عقد التأمين بين طرفين يسمى احدهما بالمؤمن ويطلق على الثاني استعرض لكل منهما مع تحديد واجباتهم.

أ- المؤمن يختلف مفهوم المؤمن باختلاف أنواع التأمين فمثلا لتأمين التجاري هو شركة من شركات التأمين أما في التأمين التبادلي هو جمعيه من الجمعيات التعاونية إلا انك لهما يقومون بدفع التعويض عند الحصول الخطر. وتتلخص واجبات المؤمن في ما يلي:

▪ الالتزام بدفع مبلغ التأمين اي تعويض عند حصول خسارة سواء كان نقدا أو غيبيا مثل القيام بتصليح الشيء الذي وقع عليه الخطر<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> عزيزي فهمي، هيكل مبادئ في التأمين الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1985 صفحه 24 و 25

<sup>31</sup> مصطفى محمد جمال، أصول التأمين الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 1999، صفحه 146.

- ان ينشا لصالح المؤمن لهم وديعة لدى السلطات النقدية تكون ضمانا لحقوقهم في حاله عدم قدرته على التعويض<sup>32</sup>.
- تطبيق نصوص عقد التأمين وفي حالة حصول الخطر او انتهاء عقد التأمين .
- المشاركة في الأرباح والعمولة في أنواع التأمين التي تخطط ذلك .
- ان لا يقدم المؤمن إلى المؤمن له معلومات قد تؤدي إلى تضليل طالب التأمين وان تخطره بأي تعديلات ينوي القيام بها .
- القيام ببحوث عملية للحد من الحوادث والخسائر وتشجع المؤمنة لهم على الالتزام بالوقاية منها.

ب- المؤمن له :

- هو طرف الآخر في العقد غير أن هذا الطرف يمثل عاده صفات ثلاثة صفات المتعاقد الذي يبرم عقد التأمين مع المؤمن وصفه المهدهد بالخطر أي المؤمن أجبته في ما يلي:
- على المؤمن له أن يلتزم بدفع المستحقات المالية المترتبة عليه والمتمثل في الأقساط.
  - عليه أن يقوم بتقديم البيانات التي تتعلق بشيء المؤمن عليه ، وعدم إخفائها إشعار أو إبلاغ المؤمن بأي تعديلات أو إضافات طرأت على شيء موضوع تأمين أو عن تغيير مهنته .
  - تقديم كافة الوثائق المتعلقة بالخطر عند حصول مثل التقارير الطبية ان يلتزم بمبدأ حسن النية أثناء مده السيران العقد<sup>33</sup>.

#### 4-الأركان الأساسية لعقد التأمين:

وهي الرضا المحل والسبب :

---

<sup>32</sup> علي المشاغبة محمد ،عدوان سلطان العمر ،إدارة الشحن والتأمين دار صفاء للنشر وتوزيع ،عمان، الأردن، 2003 ،صفحه 86 85.

<sup>33</sup> فتحي عبد الرحيم ،عبد الله التأمين، الطبعة الثانية، مكتب دار القلم بالمنصورة، الإسكندرية، مصر 2001 2002 ،صفحه 210.

أ-الرضا: يستفيد ثلاثي إرادة المؤمن له من جهة وإدارة المؤمن من جهة ثانية بطريقة الإيجاب من المؤمن والمؤمن له والقبول من المؤمن من اجل إبرام عقد تامين على المخاطر يتحدد بمقتضاه التزامات كل من المؤمن والمؤمن له ولكي يكون هذا العقد صحيحا يجب أن تتوفر الأهلية القانونية للجانبين ،وان تكون الإرادة غير مشبوهة بعين من عيون الرضا فالأهلية يقصد بها تمتع بالشخصية القانونية، فهذا ليس مشكلا بالنسبة للمتعاقد بالغي سن الرشد وشركات التامين بصفاتها تتمتع بالشخصية القانونية إنما الأشكال يطرح بالنسبة للشخص غير بالغة عند إبرام عقد التامين.

تسمى بأهلية الإدارة ومن ثم يجوز للقاصر إبرام عقد التامين بشرط أن يكون مادون بإدارة أمواله أما القاصر غير المأذون له فهو غير أهل لإبرام عقد التامين وإذا تم إبرامه يكون قابلا للبطالان لمصلحته إلا انه يجوز لوكيله او لولي او الوصي عنه أن يبرم عقد التامين لصالحه ولحسابه من عيوب الإدارة انه يجب ان تكون إرادة الطرفين خالية من جميع العيوب الرضا وهي الإكراه الغلط التدليس والاستغلال<sup>34</sup>.

ب-المحل: يتمثل محل عقد تامين في الخطر الذي يخشى المؤمن له من وقوع في المستقبل والخطر هو محل التزام كل من المؤمن له والمؤمن ،فالمؤمن له يلتزم بالدفع للأقساط ليؤمن على نفسه من المخاطر والمؤمن يلتزم بدفع المبلغ هو من وراء القسط ومبلغ التامين هو القياس الذي يقاس به كل القسط والمبلغ التأميني لوجود المحلي يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط هي نفسها شروط الخطر، فيجب ان يكون مستقبلي محتمل الوقوع ومستقل عن إرادة الطرفين ومشروعاً<sup>35</sup>.

ج-السبب: بشكل عام السبب هو الغرض المباشر الذي يدفع بالمتعاقد إلى إبرام العقد وهذا ما يسمى بسبب القصد ان السبب الحقيقي في عقد تامين هو مصلحة المراد التامين عليها من وقوع المخاطر عليها من المخاطر بشكل ان تكون مشروعة وهي ذات قيمة اقتصاديه او

<sup>34</sup> جديدي معراج، مرجع سابق نكر، صفحه 54 55.

<sup>35</sup> عبد الرزاق احمد الشهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد التراث العزي القاهرة، مصر، 1998، صفحه،

معنوية<sup>36</sup> يتجدد عقد التأمين كتابيا ويوقعوا من جانب طرفي العقد إلى جانب هذا يشترط في عقد التأمين ان يتوفر على بعض الشكليات من بينها<sup>37</sup>:

اسم كل طرفين المتعاقدين وعنوانهما.

الشيء أو الشخص المؤمن عليه.

طبيعة المخاطر المضمونة .

تاريخ سيران العقد ومدته .

المبلغ الضمان مبلغ القسط .

كل هذه الشروط تكون مكتوبة وموضحة في الوثائق عقد التأمين وفي ما يلي سنعرض أهم نماذج عقد التأمين.

### 5-وظائف ومميزات التأمين:

لتأمين عدة وظائف منها اجتماعية والاقتصادية والأخلاقية وسنتعرف على وظائف التأمين ومميزاته في ما يلي :

1-وظائف التأمين الوظيفة الرئيسية لتأمين هو انتقال الخطر من شخص أو هيئة عاديه إلى هيئة أو شركه متخصصة في الأخطار "عادة شركة التأمين" في قيامها بتحمل أعباء الخطر مقابلة قسط مستحق على كل نوع من أنواع الخطر .

أما فوظائف المؤمن لشركة التأمين فهي عديدة فنذكرها على المحو التالي<sup>38</sup>:

- الإنتاج المبيعات
- الاكتتاب "انتقال الأخطار"
- التسعيرة والرقابة الإحصائية
- إدارة التعويضات

<sup>36</sup> جديدي معراج،محاضرات في قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،صفحة 63.

<sup>37</sup> الأمر 95-07، المؤرخ في 23 شعبان 1415، هجري الموافق ل 25 يناير 1995، المتعلق بتأمينات،الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الجزائر، سنة 1995.

<sup>38</sup> منصور محمد، حسن نفس المرجع سابقا،ص، 12.

▪ الاستثمار والتمويل

▪ المحاسبة ومسك الدفاتر

تقديم خدمات متنوعة كاستثمارات القضائية وبحوث التسويق خدمات الهندسة وإدارة الأفراد. أما عن الوظائف الاجتماعية تتجسد في حماية الطبقات الضعيفة في المجتمع ،ومن الأخطار التي يتعرضون لها كما أنها يبرز عدة وظائف أخلاقية منها<sup>39</sup>:

### 1-الاحتياط المستقبلي :

التأمين وسيلة محذرة لأخطار المستقبل للوقاية منها من خلال ادخار الفردي لجزء من أمواله في الوقت الحاضر لمستقبله .

### 2-التعاون والتضامن :

يتضمن توزيع الأخطار على جميع المشاركين .

### 3-الاعتماد على النفس :

يجعل الفرد له القدرة على الاعتماد على نفسه وعدم اعتماده على الغير بان يحتاط ويدخل لمستقبله.

### 4-تنمية الشعور بالمسؤولية:

من خلال شرائه لوثيقة التأمين والانضمام إلى شركات التأمين الموجودة وهو ما يضمن له عدم التعرض لذائقه اقتصادية<sup>40</sup>.

### مميزات نظام التأمين:

للتأمين مميزات ونذكر منها: انه يؤمن الاقتصاد والوفرة ويزيد فرص الاستثمار والدخل القومي كما يعمل على زيادة الإحصاءات حول الخطر مما يقلل منه كذلك فان التأمين هو وسيلة للادخار.

### 1-التأمين هو وسيلة الادخار الوفرة :

<sup>39</sup> عقيقي سامي حاتم ،التأمين الدولي، الدار المصرية اللبنانية للنشر جمهوريه مصر العربية، 1986 ،ص 95.

<sup>40</sup> غلاييني بديعة، ضناوي عدنان، التأمين من الخطر، دراسة مقارنة دار المعارف العمومية، لبنان، 1993، ص 19 .20

بواسطة التأمين يستطيع رجال الأعمال ومدراء الخطر العاملين في إدارة الأعمال تجنب تجميد جزء من رأس المال بهدف مواجهه الأخطار المختلفة وذلك عن طريق الاكتفاء بدفعهم قصة معينة ليحقق لهم ضمانا من الخسائر التي يحتمل أن تصيبهم نتيجة وقوع خطر معين.

### 2-التأمين يزيد من فرص الاستثمار ومن الدخل القومي :

يؤدي تأمين إلى جمع رؤوس الأموال الكبيرة من أصل المبالغ صغيرة عديدة تدفع على شكل أقساط للتأمين وذلك أن تجميع رؤوس الأموال هذه يمكن استثمارها في مختلف نواحي النشاط الاقتصادي.

### 3-التأمين يزيد الإحصاءات حول المخاطر :

مما يؤدي إلى التخصص والإقلاع عن الخطر أن ممارسة أعمال التأمين من قبل شركات متخصصة، قد يساعد كثيرا على تعرفها على العوامل المسببة لحدوث الخطر الأمر الذي زاد من تجميع الإحصاءات حول المخاطر وسمح بتحليل أسبابها والتعرف على وسائل تقادي وقوعها عندما تقدم الهيئات المختصة معلومات وخصائصها إلى المؤمن لهم تكون، قد أدت إليهم خدمة كبيرة من اجل مواجهة الأخطار التي يتعرضون إليها ويتميز بما يلي :

- 1) تعويض الدخل ينتج ذلك بتحويل دخل الفرد من مرحله إلى مراحل الحياة والتي يتوفر فيها الدخل أو الإيرادات للفرد إلى مرحلة أخرى قد يقل أو ينعدم فيها الدخل كليا.
- 2) تحويل الخطر ينتج من تحويل الدخل من أفراد ينعدم عندهم الخطر إلى أفراد معرضين للخطر.

### 6-الأخطار القابلة للتأمين :

التأمين يشمل جميع المخاطر من الجانب النظري لكن على الميدان عمليا توجد بعض الأخطار الغير قابلة للتأمين فشركات التأمين تقبل تغطيه جميع المخاطر التي يرغب المؤمن لهم تحويلها لها فهناك خصائص معينة، يجب توافرها على الخطر لقبول تغطياته، فهذه الخصائص تعد بمثابة شروط مسبقة يجب توافرها في الخطر، حتى يكون قابلا للتأمين من بينها :

- 1-أن يكون الخطر حادثا مستقبليا يعني أن لا يجوز التأمين على خطر قد زال قبل التعاقد أو وقت إبرام العقد فمثلا لا يتصور قبول التأمين على عقار من خطر الحريق

في حين أن العقار نفسه قد أزيل أو قد احترق بالكامل منذ فترة وغير موجود أصلا عند طلب التأمين عليه فالخطر المطلوب بالتأمين انه هنا قد حدث في الماضي ولن يحدث في المستقبل وبهذا فانه وجود الشيء موضوع التأمين سليما عند تعاقد له أهمية حتى يكون الحادث المراد التأمين منه أمرا مستقبلا أما إذا تحقق الخطر قبل إبرام تعاقد فيعتبر التأمين باطلا .

2- ان يكون الحدث محتمل الوقوع استلزم هذا أن لا يكون الخطر مؤكدا الحدود، ولا يمكن تحديث الوقت الذي سيقع فيه ،لان هذا الأمر يفرض كلا طرفي العقد بالنسبة للمؤمن تكون الخسارة التي سيتحملها مؤكدة الدفع ومساوية لأقصى خسارة مادية محتمله أما بالنسبة للمؤمن له فقيمه القسط الذي يدفعه ستعادل قيمه الهيئة موضوعة التأمين وفي الجهة الأخرى، ان يكون مستحيل الوقوع فلا يمكن التأمين للتأمين على خطر قد يحقق أبدا لان المؤمنة له سيحمل قسطا دون أن يتمتع بأي تغطية تأمينية وبهذا لا بد أن يكون الخطر محتمل الحدوث بمعنى أن يقع بين تأكد تام أو الاستحالة<sup>41</sup>.

3- أن يكون الحادث مستقلا عن إدارة الطرفين: أي ان لا يكون المؤمن له قد تعمد إقلاع الخطر لان هذا ينفي صدفة الاحتمالية للخطر ،وهذا ما نعينه أن لا يكون وقوع الخطر أمرا إراديا، لان لا ينقلب التأمين على وسيله الكسب غير المشروع من قبل المؤمن له ولا يجوز التعويض على هذه الأخطار<sup>42</sup>.

4- أن يكون محل الخطر مشروعا أي نعني لا يكون محل عقد التأمين مخالفا للنظام العام والآداب العامة فلا يجوز التأمين على مخاطر يكون موضوعها التهريب لما كان من الشروط الواجب توفرها في الخطر، أن يكون محل عقد تأمين مشروعا كان لا بد من توفر مبادئ قانونيه خاصة بالتأمين وهذا ما سنبينه في الفرع الموالي<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> ابراهيم علي إبراهيم عبده ربه، مبادئ التأمين، دار النهضة العربية بيروت، 1988، ص 80، نفس المرجع 82.

<sup>42</sup> زياد رمضان ،مبادئ التأمين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 1998، ص.15.

<sup>43</sup> نفس المرجع، ص 15.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الثالث :

- 1) نشاه مؤسسة التامين saa
- 2) تعريف شركة الوطنية saa
- 3) تفريغ بيانات الاستمارة.
- 4) التحقق من فرضيات البحث

## 1- نشأة مؤسسة تأمين saa :

تم إنشاء الشركة الوطنية للتأمين عقبه استقلال الجزائر، وإذا حافظت اليوم على مركز الرياضة في السوق الجزائرية بأكثر من 2 مليون زبون فهو ناتج عن تأثير قوي من رجالها ونسائها والخبرة المتخصصة ومهارات الاستماع الفعالة .

**: 1963**

(شركة مختلطة جزائرية مصرية) نشأت شركة التأمين الوطنية كشركة تأمين عامة تحت العلامة التجارية saa ديسمبر 1963 نقطة البيع الأولى ،تفتح أبوابها في وسط الجزائر العاصمة تحت اسم شركة الوطنية لتأمين حجز الأساس الأول لبناء شركة ،تضم أكثر من 520 وكالة على مر السنين في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية .

**ماي 1966:**

احتكار الدولة لمعاملات التأمين بموجب صدور الأمر رقم 166 \ 127 أدى إلى تأمين الشركة الوطنية للتأمين بموجب صدور الأمر رقم 166 \ 129 .

**جانفي 1976 :**

حيث تخصصت الشركة في فرع المخاطر البسيطة بتقديمها لعروض مصممة خصوصا للأفراد والمهنيين والجماعات المحلية والمؤسسات القطاع الصحي .

**فيفري 1989:**

أعادة هيكله الشركة لتصبح اقتصادي برأسمالية يقدر ب 80 مليون دينار جزائري وذلك في إطار استقلاليه الشركات.

**: 1990**

بعد إلغاء مبدأ التخصيص على شركات التأمين العامة قامت شركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلاحة والتأمين على حياة وتأمين الصحي لولا تزالوا تحتل المركز الأول في السوق الجزائرية ،وتضم بين شركائها مؤسسات إقليمية و قارية كبرى في ميدان التأمين العام

**: 1955**

تم فتح سوق المنافسة أمام المستثمرين المحليين والأجانب إضافة إلى إعادة الوسطاء الخواص الوكلاء العامود مصر في وضع بعض الآليات الجديدة لضمان تنظيم ومراقبه أفضل وخير دليل على ذلك هو ظهور وسط التامين والمجلس الوطني لتامين وهيئه المراقبة.

**:1997**

"إستراتيجية ناجحة" إعادة تنظيم الشبكة بتركيز على الكفاءة ودفع أجور الوكالات مباشرة على أساس الأداء

**:2003**

تقسيم جهوي جديد وإدخال نظام تخطيط موارد المؤسسات وتطوير نظام للمعلومات في إطار تنفيذ خطه استراتيجة جديدة .

**: 2004**

(إعادة الهيكلة) إنشاء أقسام على حسب قطاعات السوق نهاية عهدة الشركة على رأس صندوق ضمانات السيارات الذي كان يسمى صاد سابقا بصندوق التعويضات الخاصة

**:2010**

الفصل بين تامين الأشخاص وتامين ضد الأضرار.

**:2011**

تم رفع رأس مال الشركة إلى 20 مليار دينار جزائري .

**:2015**

تغيير الميثاق الغرافيكي لشركه الترويج لبرنامج إعادة تصميم الشبكة .

**:2016**

تغيير المقر بالانتقال إلى برج ذكي لتعزيز ديناميكية الشركة الجديدة تخسيس الوكالات وترتيبها وفقا للنتائج .

**:2017**

مكانة النتائج الجيدة التي تحققت على مدى السنوات الخمس الماضية بتعزيز رأسمال الشركة بفضل الأرباح المتراكمة فبلغ رأس مالها 30 مليار دينار جزائري أين يعادل 275 مليون دولار أمريكي، كما بلغ استثماراتها إلى 46 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 420

مليون دولار أمريكي 29 مليار دينار جزائري عقارات أراضي ومباني أين يعادل 265 مليون دولار أمريكي.

## 2-تعريف الشركة الوطنية للتأمينات saa :

هي شركة وطنية ذات طابع اقتصادي معتمدة لممارسة جميع فروع التأمين الشركة الوطنية للتأمين، وهي شركة الرائدة في مجال التأمين وإعادة التأمين في الجزائر. وقد استمر أكثر من 4140 موضعا منذ عام 1963 في تكريس القيم التي تعبر عن هوية الشركة. الدراية والمسؤولية والقيادة والالتزام والتجسد كل يوم ،من خلال أعمالنا وشبكتنا التي تعتبر الأكثر كثافة في البلاد مع أزيد من 520 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الوطن لخدمتكم.

- ✓ هي الأولى على المستوى الوطني.
- ✓ المؤمن الثالث في المنطقة العربية.
- ✓ واحده من 6 شركات التأمين الأولى أفريقيا.
- ✓ بلغ حجم التداول 27.4 مليار دينار جزائري.
- ✓ تتكون من 4140 موظف وأكثر من 2 مليون عميل.
- ✓ 520 نقطة بيع.

الدراسة الأساسية :

خصائص أفراد العينة للدراسة الأساسية :

الجنس:

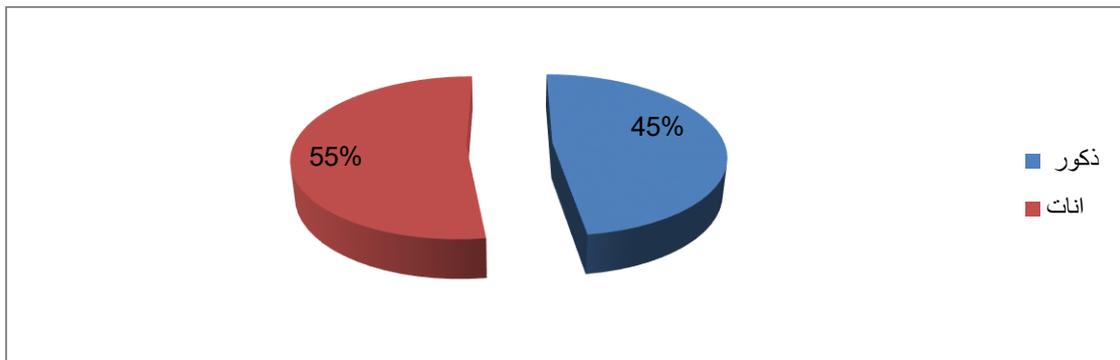
جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	22	55
إناث	18	45
المجموع	40	%100

- التعليق على الجدول :

يتضح من خلال الجدول أن المجموع الكلي للعينة هو 40 ينقسم الى عينتين مستقلتين غير متساويتين حجما ،حيث نجد أن تكرار عينة (الذكور) قدر بـ 22 وكانت النسبة %55 اعلى من عينة (الاناث) الذي قدر بـ 18 بنسبة %45 اي ان الفئة الغالبة في الدراسة الاساسية هي فئة الذكور.

- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



السن:

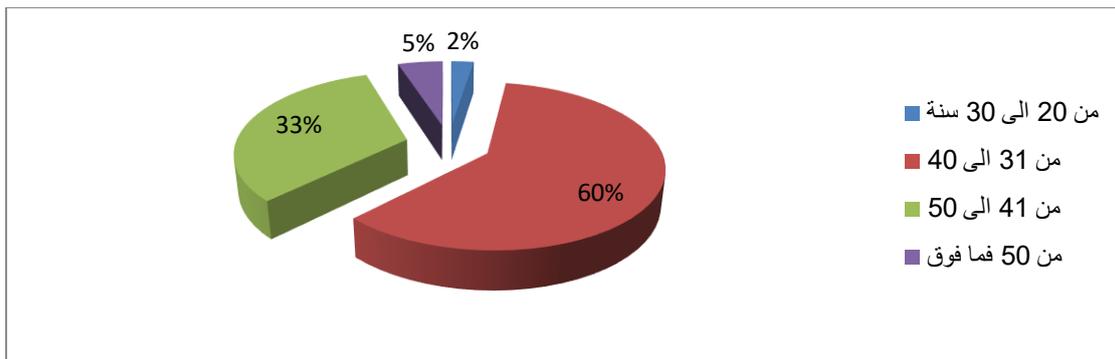
جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب السن

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
من 20 الى 30 سنة	1	2.5
من 31 الى 40	24	60
من 41 الى 50	13	32.5
من 50 فما فوق	2	5
المجموع	40	100

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للعينة هو 40 ينقسم الى 4 مجموعات مستقلة غير متساوية حجما وكان اعلى تكرار لفئة ( من 31 الى 40 سنة ) بنسبة 60 % تم اقل منه تكرارا فئة (من 41 الى 50 سنة ) بنسبة 32.5% تم تكرار فئة (من 50 فما فوق ) بنسبة 5% تم في الاخير فئة من 20 الى 40 سنة والتي تحتوي على اقل تكرار من المجموعات الثلاثة السابقة بتكرار 1 ونسبة 2.5%

- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



المستوى التعليمي:

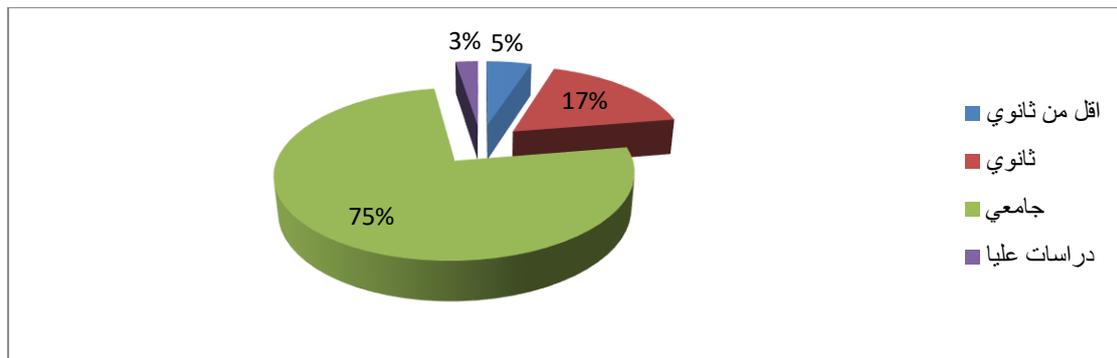
جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
اقل من ثانوي	2	5
ثانوي	7	17.5
جامعي	30	75.5
دراسات عليا	1	2.5
المجموع	40	100

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للعينة هو 40 ينقسم الى 4 مجموعات مستقلة غير متساوية حجما وكان اعلى تكرار لفئة (جامعي) 30 بنسبة % 75.5 تم اقل منه تكرارا فئة (ثانوي) 7 بنسبة % 17.5 تم تكرار فئة (اقل من ثانوي) بتكرار 2 بنسبة % 5 تم في الاخير تكرار فئة دراسات عليا 1 بنسبة % 2.5

- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الخبرة:

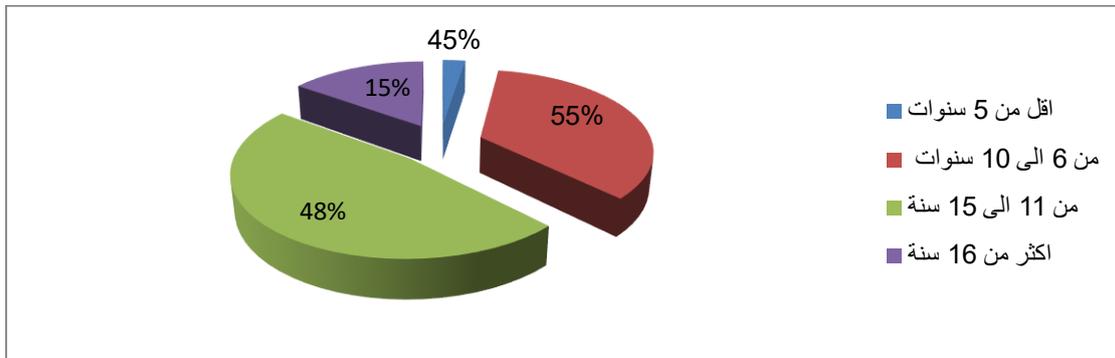
جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب الخبرة

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
اقل من خمس سنوات	1	2.5
من 6 الى 10 سنوات	14	35
من 11 الى 15 سنة	19	47.5
اكثر من 16 سنة	6	15
المجموع	40	100

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للعينة هو 40 ينقسم الى 4 مجموعات مستقلة غير متساوية حجما وكان اعلى تكرار لفئة ( من 11 الى 15 سنة ) بنسبة % 47.5 تم اقل منه تكرارا فئة (من 6 الى 10 سنة ) بنسبة %35 تم تكرار فئة (اكثر من 16 سنة ( بنسبة %15 تم في الاخير فئة (اقل من 5 سنوات ) والتي تحتوي على اقل تكرار من المجموعات الثلاثة السابقة بتكرار 1 ونسبة %2.5

- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الحالة المدنية:

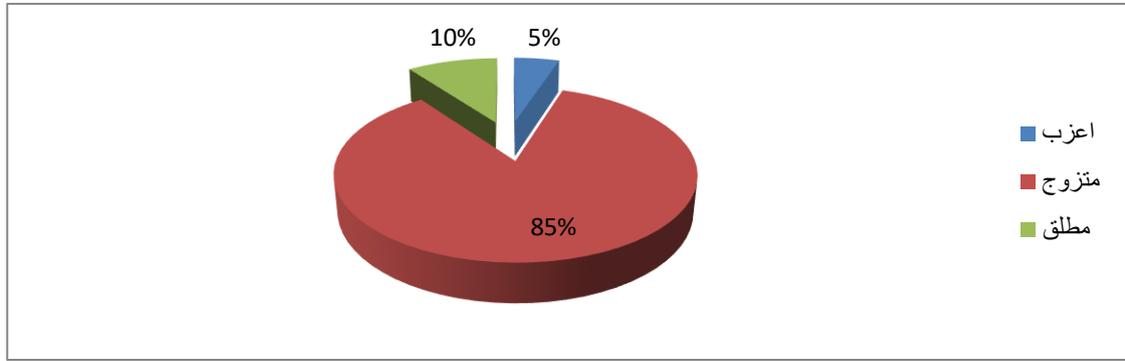
جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
اعزب	2	5
متزوج	34	85
مطلق	4	10
المجموع	40	100

**التعليق على الجدول :**

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للعينة هو 40 ينقسم الى 3 مجموعات مستقلة غير متساوية حجما وكان اعلى تكرار لفئة ( متزوج ) 34 بنسبة % 85 تم اقل منه تكرارا فئة (مطلق ) 4 بنسبة % 10 تم في الاخير فئة (اعزب) والتي تحتوي على اقل تكرار من المجموعتين السابقتين بتكرار 2 ونسبة % 5

**- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :**



**المحور الاول:**

**الفقرة رقم - 1**

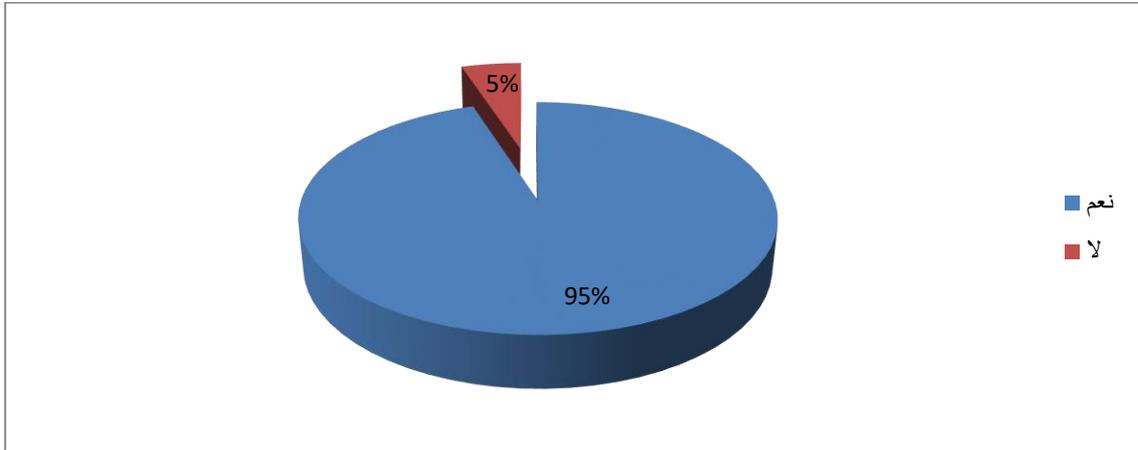
جدول يوضح تكرار اجابات أفراد العينة للفقرة رقم 1

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
%95	38	نعم
%5	2	لا
%100	40	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب38 بنسبة 95 % من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب2 ونسبة 5% ان هناك علاقة بين جودة الخدمات التامينية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة التامينية

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الفقرة رقم 2-

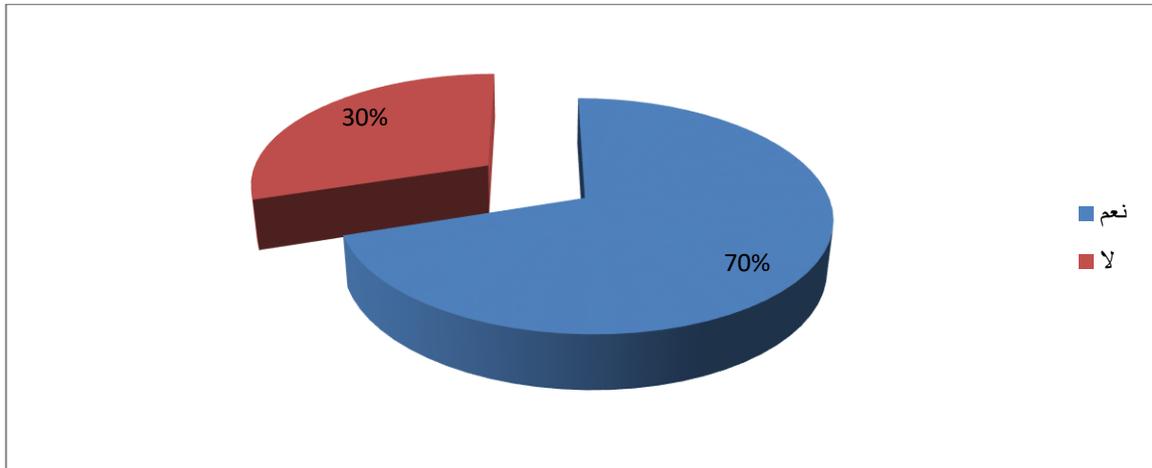
جدول يوضح تكرار أفراد العينة للفقرة رقم 2

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب28% بنسبة 70 من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب12 ونسبة 30% اذن العمال حريصون على تقديم الخدمة بشكل الامثل والدقيق.

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الفقرة رقم 3-

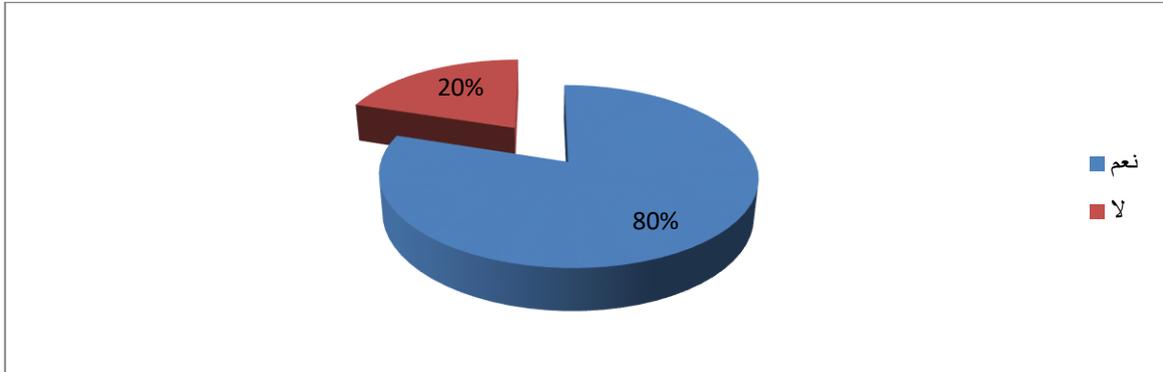
جدول يوضح تكرار أفراد العينة للفقرة رقم 3

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
%80	32	نعم
%20	8	لا
%100	40	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب 32 بنسبة %80 من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب8 ونسبة %20 اذن التصميم الداخلي للشركة يسهل اداء العمل بين المؤمن والزبون.

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الفقرة رقم 4-

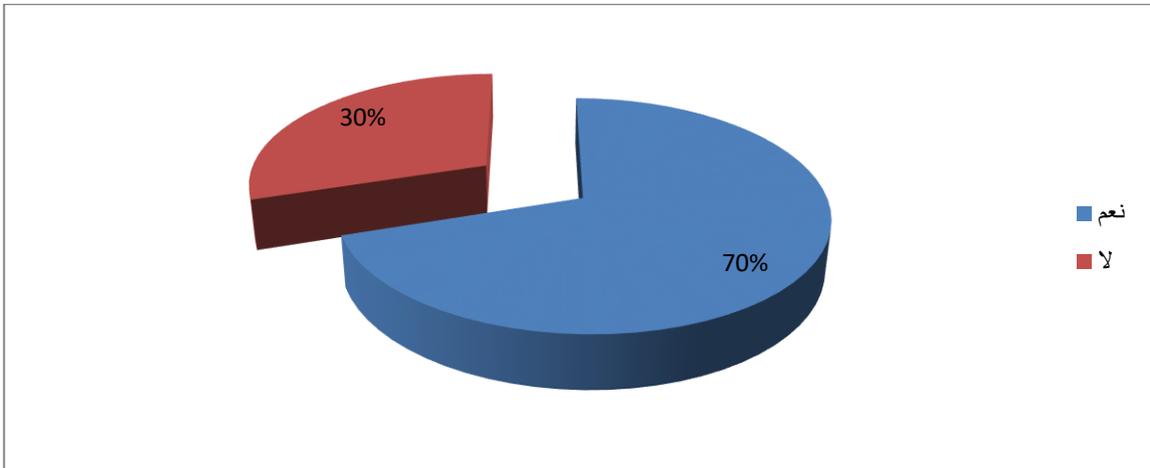
جدول يوضح تكرار أفراد العينة للفقرة رقم 4

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب28 بنسبة 70% من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب12 ونسبة 30% اذن تعتبر ادارة الشركة في التعاملات مع الزبائن بالبساطة .

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الفقرة رقم 5-

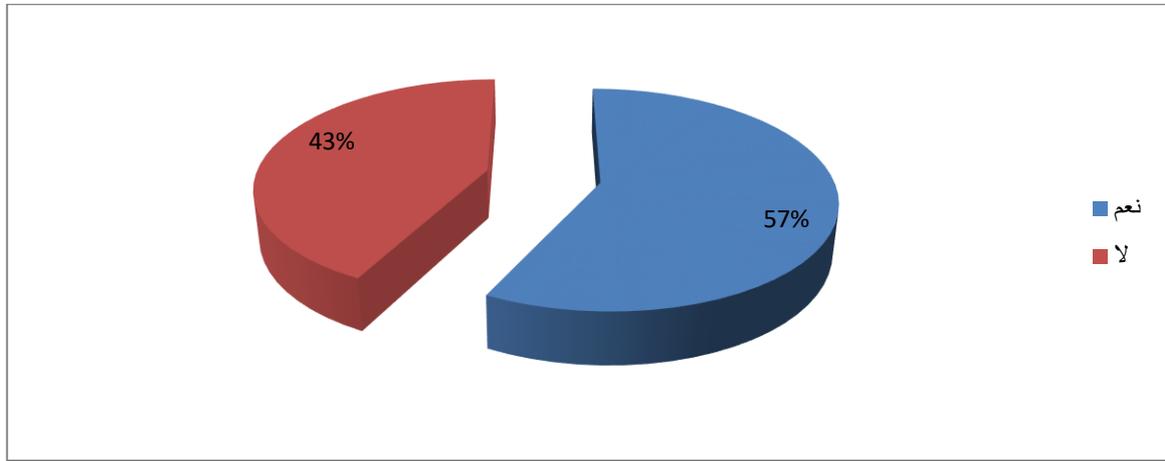
جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 5

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع

تحليل معطيات الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب23 بنسبة 57.5% من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب17 ونسبة 42.5 اذن تتميز اجراءات الشركة في التعاملات مع الزبائن بالبساطة %.

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



**المحور الثاني :**

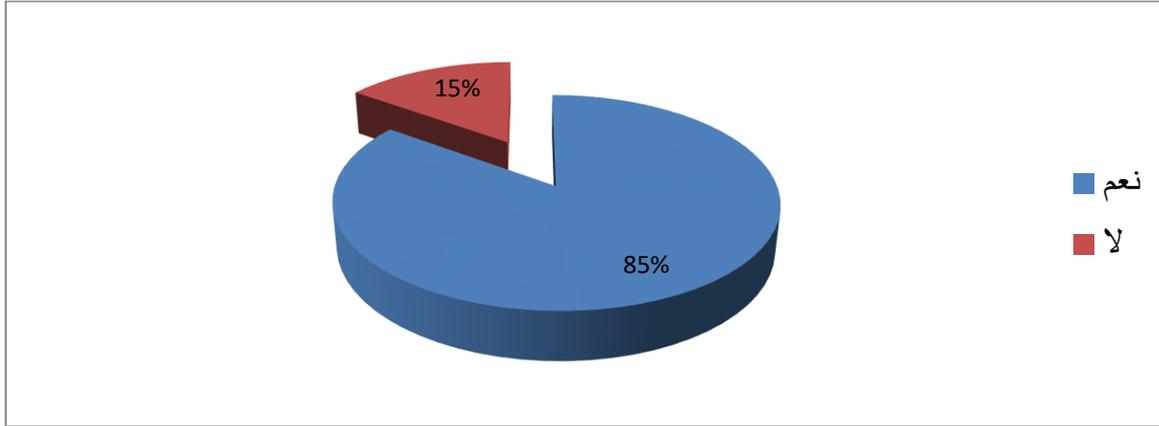
**الفقرة رقم 1-**

جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 1

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
%85	34	نعم
%15	6	لا
%100	40	المجموع

- تحليل معطيات الجدول :

- نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب34 بنسبة %85 من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب 6 ونسبة % 15 اذن يعتبر التخطيط الاستراتيجي وحدة إدارية أساسية في المؤسسة .
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الفقرة رقم 2-

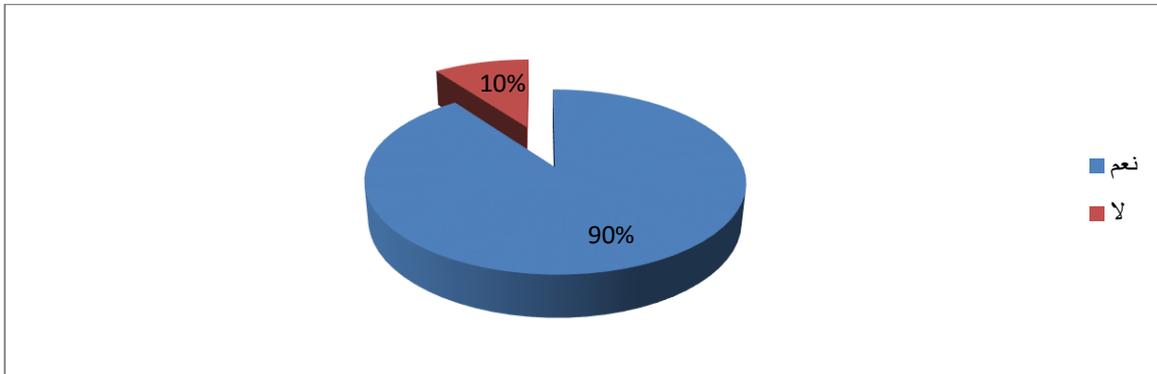
جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 2

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
90%	36	نعم
10%	4	لا
100%	40	المجموع

- تحليل معطيات الجدول :

- نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب36 بنسبة 90% من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب 4 ونسبة 10% تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



الفقرة رقم 3-

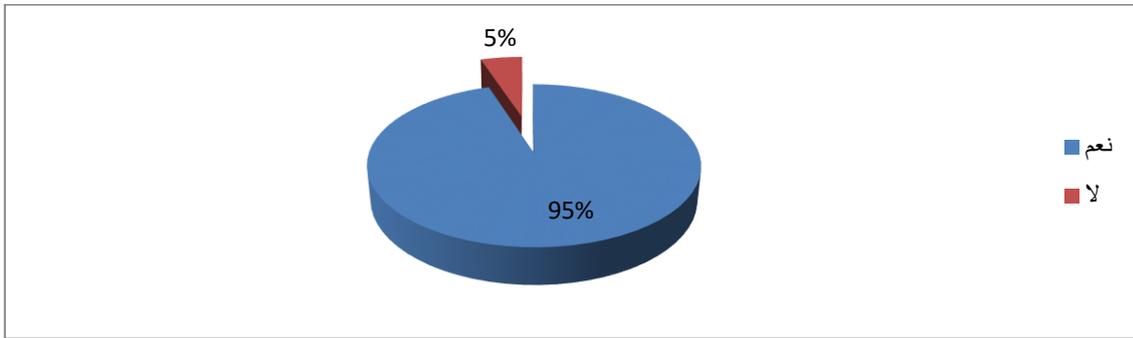
جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 3

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
%95	38	نعم
%5	2	لا
%100	40	المجموع

- تحليل معطيات الجدول :

- نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب38 بنسبة %95 من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب2 ونسبة %5 اذن تركز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .

- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



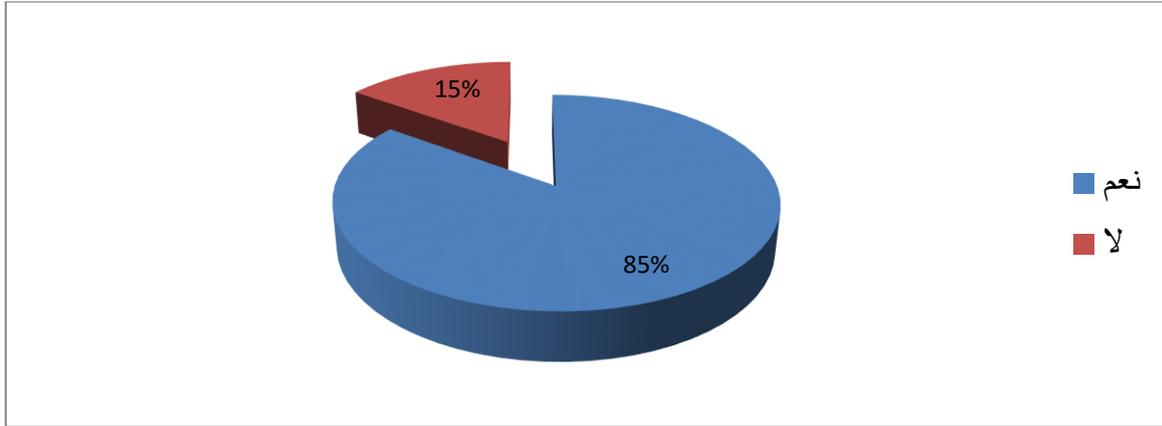
الفقرة رقم 4-

جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 4

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
%85	34	نعم
%15	6	لا
%100	40	المجموع

- تحليل معطيات الجدول :
- نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب 34 بنسبة 85 % من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب 6 ونسبة 15% اذن القرارات الاستراتيجية تتجسد مع الخطط الموضوعة للمؤسسة .

مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :

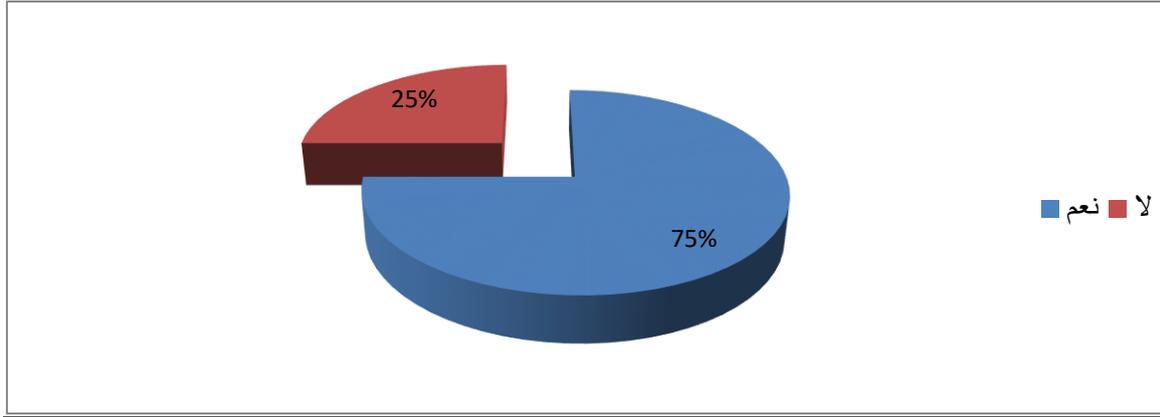


الفقرة رقم 5-

جدول يوضح تكرار إجابات أفراد العينة للفقرة رقم 5

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

- تحليل معطيات الجدول :
- نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان المجموع الكلي 40 وان تكرار الإجابة نعم قدر ب 30 بنسبة 75 % من تكرار الإجابة لا قدر تكرارها ب 10 ونسبة 25% اذن يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير كفاءات بشرية .
- مخطط بياني يفسر معطيات الجدول حسب دائرة نسبية :



### عرض وتفسير فرضيات الدراسة :

#### الفرضية الاولى :

الفرضية الاولى تنص على انه :ان جودة الخدمات التأمينية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والتي من شأنها تحقيق النجاح والاستقرار وهذا راجع للتكيف الجيد للمؤمن مع الزبون . ودلت النتائج على انه جودة الخدمات التأمينية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والتي من شأنها تحقيق النجاح والاستقرار وهذا راجع للتكيف الجيد للمؤمن مع الزبون، حيث انه هناك علاقة بين جودة الخدمات التأمينية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة التأمينية والعمال حريصون على تقديم الخدمة بشكل الامثل والدقيق وايضا التصميم الداخلي للشركة يسهل اداء العمل بين المؤمن والزبون، فتعتبر ادارة الشركة في التعاملات مع الزبائن بالبساطة وتتميز اجراءات الشركة في التعاملات مع الزبائن بالبساطة.

#### الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أنه: التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال بتحديد الأهداف والوسائل ودلت النتائج الى ان التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال بتحديد الأهداف والوسائل حيث انه يعتبر التخطيط الاستراتيجي وحدة إدارية أساسية في المؤسسة لان المؤسسة تعمل وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف فترتكز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية وايضا القرارات الاستراتيجية تتجسد مع الخطط الموضوعية

للمؤسسة ويوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير كفاءات بشرية لمساعدة العمال في تحسين مهاراتهم .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الجانب التطبيقي هي :

- التكرارات
- النسب المئوية

وتم ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية spss v23

## الخاتمة :

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بتغيير السريع والتعقيد، مما أدى إلى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق مبرزه تنافسيه مستدامة، إذا استوجبت أحداث تغيرات جوهرية في أساليب التخطيط.

لذلك كان موضوع التخطيط الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية بروزا وتجديدا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف واستراتيجيات السياسات والخطط التنفيذية.

لقد أصبحت تخطيط في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرئة والأحلام، حيث لا تكاد أن تخلو اليوم المؤسسة أو الشركة العالمية من خطة إستراتيجية خاصة والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لانجاز خطتها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل شركة التامين على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية، وما بها من فرص وقيود وتهديدات، وعمل على رفع من كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية ومابها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لشركة التامين خطة استراتيجية، تهدف إلى التخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة، وتأدية الأدوار المطلوبة ويحدد الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما توفر التخطيط المعابر الأساسية التي تقيس مدى التقدم الذي أحازه فهو من أبجديات عمل الشركة بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط ودوره في تحسين أداء شركة التامين والرفع من قدرتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى الشركة نظرا للعديد من القيود المرتبطة بالمشاكل التي تعاني منها شركة، خاصة من حيث المحدودية وضعف إمكانياتها المادية والبشرية وصعوبة الحصول على معلومات متعلقة ببيئتها التنافسية.

# قائمة المراجع

## المراجع:

- (1) إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه ،مبادئ التأمين ،دار النهضة العربية بيروت 1988.
- (2) اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ،جامعه شرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2009- 2010 .
- (3) الأمر 95 -07 ،المؤرخ في 23 شعبان 1415 ،هجري الموافق ل 25 يناير 1995، المتعلق بتأمينات ،الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الجزائر، سنة 1995.
- (4) حديد معراج ،مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 .
- (5) حزامه البيبلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق ،للطباعة والنشر 1998 .
- (6) ديدان مولود، قانون التأمينات، دار بلقيس للنشر ،الجزائر، 2010 .عبد الرزاق بن خروف، التأمينات الخاصة بالتشريع الجزائري، دار الطبعة والنشر والتوزيع، الجزائر 1998 .
- (7) زياد رمضان ،مبادئ التأمين ،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 1988.
- (8) صالح سليمان العيد، محاسبة المصاريف وشركات التأمين، غريان للنشر، عمان، الأردن 2010 .
- (9) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، كتاب الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة، 2 عمان، الأردن، 2006 . الكويت .
- (10) محمد عادل اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية رسالة لنيل شهادة ماجستير في أعمال الالكترونية جامعه الشرق 2012 .
- (11) عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، الجامعة الإسلامية في، غزة 2007 .
- (12) عاطف عبد المنعم، التقييم إدارة المخاطر، الطبعة الأولى جمهورية مصر، القاهرة عربية، 2008 .

- (13) عبد الرزاق احمد الشاهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد التراث العزي، القاهرة ،مصر، 1998 .
- (14) عريقات حربي، محمد عقل سعيد جمعه ،التامين وإدارة الخطر ،النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار وائل المملكة الأردنية ،2008 .
- (15) عزيزي فهمي، هيكل مبادئ التامين، دار الجامعية، بيروت، لبنان 1985 .
- (16) عقيقي سامي حاتم، التامين الدولي، دار المصرية اللبنانية للنشر جمهورية مصر العربية، 1986.
- (17) علي المشاغبة محمد ،العدوان سطات عمر، وإدارة الشحن والتامين ،دار صفوان للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2003 .
- (18) غلاني بديعة ظناوي ،عدنان التامين ،من الخطر (دراسة المقارنة) ،دار المعارف العمومية، لبنان، 1993.
- (19) فتحي عبد الرحيم ،عبد الله، التامين، الطبعة الثانية ،مكتب دار القلم ،بالمنصورة الإسكندرية، مصر، 2001 .
- (20) القران الكريم ،سوره قريش، رقم ،04 ورواية حفص عن عاصم، دار محبه للطباعة والنشر والتوزيع .القران الكريم، سوره البقرة، أيه رقم 125 .
- (21) لسكرانه بلال خلف التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان .
- (22) محمود الحمصي ،كتاب التخطيط الاقتصادي، بيروت، دار الطبعة 1979 .
- (23) مختار محمد الهاشمي ،وإبراهيم عبد النبي حمودة ،مبادئ التامين التجاري والاجتماعي ،بين جوانب النظرية والأسس الرياضية.
- (24) مصطفى محمد جمال، أموال التامين ،الطبعة الأولى، منشورات حلبي الحقوقية، بيروت ،لبنان، 1999 .
- (25) موسى يوسف خميس، مدخل الى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .عمر ومحي دين ،كتاب التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع 1975.
- (26) ناصر محمد جوده ،إدارة أعمال التامين بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى، دار مجلاوي مملكة الأردنية، 1998 .

(27) النبيل سامولطي ،كتاب اجتماع التنمية ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر  
والتوزيع، 1982

(28) Lage,essays on econmie planing ,asid publisling hause  
london 1967.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
-تخصص علم الاجتماع تنظيم -

# استمارة التخطيط ودوره في تسيير المؤسسة التأمين "مؤسسة شركة الوطنية للتأمين "

**SAA**

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر يسعدني أن أطلب منكم الإجابة على أسئلة  
وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، متحررا بالصدق والموضوعية .

وشكرا.

## جزء الأول:

معلومات شخصية :

الجنس: ذكر

- السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  من 51 فما فوق
- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- الخبرة المهنية (سنة): أقل من 5س  من 6 إلى 10 س  11 إلى 15س  أكثر من 16س

## الجزء الثاني: جودة الخدمات التأمينية

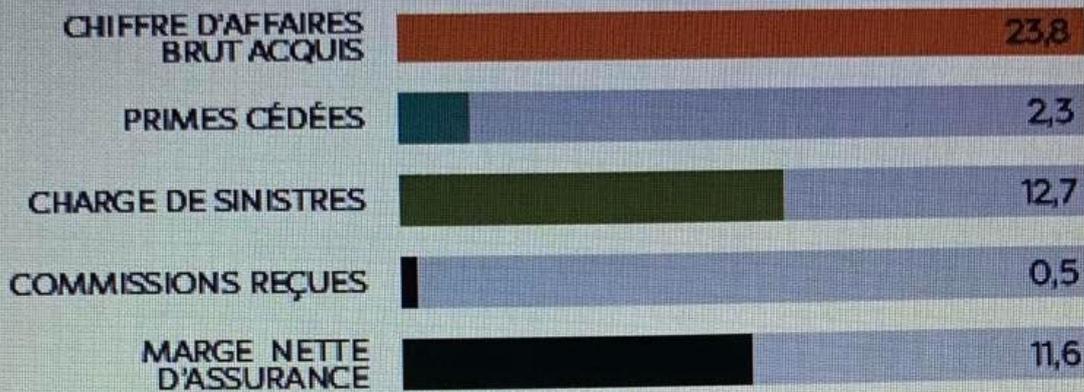
الرقم	العبارات	نعم	لا
1	هناك علاقة بين جودة الخدمة التأمينية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة التأمينية		
2	العمال حريصون على تقديم الخدمة بالشكل الأمثل والدقيق		
3	التصميم الداخلي للشركة يسهل أداء العمل بين المؤمن والزبون		
4	تعتبر إدارة الشركة في التعاملات مع الزبائن بالبساطة		
5	تتميز إجراءات الشركة في التعاملات مع الزبائن بالبساطة		

## الجزء الثالث: فعالية التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	نعم	لا
1	يعتبر التخطيط الاستراتيجي وحدة إدارية أساسية في المؤسسة		
2	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف		
3	ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية		
4	قرارات إستراتيجية تتجسد مع الخطط الموضوعة للمؤسسة		
5	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير كفاءات بشرية		

## ملحق رقم 2

### 4.1. MARGE NETTE D'ASSURANCE (EN MILLIARDS DA)



12 731

MILLIONS DA

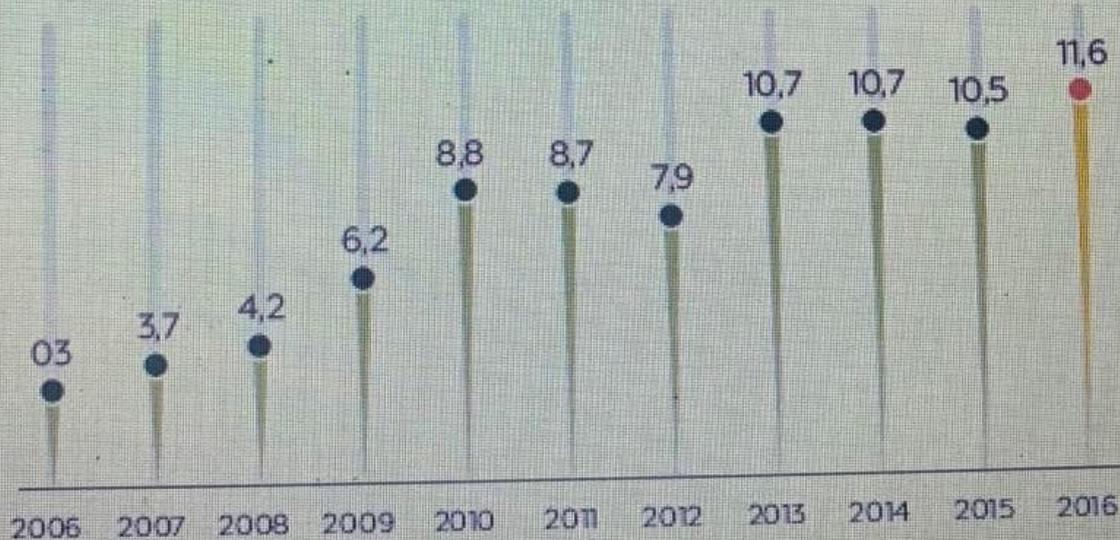
CHARGE NETTE  
DE SINISTRES

538

MILLIONS DA

COMMISSIONS  
REÇUES

### ÉVOLUTION DE LA MARGE NETTE D'ASSURANCE (EN MILLIARDS DA)



43,1%

MARGE NETTE /  
CHIFFRE D'AFFAIRES

+10,47%

ÉVOLUTION DE  
LA MARGE NETTE

### ملحق رقم 3

#### PRINCIPAUX INDICATEURS (EN MILLIONS DA)

Désignation	2016	Evolution (%)
Primes émises y compris acceptations	26 970	-1,93%
Dont Assurance Auto	20 005	-3,04%
Primes cédées en réassurance	2 845	-3,20%
Commissions reçues des réassureurs	538	-3,79%
Produits Net (Primes émises - cessions + commissions reçues)	24 663	-1,82%
Sinistres réglés bruts y compris ex antérieurs	14 431	-13,19%
Sinistres à payer (y compris la branche Ass de Personnes)	15 391	-9,11%
Créances totales sur assurés	5 471	29,47%
Placements financiers	45 802	-1,16%
Produits Financiers	1 684	5,51%
Charges de fonctionnement	8 196	-0,23%
Dont les frais de personnel	4 764	-5,96%

#### PRINCIPAUX RATIOS

Désignation	2015	2016	Evol. (%)
Ratio de liquidité générale : Actif Courant / Passif Courant	38,67%	36,11%	-6,62%
Rentabilité des Fonds Propres : Résultat / Fonds Propres	10,37%	9,12%	-12,05%
Rentabilité des Capitaux : Résultat/Capital Social	16,93%	15,60%	-7,86%
Endettement : Total Dettes / Passif	57,40%	62,20%	8,36%
Taux de cession en Réassurance	10,72%	10,55%	-1,59%
Taux de Commission Moyen de Réassurance	19%	18,92%	-0,42%
Frais Généraux / Marge d'Assurance	77,73%	70,35%	-9,49%
Frais du Personnel / Marge d'Assurance	48,04%	40,89%	-14,88%
Produits Financiers (y compris loyers perçus) / Placements Financiers	3,44%	3,68%	6,98%
Produits Financiers (y compris loyers perçus) / Charges de Fonctionnement	16,79%	20,55%	22,39%
Charge Nette de Sin. / Primes Acquises Nettes (Ratio de Sinistralité) (1)	58,54%	53,35%	-8,87%
Charge de Fonctionnement / Primes Acquises Nettes (2)	33,97%	33,74%	-0,68%
Ratio Combiné (1) + (2)	92,51%	87,09%	-5,86%

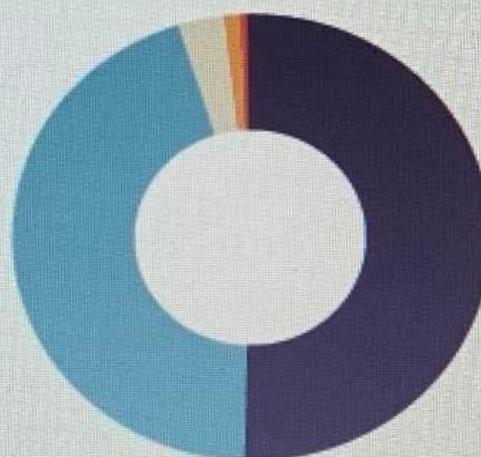
## ملحق رقم 4

### CRÉANCES PAR ÂGE en millions DA



### CRÉANCES PAR BRANCHE en millions DA

● 50,7%	RD	2773
● 47,8%	AUTO	2612
● 1,4%	AGRICOLE	77
● 0,03%	AP	1,9
● 0,01%	Transport	4,6



## 1.5. SINISTRES ET INDEMNISATIONS

DOSSIERS  
DÉCLARÉS

329 673

-10,3% (-40 196 DOSSIERS)

DOSSIERS  
RÉGLÉS

330 721

-10,5% (-38 704 DOSSIERS)

DOSSIERS  
EN SUSPENS

111 121

-8,8% (-10 771 DOSSIERS)



ÉVOLUTION DES INDEMNISATIONS  
(EN MILLIARDS DA)

## 4.2. RÉSULTAT NET

# 3.12

MILLIARDS DA  
RÉSULTAT  
NET

LE TAUX DE  
RENDEMENT  
DU CAPITAL

# 15.6%

LE TAUX DE  
RENDEMENT  
DES FONDS  
PROPRES

# 9.2%

LE RENDEMENT PAR ACTION

# 15 600 DA

EVOLUTION DU RÉSULTAT NET  
(EN MILLIARDS DA)

 AUGMENTATION  
DU CAPITAL

RENDEMENT DES FONDS PROPRES (%)

11% 5% 6% 7% 14% 10% 6% 11% 11% 10.4% 9.2%



## ملحق رقم 6

### 5.1. FONDS PROPRES (EN MILLIARDS DA)

LES FONDS PROPRES  
QUI S'ÉTABLISSENT À  
**34.1**  
MILLIARDS DA  
PROGRESSENT DE

**4.7%**  
PAR RAPPORT  
À 2015.

● CAPITAL SOCIAL  
● PRIMES ET RÉSERVES  
● RÉSULTAT NET



### 5.2. MARGE DE SOLVABILITÉ (EN MILLIARDS DA)

**33** (+6%)  
MARGE DE  
SOLVABILITÉ  
MILLIARDS DA

REPRÉSENTANT 8 & 6 FOIS LE MINIMUM REQUIS,  
RESPECTIVEMENT SUR LA BASE DES DETTES  
TECHNIQUES ET DES PRIMES NETTES DE  
CESSIONS.

EVOLUTION DE LA MARGE DE SOLVABILITÉ (EN MILLIARDS DA)

↑ AUGMENTATION  
DU CAPITAL



## 2.1. PLACEMENTS FINANCIERS

LES BONS DE TRÉSOR  
REPRÉSENTENT

54%

des placements  
financiers.

Les placements financiers à fin  
2016 s'élèvent à :

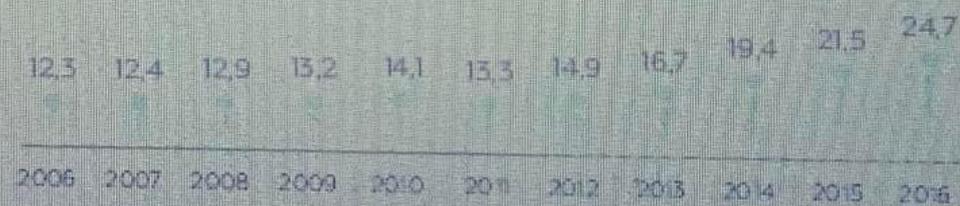
45.8

MILLIARDS DA

### PLACEMENTS FINANCIERS (EN MILLIARDS DA)

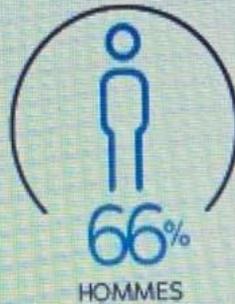
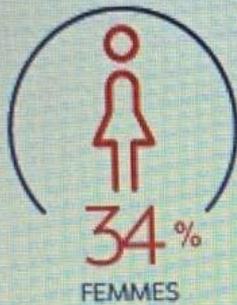


### AUTRES PLACEMENTS

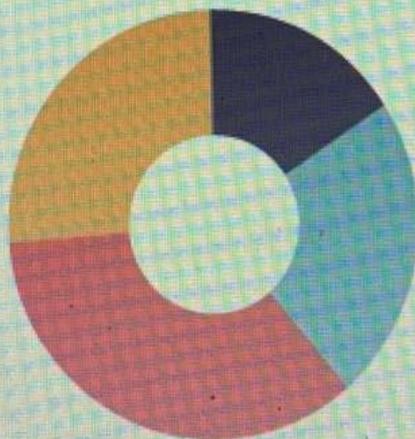


## ملحق رقم 8

### 3.1 CAPITAL HUMAIN & FORMATION



4 140  
SALARIÉS DONT  
96%  
PERMANENTS



4 140  
SALARIÉS

- 16% CADRES SUPÉRIEURS
- 23% CADRES MOYENS
- 35% AGENTS DE MAÎTRISE
- 26% AGENTS D'EXÉCUTION

MOUVEMENT  
DES EFFECTIFS

-7.11%

SOIT

317

EMPLOYÉS  
DE MOINS

Catégorie professionnelle	Effectif		Evolution
	2015	2016	
Cadres Supérieurs	666	661	-0,8 %
Cadres Moyens	1 038	971	- 6,5 %
Agents de Maîtrise	1 794	1 430	- 20 %
Agents d'exécution	959	1 078	+ 12 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 457</b>	<b>4 140</b>	<b>-7%</b>

FORMATION

184 FORMATIONS  
DIPLOMANTES

317 FORMATIONS  
QUALIFIANTES

## 1.6. RÉASSURANCE

### EVOLUTION DES CESSIONS ET DES COMMISSIONS

#### PRIMES CÉDÉES (EN MILLIONS DA)

CONVENTIONNELLES ●  
FACULTATIVES ●



**2.84**

MILLIARDS DA (-3%)

TAUX DE CESSION : 10,55% (10,72% EN 2015)

59% CONVENTIONNELLE : 1,70 MILLIARD DA (-0,5%)

41% FACULTATIVE : 1,14 MILLIARD DA (-7%)

#### COMMISSIONS REÇUES (EN MILLIONS DA)

CONVENTIONNELLES ●  
FACULTATIVES ●



**538.4**

MILLIONS DA (-3,79%)

TAUX MOYEN DE COMMISSION : 19%

CONVENTIONNELLE : 444,4 MILLIONS DA (PART : 82,6%)

FACULTATIVE : 93,92 MILLIONS DA (PART : 17,4%)



CONTRIBUTION DES  
RÉASSUREURS DANS  
LES RÉGLEMENTS DES  
BRANCHES RÉASSURÉES

**768**  
MILLIONS DA



PART DES RÉASSUREURS  
DANS LES PROVISIONS  
POUR SAP DES BRANCHES  
RÉASSURÉES

**125**  
MILLIARD DA

## ملحق رقم 9

### 1.1. PRIMES ÉMISES

2015	2016	P.G.P
27 398 MILLIARDS DA	26 877 MILLIARDS DA	29 353 MILLIARDS DA
TAUX D'ÉVOLUTION	-1,90%	-521 MILLIONS DA
TAUX DE RÉALISATION	92%	-2 477 MILLIONS DA

#### AUTO

20 MILLIARDS DA  
-3,04%  
2016/2015

→ -628 MILLIONS DA  
PAR RAPPORT  
À 2015

#### IRD

6,9 MILLIARDS DA  
+1,58%  
2016/2015

→ +107 MILLIONS DA  
AFFAIRES  
NOUVELLES

### 1.2. HISTOGRAMME DES ÉMISSIONS 2012-2016



### 3.3. INVESTISSEMENTS

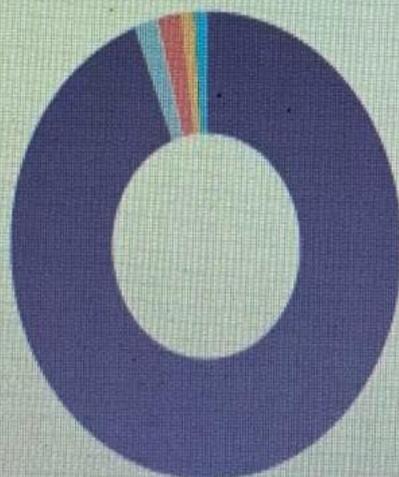
TABLEAU DES INVESTISSEMENTS PAR NATURE

DESIGNATION	MONTANT
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	265 652 426,72
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20 151 917 636,35
TERRAINS	518 200 838,22
AUTRES IMMOBILISATIONS	1710 371 521,69
IMMOBILISATIONS EN CONCESSION	202 693 588,00
<b>TOTAL</b>	<b>27 512 643 560,98</b>

27.13  
MILLIARDS DA  
D'INVESTISSEMENTS  
+78%

25.53  
MILLIARDS DA  
DE BIENS  
IMMOBILIERS  
+87%

640  
MILLIONS DA  
DE MATÉRIEL  
INFORMATIQUE  
ET TÉLÉCOM  
+4%



- 94% BIENS IMMOBILIERS
- 2% MATÉRIEL INFORMATIQUE ET TÉLÉCOM
- 2% MOBILIER, MATÉRIEL DE BUREAU ET EQUIPE
- 1% VALEURS INCORPORELLES (LICENCES & ASSIMILÉS)
- 1% MATÉRIEL DE TRANSPORT
- 0% IMMOBILISATIONS EN COURS

## PROFIL DES ENTRÉES DU 01.01.2016 AU 31.12.2016

Catégorie Socioprofessionnelle	Diplôme et formation	Nombre
Cadres Supérieurs	formation	5
Cadres	IFD	23
	MASTER+INGÉNIEUR+CAPA	37
Maîtrise	LICENCE	5
Exécution	Technicien Supérieur	12
<b>TOTAL DES ENTRÉES</b>	<b>SECONDAIRE</b>	<b>88</b>

## 3.2. DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

### TABLEAU DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT PAR NATURE

DESIGNATION	MONTANT
Achats et Services extérieurs	322 027 336,31
Autres services extérieurs	2 326 425 346,61
Charges de personnel	4 763 608 450,62
Impôts, taxes et versements assimilés	535 887 656,33
Autres charges opérationnelles	143 708 746,02
<b>TOTAL</b>	<b>8 091 657 535,89</b>

**8.20**  
MILLIARDS DA  
DE FRAIS DE  
FONCTIONNEMENT

**30.5%**  
DES PRIMES  
ÉMISES BRUTES

**4.8**

MILLIARDS DA  
DE FRAIS DU  
PERSONNEL

**17.7%**  
DES PRIMES  
ÉMISES BRUTES

## ملحق رقم 12

### DOSSIERS EN SUSPENS

**-10 771 DOSSIERS**

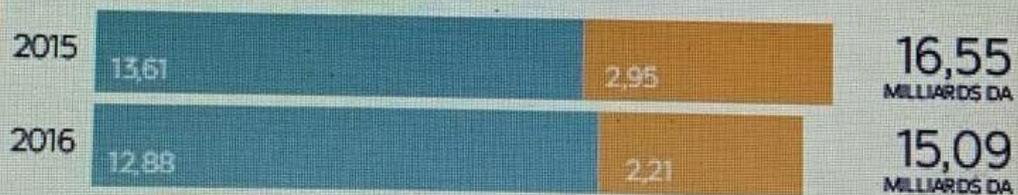
AUTO ●  
AUTRES RISQUES ●



### SAP EN MONTANT

**-1,5 MILLIARD DA**

AUTO ●  
AUTRES RISQUES ●



**1,84 RECOURS ENCAISSÉS**

MILLIARD DA

(Les recours ont progressé de 16,2%, par rapport à 2015 soit 256 Millions de Da)

### SYNTHÈSE DES SINISTRES ET INDEMNISATIONS

SAP  
AU 31.12.2015

SAP  
AU 31.12.2016

2016

16.55

MILLIARD DA

15.09

MILLIARD DA (-9%)

DÉCLARATIONS

329 673

DOSSIERS

## ملحق رقم 13



## ملحق رقم 14

### 1.7. ACTIVITÉ COMMERCIALE

01

Meilleure maîtrise de la gestion du réseau, notamment les agences générales ;

02

Amélioration des rapports avec le réseau des courtiers ;

07

Mise en place d'un Comité de Vite Concurrentielle et d'innovation ;

08

Organisation de séminaires au profit des entreprises assurées et prospects.

03

Amélioration des conditions de travail et d'accueil au niveau du réseau ;

04

Dynamisation de la distribution par le biais des guichets bancaires ;

09

Lancement de la commercialisation de nouvelles garanties en assurance automobile ;

10

Mise en œuvre de la nouvelle organisation de la Division Marketing :

- Direction de l'Action commerciale ;

- Direction de l'Animation du réseau & développement de la force de vente.

05

Mise en œuvre de la formule «Tiers payant» ;

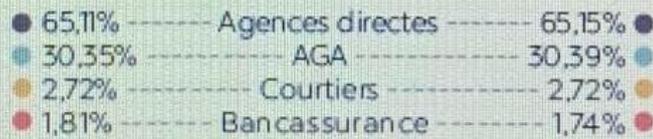
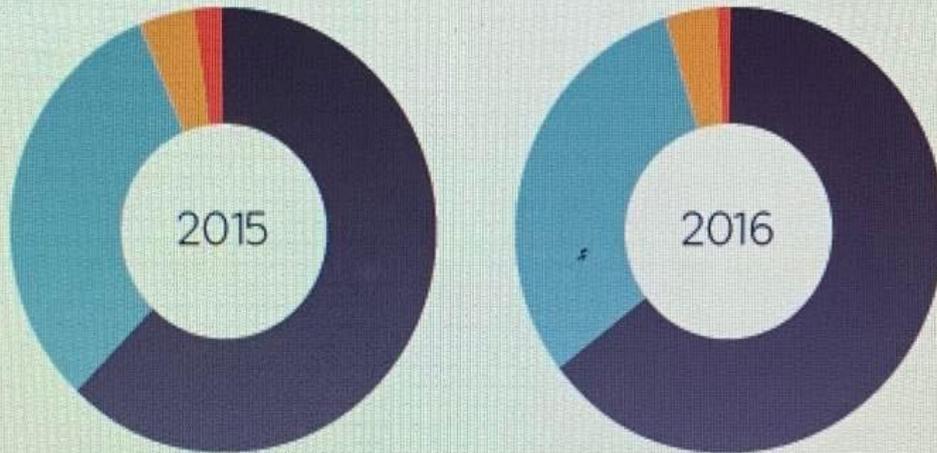
06

Introduction du paiement électronique «TPE» ;

11

Reclassement des agences

### 1.3. ÉMISSIONS PAR TYPE DE RÉSEAU



#### RÉALISATIONS PAR TYPE DE RÉSEAU :

Le réseau direct continue à être la première source des émissions avec un chiffre d'affaires de 7 514 Millions de DA, soit 65% de production globale de l'entreprise.

Le réseau des intermédiaires contribue pour 33% dans les émissions de l'entreprise.

Le réseau bancassurance, particulièrement dynamique en risques agricoles émis pour 467 Millions de DA.

### 14. CRÉANCES & RECOUVREMENTS

82%

Taux d'encaissement de l'exercice.

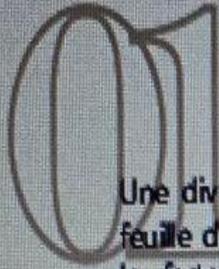
66%

Taux de recouvrement des créances antérieures à 2016.

+1,3

Créances sur assurés importants en risques industriels.

## الملحق رقم 16



Une diversification du portefeuille d'affaires pour atténuer la forte dépendance de la branche automobile;



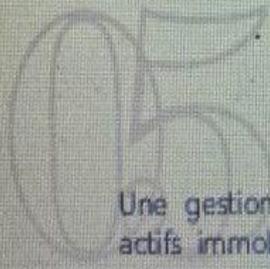
Une activité technique orientée pour dégager des marges suffisantes;



Une gestion rationnelle de la trésorerie et une optimisation des placements financiers ;



Une maîtrise des coûts opérationnels, notamment par une utilisation soutenue des technologies de l'information et de la communication;



Une gestion rigoureuse des actifs immobiliers de l'entreprise.



La création d'espaces de concertation favorisant la capitalisation d'expériences & le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise;