



جامعة الجبالي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



العنوان:

تطبيق المراجعة التسويقية في مؤسسة خدمية
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إعداد الطالب: عبد القادر بوزيدي

نوقشت علنا بتاريخ 2019/06/25، أمام اللجنة المكونة من:

أ/د محمد خثير	جامعة الجبالي بونعاما	رئيسا
أ/د حكيم بناولة	جامعة الجبالي بونعاما	مشرفا
أ/د يوسف بوكديرون	جامعة الجبالي بونعاما	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

كلمة شكر

الحمد لله حمدًا يوافي نعمه و يكافئ مزيده واشكره على توفيقه لي في إتمام هذا العمل .
وافتداءه برسول الله الذي حثنا على الشكر فقال " الشكر قيد النعمة و سبب دوامها ومفتاح المزيد
منها" وحتى يتم شكري لله عز وجل، أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل .
وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: الدكتور: بناولة حكيم على توجيهاته ونصائحه القيمة وصبره معي إلى
غاية إنجاز هذه المذكرة.

كما أشكر جميع إدارات الإدارة المركزية للشركة الوطنية للتأمين وبالأخص السيد بن ميسية محمد،
والذين لم يخلوا علي بشروحاتهم المتميزة والتي كانت مدعومة بمختلف الوثائق.

كما أشكر كل أساتنتي

وأخيرًا أشكر جميع الإخوة والأصدقاء الذين كانوا بمثابة الدعم المعنوي ولا سيما بلال بن يلس
حتى نهاية هذا العمل.

«إننا لا نضيع أجر من أحسن عملاً» الآية.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى جدتي وعمتي العزيزتين أطال الله في عمرهما،

وإلى اللذين كانا سببا في وجودي وكانا سنداً لي في جهودي، والدي الكريمين.

وإلى أختي وإخوتي وأبنائهم:

الملاك الصغير محمد آدم، محمد، يوسف،

أمينة، خديجة، ياسمين

إلى كل الأهل والأقارب

وكل عائلة بوزيدي

وإلى كل الأصدقاء.

تناولت الدراسة تطبيق المراجعة التسويقية في المؤسسات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، ويهدف البحث إلى إيضاح كيفية تطبيق المراجعة التسويقية. من أجل ذلك تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري بعض المفاهيم العامة المتعلقة بالمراجعة التسويقية أما في جانبها التطبيقي فحاولت هذه الدراسة إسقاط هذه المفاهيم على حالة الشركة الوطنية للتأمين وذلك بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها خلال فترة التريص، توصلت هذه الدراسة إلى التأكيد على الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المراجعة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة الخدمية من خلال تحسين توقعها، تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة القانونية التي تعمل فيها.

الكلمات المفتاحية: المراجعة التسويقية، مؤسسة خدمية، الشركة الوطنية للتأمين.

Résumé

L'étude portait sur l'application de l'audit marketing dans les entreprises étude de cas : la société d'assurance nationale en particulier. Cette étude a pour but de clarifier l'application de l'audit marketing. À cette fin, cette étude a abordé, dans sa partie théorique, quelques concepts généraux liés à l'audit marketing et, dans la partie pratique, nous avons essayé d'appliquer ces concepts sur le cas de la société d'assurance nationale. Les résultats de cette étude insistent sur le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration de la performance de l'entreprise de services en améliorant son positionnement, en identifiant les opportunités et les menaces qui pèsent sur elle, en tenant compte des caractéristiques de l'environnement juridique dans lequel elle opère.

Mots-clés: Audit marketing, entreprise de services, société d'assurance nationale.

	كلمة شكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمراجعة التسويقية	
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمراجعة التسويقية
08	المطلب الأول: الإطار العام للمراجعة التسويقية
08	أولاً: مفهوم المراجعة التسويقية
09	ثانياً: أهمية وأهداف المراجعة التسويقية
10	ثالثاً: خصائص المراجعة التسويقية
10	رابعاً: أنواع ومراحل المراجعة التسويقية
13	خامساً: أدوات المراجعة التسويقية
18	سادساً: الفرق بين الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية
19	المطلب الثاني: منهجية المراجعة التسويقية
19	أولاً: مراجعة البيئة
24	ثانياً: مراجعة الإستراتيجية
25	ثالثاً: مراجعة التنظيم
27	رابعاً: مراجعة النظم والإجراءات
29	خامساً: مراجعة الإنتاجية
30	سادساً: مراجعة الوظائف التسويقية
33	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمراجعة التسويقية
33	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
33	أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية
35	ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

36	المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث محل الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين	
39	تمهيد الفصل الثاني
40	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين
40	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين
40	أولاً: المنحى التاريخي للشركة الوطنية للتأمين:
41	ثانياً: الطابع القانوني وبيانات الشركة الوطنية للتأمين
41	ثالثاً: الشبكة التجارية للشركة الوطنية للتأمين
42	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف وتنظيم الشركة الوطنية للتأمين
42	أولاً: نشاطات ومهام الشركة الوطنية للتأمين
43	ثانياً: أهداف الشركة الوطنية للتأمين
43	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين
45	المبحث الثاني: تطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين
45	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة التطبيقية
45	أولاً: طريقة جمع المعلومات
46	ثانياً: أدوات الدراسة التطبيقية
46	المطلب الثاني: المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين
46	أولاً: فحص البيئة القانونية
49	ثانياً: فحص سوق التأمينات
51	ثالثاً: فحص المنافسين
54	رابعاً: فحص الوسطاء
58	خامساً: فحص هيئات الرقابة وبقية المتدخلين في سوق التأمين
61	سادساً: فحص توظيفات ومساهمات الشركة الوطنية للتأمين
62	سابعاً: فحص إستراتيجية الشركة الوطنية للتأمين
63	ثامناً: فحص الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي
64	تاسعاً: فحص نظام الإدارة الإلكتروني للشركة الوطنية للتأمين
66	عاشراً: فحص الإنتاجية وتحقيق الأهداف
75	إحدى عشر: فحص الوظائف التسويقية للشركة الوطنية للتأمين

79	المطلب الثالث: تحليل SWOT في الشركة الوطنية للتأمين
79	أولاً: نقاط القوة
80	ثانياً: نقاط الضعف
81	ثالثاً: الفرص
81	رابعاً: التهديدات
83	خلاصة الفصل الثاني
89-85	الخاتمة
95-91	المراجع
98-96	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	عناصر تحليل SWOT	01-01
17	استراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT	02-01
18	الفروقات بين الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية	03-01
47	النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين في الجزائر	01-02
51	شركات التأمين المعتمدة في سوق التأمينات في الجزائر إلى غاية شهر ماي 2019	02-02
53	حصة شركات التأمين في السوق الجزائري للسنوات 2016-2017	03-02
61	الشركات المساهمة فيها الشركة الوطنية للتأمين	04-02
69	حصة السوق للشركة الوطنية للتأمين حسب الفروع 2015-2016	05-02
70	حالة مقارنة لبرنامج التسيير التوقعي مع النتائج المحققة لسنة 2016	06-02
72	حالة مقارنة لبرنامج التسيير التوقعي مع النتائج المحققة لسنة 2017	07-02
74	حالة مقارنة لبرنامج التسيير التوقعي مع النتائج المحققة لسنة 2018	08-02
79	تقسيم ميزانية الاتصال للشركة الوطنية للتأمين 2015-2018	09-02

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مراحل المراجعة التسويقية	01-01
13	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	02-01
15	نموذج سلسلة القيمة لشركة تأمين	03-01
52	تخصص شركات التأمين في الجزائر وأنواعها لسنة 2017	01-02
57	هيكلية التوزيع في سوق التأمين خلال سنة 2017	02-02
57	هيكلية التوزيع في الشركة الوطنية للتأمين خلال سنة 2017	03-02
67	تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين 2013-2017	04-02
67	حصة السوق لشركات التأمين في الجزائر لسنة 2017	05-02
68	هيكلية التوظيفات المالية لشركات التأمين لسنة 2017	06-02
69	وضعية الشركة الوطنية للتأمين في السوق حسب الفروع.	07-02

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
97	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي	01
98	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين.	02

الصفحة

توطئة:

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية، الاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدها خلال القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات أثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات المالية والمؤسسات الاقتصادية والذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد النكبة المالية التي شهدها العالم في أواخر العشرينيات من القرن التاسع عشر.

فهذا التطور الاقتصادي مست حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها وتعقد الوظائف المكونة لها وتشابكها، هذا ما أدى إلى الاهتمام بنظم المراجعة نظرا لدورها الهام في المحافظة على أموال المؤسسة وأدائها التجاري والتسويقي، وكذلك وجود أداة إدارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية وسليمة. ومما سبق نتجت الحاجة للمراجعة التسويقية التي تعتبر تلك الأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييم كل أنشطتها التجارية.

تعتبر مؤسسات التأمين من إحدى مؤسسات الخدمات المهمة المرافقة للنشاط الاقتصادي، حيث يقوم الأعوان الاقتصاديين بتحويل الأخطار إليها مقابل دفع الأقساط التأمينية والحصول على التعويض إذا تحقق الخطر خلال مدة العقد.

فالنشاط التأميني يتميز بانعكاس الدورة الاقتصادية حيث تقوم مؤسسات التأمين بتحديد وقبض القسط التأميني قبل معرفة كلفته التي تعتبر غير أكيدة، فالوظيفة التسويقية تحظى بأهمية بالغة في هذا النوع من الشركات وهذا قصد توسعة المحافظ التأمينية وزيادة عدد المؤمن لهم لتقليل عدم التأكد، كما أن المراجعة التسويقية باعتبارها احد الأدوات الرقابية لها دور بالغ الأهمية في المحافظة على أموال (أقساط) المؤمن لهم وضمان تعويضهم وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة.

طرح الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق ذكره، يمكن أن تبرز معالم الإشكالية من خلال الانطلاق من تساؤل جوهري فحواه:
كيف تساهم المراجعة التسويقية في فحص وتقييم وحماية كل أنشطة المؤسسة الخدمية؟ وكيف يتم تطبيقها في الشركة الوطنية للتأمين؟

الأسئلة الفرعية:

تطرح هذه الدراسة عددا من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

1. ما دور المراجعة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة؟ وما هي أهم المؤثرات التي تؤثر في هذا الأداء؟
2. ما هو المنهج المتبع للقيام بالمراجعة التسويقية؟ ومتى نقوم بها؟
3. ما هي آليات عمل المراجعة التسويقية الممكنة في فحص وتقييم وحماية أنشطة الشركة الوطنية للتأمين؟

فرضيات البحث:

- هناك معطيات يجب الأخذ بها واعتبارها فرضيات قد تمكن من الإجابة على الأسئلة السابقة، والاستعانة بها لحل إشكالية البحث وتتلخص في الآتي :
1. تلعب المراجعة التسويقية دور كبير في تحسين أداء المؤسسة، ومتغيرات بيئة المؤسسة أهم المؤثرات على هذا الأداء.
 2. تتبع المراجعة التسويقية منهج الرقابة التسويقية، ونلجأ إليها في حالة الأزمات فقط.
 3. يمكن تطبيق مجموعة العديد من الآليات عند تطبيق المراجعة التسويقية على الشركة الوطنية للتأمين.

مبررات اختيار موضوع البحث:

وفيما يخص أسباب اختيار الموضوع فتنتمثل في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، فالذاتية هي الميل للخوض في مواضيع التدقيق والرقابة التي تتعلق بعدة متغيرات وتشمل جميع الجوانب كما يعرف هذا الجانب تحولات وتطورات متلاحقة، إضافة أنه من المواضيع الهامة لما له من تأثيرات على استمرارية المؤسسة، أما الموضوعية فتنتمثل أساسا في اعتبار دراسة المراجعة التسويقية من مواضيع الساعة الهامة بالنسبة للدراسات والبحوث في ميدان التسويق ومتعلقة بتخصص تسويق الخدمات، والرغبة في الاطلاع الجيد على منهجيتها وتطبيقها على ارض الواقع كوسيلة لها انعكاساتها على عدة وظائف في المؤسسة، زيادة عن ذلك كله فإن قلة البحوث التي تتناول هذا الموضوع وخاصة باللغة العربية كان دافعا مشجعا في اختياره والبحث فيه لعله يساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- إيجاد أجوبة للإشكاليات المطروحة.
 - دراسة القدرة على تطبيق المفاهيم النظرية العلمية للمراجعة التسويقية على أرض الواقع.
 - الرفع من درجة وعي المؤسسات بأهمية المراجعة التسويقية.
 - البحث في منهجية وخطوات المراجعة التسويقية ومحاولة تطبيقها على الشركة الوطنية للتأمين.
 - محاولة إعطاء أكبر قدر ممكن من الاقتراحات للمؤسسة موضوع دراسة الحالة.
 - الحصول على قيمة علمية مضافة ومعارف جديدة تضاف للبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال.
 - وأخيرا تشجيع الطلبة على الخوض في موضوع المراجعة التسويقية.

أهمية البحث:

وتكمن أهمية الدراسة في أن التفصيل في أدبيات ومنهج تطبيق المراجعة التسويقية في المؤسسة ودرجة أهمية كل عنصر فيها من شأنه إبراز الدور الذي تمارسه في كشف الانحرافات عن الأهداف والمخططات وأهميتها في الرفع من أداء الأنشطة التسويقية بالمؤسسة، ولا سيما أن أغلب المؤسسات الجزائرية وخاصة منها العمومية تهمل جانب مراجعة استراتيجياتها وخططها.

كما يسمح تطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين بالوقوف على نقاط قوتها وضعفها، وتحديد المشاكل والمعوقات ومعرفة السبل لتصحيح الأخطاء والقيام بالإصلاحات.

كما أن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على الجوانب والعناصر والمتغيرات والوسائل المختلفة لموضوع معقد نوعا ما ويرى صعب دراسته وتطبيقه على المؤسسات ولا سيما الخدمية منها لظاهرة ينظر إليها من عدة زوايا وتتحكم فيها العديد من العوامل والمتغيرات، وهنا تمكن أهمية هذا البحث.

حدود البحث:

لدراسة هذا البحث، وضعنا له الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مقر الشركة الوطنية للتأمين الجزائر العاصمة
- الحدود الزمانية: اعتمدت هذه الدراسة على المعطيات المتعلقة بالفترة من سنة 1963 إلى غاية سنة 2018.
- الحدود المفاهيمية: يهتم هذا البحث بدراسة الإطار العام لمهمة المراجعة التسويقية ومنهجيتها والعمل على تطبيق أكبر قدر من هذه المفاهيم والمنهجية على مؤسسة خدمات وهي الشركة الوطنية للتأمين.

منهج البحث:

إن تحديد منهج البحث يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة إلى الوصول إليه وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاته وأيضا الجانب المفصل فيه من الموضوع وذلك سواء في الجانب التطبيقي أو النظري، لذا فقد اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي والتحليلي** للربط بين الإطار النظري للمراجعة التسويقية مع واقع تطبيقها في مؤسسة خدمات جزائرية وهي الشركة الوطنية للتأمين بالإعتماد على أدوات البحث العلمي، لا سيما الملاحظة والمقابلة والوثائق الرسمية المختلفة في جمع المعلومات مع التركيز واستخدام أداة التحليل الاستراتيجي SWOT لتقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسة المستقبلية.

صعوبات البحث:

- تجدر الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهت عملية انجاز هذا البحث والمتمثلة في الآتي:
- نقص المراجع على مستوى المكتبات الجامعية التي تتناول موضوع المراجعة التسويقية بصفة خاصة ولا سيما باللغة المستعملة في الدراسة وهي اللغة العربية.
 - صعوبة الحصول على جميع المعلومات بسبب تشعب منهجية المراجعة التسويقية وعدم المقدرة على الحصول على بعضها بسبب السرية.
 - عدم صدور التقرير السنوي الخاص بنشاطات التأمين في الجزائر لسنة 2018، والذي يصدر عن مديرية التأمينات بوزارة المالية إلى غاية شهر سبتمبر 2019.
 - صعوبة ترجمة بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة بسبب تضمنها لعدة اختصارات في أسماء التعيينات.

هيكل البحث:

وقصد إعطاء حل لإشكالية البحث، تم تقسيم هذا الأخير إلى فصلين، يتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمراجعة التسويقية من خلال مبحثين، أين يتطرق المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للمراجعة التسويقية، والمبحث الثاني إلى الأدبيات التطبيقية لها، أما الفصل الثاني فيتطرق إلى دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين وهذا من خلال تقديم الشركة الوطنية للتأمين في المبحث الأول، وتجسيد تطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين في المبحث الثاني.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمراجعة التسويقية

تمهيد الفصل الأول:

تختلف التعاريف والتفسيرات لأي ظاهرة كانت وذلك في كل العلوم باختلاف بيئة وموطن وثقافة كل باحث ومفكر، كل هذا الاختلاف يحدث في عصر وتاريخ واحد، فكيف إذا أخذنا في الحسبان مرور الزمن والتطور التاريخي لهذه الظاهرة.

ومن بين تلك العلوم نجد علم التسويق الذي يعرف بأنه العلم الذي يعنى بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية ومحاولة تحقيقها بأرباح معقولة للمؤسسة، ومن ذلك تضاعفت الإهتمامات بدراسة مكونات الفكر التسويقي وكل ما يرتبط به.

تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسات حالياً بالتقلبات الحادة والمنافسة الشديدة لا بقاء فيها للضعيف مما استوجب على المؤسسات تبني نظام يسمح لها بتقييم ومراقبة مختلف الأنشطة والأنظمة داخل المؤسسة، ومن بين الأساليب المستعملة لمراقبة الأنشطة التسويقية " المراجعة التسويقية " التي سيتم التطرق إليها في هذا الفصل من خلال التعرض لأدبياتها النظرية والتطبيقية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمراجعة التسويقية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمراجعة التسويقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمراجعة التسويقية

نتطرق في هذا المبحث بشيء من التفصيل إلى أساسيات المراجعة التسويقية في المطلب الأول (مفهوم، أهداف، أهمية، خصائص، أنواع، مراحل، قواعد، أدوات، مجال تطبيق) ونبرز الفرق بينها وبين الرقابة التسويقية، وفي المطلب الثاني نعرض المنهجية التي تقوم عليها المراجعة التسويقية.

المطلب الأول: الإطار العام للمراجعة التسويقية

يتناول هذا المطلب النقاط التالية:

أولاً: مفهوم المراجعة التسويقية

المراجعة أو التدقيق بمفهومه اللغوي يعني الفحص من حيث سلامة التصرف والمطابقة أو الاختلاف مع النموذج الذي يمثل في ذهن الفاحص على الأقل الحالة الصحيحة، أما في معناها المهني فيتلخص في فحص السجلات والدفاتر والمستندات فحصاً دقيقاً بحيث يتمكن المراجع من الاقتناع بأن هذه النتيجة تعطي صورة مماثلة عن نتيجة الأعمال.

تم اقتراح المراجعة التسويقية لأول مرة في عام 1959 من قبل جمعية الإدارة الأمريكية (AMA)، والتي نشرت مقالة عن المراجعة التسويقية تحت عنوان التحليل وأداء التسويق، وخلال الستينيات، تلقت المراجعة التسويقية أهمية أكثر وأكثر في قوائم شركات خدمات الاستشارات التسويقية في التسيير، إلى غاية سنوات السبعينات التي بدأ فيها بالتسلل إلى وعي الإدارة كإجابة محتملة لاحتياجاتها¹.

تعتبر المراجعة التسويقية "فحص انتقادي معمق، منظم ودوري لكل التوجيهات التسويقية الكبرى للمؤسسة بهدف تحسين فعالية ومردودية الوظائف التسويقية"².

ويعرفها Lancaster أنها مراجعة نظامية مستقلة مهمة غير متحيزة لكافة أو بعض العمليات التسويقية منها والأهداف الرئيسية والسياسات والعمليات والبرامج والأداء التسويقي، أما Dibb فيشير بأنها: "اختبار رسمي لأنشطة البرامج التسويقية والغرض من ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف في العمليات"³.

لقد أعطى كل من P.Kotler و B.Dubois تعريف أكثر شمولية للمراجعة التسويقية حيث عرفها على أنها: "فحص شامل، مستقل ودوري للبيئة والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية المؤداة في المؤسسة، من أجل كشف ميادين التي تطرح مشاكل وإقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"⁴.

لقد اختلفت وتعددت التعاريف التي توضح مفهوم المراجعة التسويقية باختلاف أفكار الباحثين، ونظرتهم لهذا المصطلح، فهناك من ينظر إليها من حيث أنها تقييم أو فحص انتقادي أو من حيث أنها فحص شامل، ومنهم من يعرفها من خلال توضيح هدفها.

¹ Khelassi Reda, **Audit Marketing**, Edition Houma, Alger, 2015, p350.

² Bruno Camus, **Audit Marketing**, Editions D'organisation, Paris, 1988, p22 et 47.

³ موسى السعودي ومحمد عواد الزيادات، تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، مجلة دراسات، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012، ص153.

⁴ Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^{ème} Edition, Publi union, Paris, 2000, p78.

ومن ذلك يمكننا القول أن "المراجعة التسويقية هي اختبار منهجي يشكل جزءا من نهج استراتيجي يهدف إلى التحقق من أن أهداف واستراتيجيات وإجراءات المؤسسة تتكيف مع بيئتها الحالية والمستقبلية، وهذا، دون التخلي عن إستراتيجية المؤسسة لأن المراجعة أداة في خدمة الإدارة ولا يمكن أن يكون بديلا عن اتخاذ القرارات".

ثانيا: أهمية وأهداف المراجعة التسويقية

للمراجعة التسويقية أهمية كبيرة وأهداف متعددة نذكرها فيما يلي:

1. أهمية المراجعة التسويقية:

- إن المراجعة التسويقية تحقق للمؤسسة رؤية واسعة شاملة داخليا وخارجيا؛
- تساعد المراجعة التسويقية المؤسسات في تعزيز تنسيق أنشطتها التسويقية وتحديث استراتيجياتها قبل أن يحطم التقادم نجاحها؛
- تساعد في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المقبلة؛
- تمكن المراجعة التسويقية من التعرف على عوامل الضعف التي قد تعاني منها المؤسسة وذلك من خلال القيام بمراجعة استراتيجياتها التسويقية ومقارنتها باستراتيجيات المنافسين وتحليل درجة الاتساق والتطابق الداخلي بين أنشطة التسويق وبين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى؛
- تمكن المراجعة التسويقية من تقييم السلوك والممارسات السابقة والحالية للأنشطة التسويقية وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة مستقبلا؛
- تمكن المراجعة التسويقية من تحديد التصرفات اللازمة لمواجهة انحرافات الأداء التسويقي كما أنما الأداة المناسبة لرصد الفرص والتهديدات التسويقية¹.
- وعليه يمكن إجمال أهمية المراجعة التسويقية في: تشخيص الانحرافات التسويقية ووضع الحلول لها، تقييم كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسة، تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتعد سمة من سمات المنظمات الفاعلة.

2. أهداف المراجعة التسويقية:

إن الأهداف الرئيسية لعملية المراجعة التسويقية تتجسد بالنقاط التالية²:

- تساعد المراجعة التسويقية المنظمات في عملية تقييم أدائها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن البيئة التسويقية والأسواق والمنافسين والعوامل المؤثرة في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة؛
- تساعد في تشخيص عناصر القوة والضعف للمنظمة، إذ أن تشخيص عناصر القوة يساعد المراجع في اكتشاف فرص المنظمة غير المستغلة بشكل صحيح، أما تشخيص عناصر الضعف فيساعد المدقق في كتابة تقريره عن الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها مجابهة هذه النقاط والعمل على تجاوزها؛

¹ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص309.

² موسى السعودي ومحمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص154.

- يعزز من قدرة المنظمة على تقديم المنتجات المختلفة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن وفقاً للمفهوم التسويقي الذي تراه المنظمة مناسباً وذات منفعة للطرفين.

بالإضافة إلى ذلك، تركز المراجعة التسويقية على أهداف المؤسسة وسياساتها وتنظيمها وأساليبها، هذه الوظيفة لم يتم تصميمها للقيام بها في حالات الأزمات، على الرغم من أنه قد يكون من المفيد إجراء هذه المراجعة في الأوقات الصعبة للمؤسسة¹.

ثالثاً: خصائص المراجعة التسويقية

يمكن أن تساعد المراجعة التسويقية في تحديد المشكلة التي تواجهها المنظمة، والتعريف المختلفة المذكورة تسمح بتبسيط الضوء على أربعة خصائص لهذا المفهوم، وهي: الشمولية، النظامية، الإستقلالية والدورية.

1. الشمولية: يجب على المراجعة التسويقية أن تشمل جميع النشاطات وليس فقط التي تعاني من مشاكل، وهذا حتى يتسنى للمسؤول أن يكون على دراية كاملة بالمؤسسة، وبالتالي تسهل عملية معرفة، أسباب الفشل، وحسب اعتقاد P.Kotler فإن المراجعة الشاملة هي الوسيلة الوحيدة التي تسمح بمعرفة الأسباب الحقيقية لغياب الفعالية.

2. النظامية: يستوجب من المراجعة التسويقية أن تعتمد على تتابع منظم في عملية تشخيصها للمحيط وللنظام الداخلي للتسويق ولمختلف نشاطاتها في المدى القصير والطويل، بحيث يمكنها ذلك من تحسين المستوى العام للأداء.

3. الاستقلالية: يجب توجيه المراجعة التسويقية من طرف مصلحة مستقلة عن التسويق، وهذا للحصول على كل الموضوعية الضرورية في التحليل، كما يستحسن اللجوء إلى عميل خارجي.

4. الدورية: يجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة تسويقية في مراحل دورية وبصفة مستمرة وليس فقط عند حدوث أزمة ما، لأنها بما تمتلكه من معلومات تعتبر مصدر غناء المؤسسات، سواء كانت في حالة رخاء أو في حالة أزمة.

رابعاً: أنواع ومراحل المراجعة التسويقية

تتسم المراجعة التسويقية بالأنواع والمراحل التالية:

1. أنواع المراجعة التسويقية: يمكن أن تتخذ المراجعة التسويقية عدة أنواع وذلك باختلاف أهدافها:

أ. **المراجعة الكلية لوظيفة التسويق:** هو عبارة عن تحليل نظامي معمق ومحذر لنقاط القوة والضعف للوظيفة التجارية للمؤسسة يعتمد على وضع إستراتيجية التطوير و هذا النوع يعطي عدة إيجابيات لأنه يسمح بتحليل قصير ومتوسط و طويل الأجل.

¹ Michel Joras, *Les fondamentaux de l'audit*, Edition Préventique, Bordeaux, 2000, P25.

ب. **مراجعة المشكلة:** وهي عبارة عن تحليل خاص يكون عادة محدد في مجال تطبيقه، فهو من نوع تصحيحي يقام في حالة ظهور نقائص ملموسة في مهام و نتائج المؤسسة، لا يعطي هذا النوع إيجابيات كسابقه، لأنه يقام في حالة وجود معضلة تستحق معالجة وحلول مستعجلة من قبل مصالح المؤسسة و لذلك فإن هذه الحلول لا تكون في العادة مثالية.

ت. **المراجعة المسبقة:** فهي عبارة عن تحليل مسبق يسمح بالتنبؤ بنتائج القرارات الإستراتيجية حول الحالة التجارية للمؤسسة، لذلك فإن إعداد هذا النوع من المراجعة يسمح للمؤسسة بقبول أو رفض الإستراتيجية بدرجة كبيرة من الوعي، وإذا كان القرار إيجابى فهذا يساعدهم في التحضير الجيد للحالة الجديدة.

ث. **المراجعة التقييمية:** يساهم هذا النوع من المراجعة في تحديد القيمة المالية للمؤسسة في حالة الانتقال من حالة أو مرحلة إلى أخرى، بحيث أنه يصعب قياس قيمة مكانة وصورة المؤسسة في السوق، وكذلك نوعية قوة البيع من خلال التقنيات التقليدية للتقييم المالي¹.

2. مراحل المراجعة التسويقية:

تمر أعمال المراجعة التسويقية بالمراحل الرئيسية التالية:

- أ- **مرحلة التحضير:** وتسمى أيضا مرحلة التخطيط للمراجعة ويجب في هذه المرحلة مراعاة النقاط التالية:
 - الاجتماع التحضيري بين الإدارة العليا لجهة الإسناد والمراجع التسويقي للقيام بالاتفاق على الأهداف المطلوبة من عملية المراجعة، ومجالاتها ودرجة شموليتها لعناصر الأداء التسويقي، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس حتى تساعد على تقييم أعمال المراجعة التسويقية بالنهاية.
 - الدراسة الأولية التي يقوم بها المراجع لتحديد المدة اللازمة لإنجاز مهامه، وتحرير خطة المراجعة والصلاحيات التي يحتاجها من الإدارة العليا والجهات الداخلية التي سيتعامل معها لأغراض المراجعة، وتحديد عناصر المراجعة التي ستشملها قوائم المراجعة الرئيسية والقوائم الفرعية.
 - اعتماد خطة المراجعة من الإدارة العليا.
 - يجب أن يكون فريق المراجعة مطلعاً على خصائص المؤسسة ومجال نشاطها لتفادي سوء التفاهم الذي يؤدي إلى تشويه حكمهم، وكما على أفراد المؤسسة أن يكونوا على دراية بهدف المراجعة².
- ب- **مرحلة جمع المعلومات:** تبدأ عملية تنفيذ خطة المراجعة بعد اعتمادها بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الكمية والنوعية من أجل استغلالها في التحليل. وتتم عملية جمع المعلومات بكل الطرق والأساليب المتاحة وحسب الحالة، ولا سيما : الملاحظة، المقابلة والإستقصاء من داخل المؤسسة ومن خارجها (إطارات وموظفي المؤسسة، الخبراء، الزبائن، الموردين، المنافسين... إلخ)، وأيضاً من المصادر التاريخية أو مصادر السجلات والوثائق الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹ Alain Ollivier, Renaud de Maricourt, **Pratique du Marketing en Afrique**, Edition Edicef, Paris, 1990, P69.

² Christian Michon, **Le Marketeur: Les nouveaux fondements du marketing**, Edition Pearson, Paris, 2003, P437.

ت.مرحلة تحليل المعلومات وتقديم النتائج وحلولها: يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات المتحصل عليها من المرحلة السابقة بإستخدام عدة وسائل وأدوات للتوصل إلى النتائج وإعطاء الحلول الممكنة حسب قدرات المؤسسة¹.

- كما يتم تحليل البيانات بمختلف وسائل التحليل الإحصائية الممكنة.

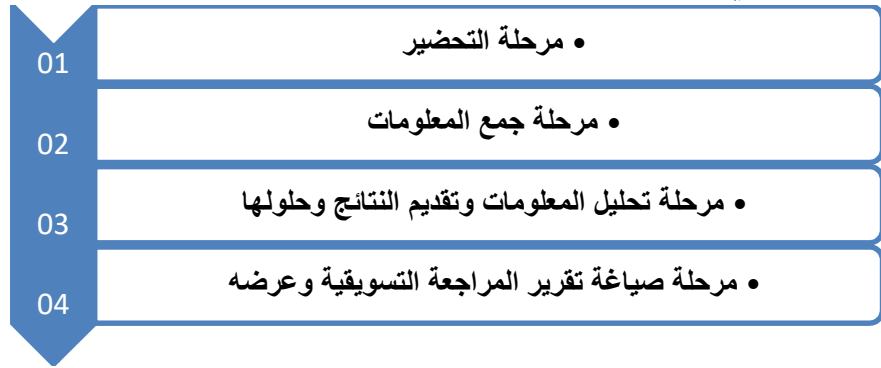
-وتعتبر المؤشرات الاقتصادية والبيانات الإحصائية أهم وسائل المراجعة التسويقية ومن أهمها: المؤشرات الاقتصادية العامة، البيانات الإحصائية للمنافسين، الإحصاءات السوقية لقوى الطلب، البيانات الإحصائية التاريخية المتعلقة بعناصر المراجعة التسويقية، القوائم الورقية، القوائم الإلكترونية على الحاسب الآلي، قواعد البيانات بالمنظمة، الحسابات والقوائم المالية للمنظمة، البيانات الاسترشادية المستخدمة كمؤشر لتقييم عناصر المراجعة التسويقية الخاصة بالمشاهدات التسويقية غير الكمية، القرارات واللوائح الإدارية الداخلية، القوانين المنشورة، التوجهات السياسية المعلنة².

- وكما تلجأ المراجعة التسويقية إلى عدة أدوات، ولا سيما أدوات التحليل الاستراتيجي المتعددة، والتي من أبرزها: تحليل سلسلة القيمة لبورتر، تحليل مصفوفة SWOT، وتحليل مصفوفات BCG وADL وMackinesy.

ث.مرحلة صياغة تقرير المراجعة التسويقية وعرضه: يعتبر التقرير نتاج عمل المراجع، يتضمن جميع العناصر الهامة، لا سيما التذكير بأهداف المراجعة والمنهجية المتبعة لتنفيذها، وعرض نقاط القوة والضعف والمقترحات. وفي الأخير يتم مناقشة تقرير المراجعة التسويقية الختامي مع مسؤولي المؤسسة، والوقوف على حجم الأهداف المتحققة من الأهداف الأولية المتفق عليها بين الجهة والمراجع.

والشكل التالي يلخص مراحل المراجعة التسويقية:

الشكل البياني رقم (01-01): مراحل المراجعة التسويقية



المصدر:

Christian Michon, Le Marketeur: Les nouveaux fondements du marketing, Edition Pearson, Paris, 2003, P437

¹ Christian Michon, Op cit, P437.

² د. أسامة أحمد، مجلة التدريب والتقنية الإلكترونية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، مارس 2013.

خامسا: أدوات المراجعة التسويقية

وهي الأدوات المستخدمة في أعمال التلخيص والتحليل التي تقوم بها المراجعة التسويقية، ونظرا لأهميتها ارتأينا التفصيل في بعضها وهي: تحليل سلسلة القيمة لبورتر، تحليل مصفوفة SWOT .

1. تحليل سلسلة القيمة لبورتر: طور Michael Porter سلسلة القيمة الإستراتيجية سنة 1985، بحيث خلص إلى أن المنظمة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقا من أنشطتها المختلف، التي تكتسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق القيمة للزبون.

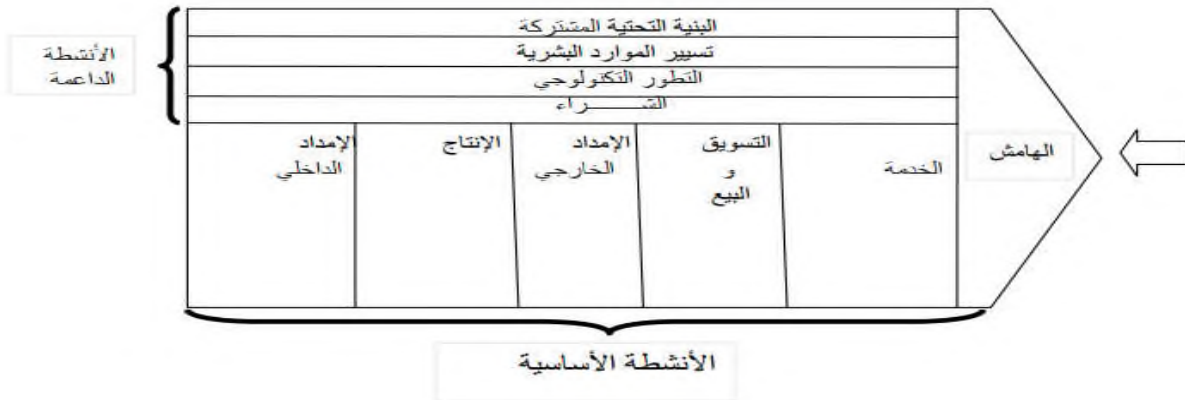
كما يعتبر تشخيص سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة و مدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة¹.

ويعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القيمة، وهي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض. و ينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة، التي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح.

إن الفكرة الأساسية لنموذج سلسلة القيمة تكمن في البحث عن مصادر الميزة التنافسية حيث يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل أو تمييز للمنتج).

وتضيف سلسلة القيمة أنشطة كل مؤسسة إلى فئتين هما أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر، بأنشطته الأساسية والداعمة²:

الشكل البياني رقم (01-02): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: Michel Porter, L'avantage Concurrentielle, 1^{er} édition, Inter Editions, Paris, 1999, P53

يبين الشكل أعلاه أن نشاطات المنظمة قد تم تقسيمها إلى:

¹ جمال الدين محمد المرسي و الآخريين، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص232.

² Michel Porter, L'avantage Concurrentielle, 1^{er} édition, Inter Editions, Paris, 1999, P53.

أ. **الأنشطة الأساسية:** وتحدد هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة أو الخدمة، وهي ممثلة في خمسة أنشطة:

- **الإمداد الداخلي:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن، ونظام المراقبة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية بتحديد نواحي القوة والضعف فيها.
- **العمليات الإنتاجية:** تشمل كافة العمليات متعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الرقابة على جودة الخدمات الإنتاجية.
- **الإمداد الخارجي:** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.
- **التسويق والبيع:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة في الإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع، سياسة التسعير.
- **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، الإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار، التدريب... الخ
- ب. **الأنشطة الداعمة:** تساعد هذه الأنشطة المؤسسات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأساسية للمؤسسة لإضافة القيمة، وهي ممثلة في أربعة أنشطة:
 - **الشراء:** المدخلات والتي تؤمن الأنشطة الأولية.
 - **التطور التكنولوجي:** طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها.
 - **تسيير الموارد البشرية:** الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية يتم استقطابهم، تدريبهم، تحيزهم، الإشراف عليهم.
 - **البنية التحتية المشتركة:** أنشطة مثل المحاسبة، التمويل، الشؤون القانونية والالتزام اللائحي لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الأولى.

الجمع بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة تحدد أساس المؤسسة في خلق القيمة ، عن طريق تجزئة قيمة المؤسسة إلى مراكز أنشطة متقطعة ومنعزلة ، ويستطيع المديرون تقييم ما إذا كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون أفضل من منافسيهم، على سبيل المثال (تكلفة منخفضة، جودة أفضل، تسليم أسرع)، بعبارة أخرى ليس كافياً أن تقول أن مؤسسة أفضل من مؤسسة أخرى من منظور شامل، فسلسلة القيمة تسمح للمديرين أن يقارنوا أنشطة متعددة في مؤسستهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها المؤسسات الأخرى المتنافسة معهم، ومن ثمة مقارنة سلسلة قيمة مؤسسة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن تعطينا نظرة شاملة عن مواطن القوة والضعف لكل المؤسسة. وفيما يلي نموذج سلسلة القيمة لشركة تأمين:

الشكل البياني رقم (01-03): نموذج سلسلة القيمة لشركة تأمين



المصدر: F.MORLAYE, Risk Management et Assurance, Edition ECONOMICA, Paris, 2006, p 13

2. تحليل SWOT :

يستخدم التحليل الرباعي بالإنجليزية (SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها، وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S.W.O.T ويمكن تعريفها كما يلي:

- نقاط القوة Strengths: عناصر القوة التي تملكها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.
 - نقاط الضعف Weaknesses: نقاط الضعف في المشروع.
 - الفرص Opportunities: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح.
 - التهديدات Threats: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة وتسبب اضطرابات للمنظمة.
- والجدول التالي، يوضح الأسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر التحليل:

الجدول رقم (01-01): عناصر تحليل SWOT

أمثلة نموذجية	التعريف	
<ul style="list-style-type: none"> متدربين جيدين، مدراء جيدين، موارد مالية جيدة، اتصال جيد مع الفئة المستهدفة، توفر التكنولوجيا. 	<p>الإمكانات الداخلية التي تساعد على تلبية المطالب وطردهم التهديدات.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>أ. ما هو الشيء الذي نجده ؟</p> <p>ب. كيف هي منافستنا ؟</p> <p>ج. ما هي مصادرها ؟</p>	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> الحاجة للتحفيز، الحاجة للتقليل، التسهيلات، مشاكل توزيع الخدمات. 	<p>العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>أ. ما هي سيئاتنا ؟</p> <p>ب. ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة ؟</p>	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج، وجود منظمات متعاونة معنا. 	<p>أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة، التي تسهل الوصول إلى الهدف.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>أ. ما هي المتغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج ؟</p>	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> عدم إقبال الفئات المستهدفة. 	<p>أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة.</p> <p>الأسئلة:</p> <p>أ. ما هي الأشياء التي يعملها البقية ونحن لا نعملها ؟</p> <p>ب. ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظماتنا ؟</p>	التهديدات

المصدر: جغوبي فادية، دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسويق غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016، ص59.

يتناول تحليل SWOT فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل منظمات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص المنظمة الداخلية لمنظمة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم، أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية.

إن محاولة اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتمادا على نظام تنبؤ دقيق وكفء.

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة، لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT، ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والإختيار الإستراتيجي في موقف المنظمات، ويوضح الجدول التالي ملخص النتائج بما يأتي من استراتيجيات:

الجدول (01-02): استراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة إستراتيجية علاجية (02)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة إستراتيجية هجومية (01)	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات إستراتيجية انكماشية (04)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات إستراتيجية دفاعية (03)	التهديدات

المصدر: بتعديل من الطالب بالإعتماد على أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 134.

- **إستراتيجية هجومية:** يوضح المربع (01) في الشكل (01-02) أعلاه، إلى توفر أمام المنظمة فرص متاحة، فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لإختيار إستراتيجية هجومية، الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة، مع العلم أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.
- **إستراتيجية علاجية:** يشير المربع (02) في الشكل (01-02)، إلى توفر أمام المنظمة فرص مناسبة، ولكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم في باقي الأنشطة (الإنتاجية، التسويقية، المالية والأفراد)، تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
- **إستراتيجية دفاعية:** لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (03) في الشكل (01-02)، والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي نفس الوقت تتوجه نحو الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم قوة التهديدات التي تواجهها.
- **إستراتيجية انكماشية:** تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما في المربع (04) في الشكل (01-02)، فتتضمن الاستراتيجيات المجسدة فيه التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية (مثلا: حذف خط إنتاجي متدن، الخروج من سوق معينة، الاندماج مع شركات أخرى).

سادسا: الفرق بين الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية:

تعتبر الرقابة التسويقية هي إحدى الوظائف الإدارية، والحلقة الأخيرة التي تنتهي بها عملية تسيير الأنشطة التسويقية، فلا يكفي لنجاح النشاط التسويقي أن يقوم مدير التسويق بالتخطيط الجيد لهذا النشاط، بل من الضروري أن يقترن هذا التخطيط بنظام فعال للرقابة على النشاط التسويقي.

تعرف الرقابة التسويقية بأنها "العملية الخاصة بمقارنة الأداء التسويقي بالأهداف المحددة، وتحديد الانحرافات بينها، ودراسة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها، وذلك لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية¹. وتمكن الإجابة على السؤالين التاليين من التفرقة بين المفهومين:

- كيف تقوم وظيفة التسويق بمراقبة تصرفاتها نحو تحقيق الهدف؟ (الرقابة التسويقية) ؛
- ما الذي يجب وضعه لتحسين ورفع أداء وظيفة التسويق ؟ (المراجعة التسويقية).

ويمكن تلخيص الفروقات بين المفهومين في الجدول التالي:

الجدول رقم 01-03: الفروقات بين الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية

الرقابة التسويقية	المراجعة التسويقية
المتابعة والتأكد من تنفيذ الخطة	تطوير الخطط التسويقية الحالية وتحسين النشاط التسويقي
متابعة ما تم تنفيذه ومقارنته مع المعايير الموجودة في الخطة التسويقية	اختبار المعايير، ودراسة النتائج ومقارنتها بالنتائج المتوسطة للقطاع، أو المنافسين
جزء هام ومكمل للخطة التسويقية	من دوافع وضع الخطة التسويقية.
بصفة مستمرة وغير متقطعة	متقطعة لكن بصفة منتظمة أي تسييرها يكون فقط في حالة وجودها
من أشخاص تابعين للمؤسسة أي من أشخاص داخليين	المراجعة من أشخاص خارجين بالاعتماد على أشخاص داخليين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على أدبيات الدراسة

ومن ذلك يمكن القول أنه رغم أن هناك فرق بين الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية، إلا أن هناك تكامل بينهما، إذ تعتمد المراجعة التسويقية إلى حد كبير على الرقابة التسويقية، فتسهل هذه الأخيرة أو تصعب عمل المراجع، ويتوقف ذلك على مدى وجود أو عدم وجود نظام رقابة تسويقي، ومدى جدية وكفاءة الساهرين على تطبيقه.

كما أن المراجعة التسويقية مكمل لا بد منه للرقابة التسويقية، لما للمراجع من استقلالية وموضوعية، وعمل المراجع كمحترف يشعر رجل التسويق ويؤكد له بأن الكل يراقب ومراقب مما يدفعه إلى العمل بجدية، وتفادي بل القضاء على النقائص والانحرافات، هذا التكامل يؤدي إلى تحسين أداء النشاط التسويقي وبالتالي إنجاح المؤسسة.

¹ هاني عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز كمبيوتر للطبع، القاهرة، 1993، ص312.

المطلب الثاني: منهجية المراجعة التسويقية

لقد أوضحنا في المطلب السابق أن الهدف الجوهرى للمراجعة هو التأكد من مدى مضي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، والسؤال الذي يتبادر في ذهن هو: ما هي منهجية المراجعة التسويقية التي يمكن من خلالها تقديم التوصيات اللازمة للمؤسسة؟ وللإجابة على هذا التساؤل والذي هو موضوع هذا المطلب تقتضي الضرورة تحديد المكونات الأساسية التي تنصب عليها عملية المراجعة التسويقية، حيث ضبط كوتلر منهجية المراجعة التسويقية من خلال فحص ستة عناصر وهي: البيئة الكلية وقطاع النشاط، الإستراتيجية، طريقة التنظيم، النظم والإجراءات، الإنتاجية والوظائف، وفيما يلي سنقوم بالتفصيل في هذه العناصر:

أولاً: مراجعة بيئة المؤسسة

البيئة من أهم المؤثرات على المؤسسة، ولهذا تعمل هذه الأخيرة على تشخيصها وتحليل آثار كل عناصرها، حيث يعرف كوتلر البيئة التسويقية على أنها عبارة عن: "عدة عوامل وعناصر داخلية وخارجية تؤثر على أداء إدارة التسويق وتتطلب القيام بنشاطات لإشباع رغبات المستهلكين"، وهذه العوامل ذات تأثير على قدرة وإمكانات التسويق في تطوير وتحقيق عمليات التبادل الناجح مع الزبائن الحاليين أو المحتملين وحتى تتجح المؤسسة لابد من تكييف مزيجها التسويقي بما يتناسب مع التطورات والظروف المختلفة في بيئتها الداخلية والخارجية.

1. البيئة الخارجية العامة (البيئة الكلية):

تضم البيئة الخارجية العامة مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة، وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط من متغيرات هذه البيئة والتكيف معها، حيث تقع عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط بل تتعداها إلى العوامل الدولية، وتتمثل هذه العوامل في:

أ. **العوامل الديمغرافية:** يتم تحديد تطور المجتمع من حيث العدد وفئات الأعمار، أين يجب على المراجع معرفة ما يلي:

- ما هي التطورات والاتجاهات الديمغرافية الرئيسية التي تمثل تهديدا أو فرصا بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي فئات الأعمار من المجتمع الموجهة لطلب المؤسسة؟
- ما هو تأثير تغير آراء المشترين من أفراد المجتمع اتجاه الطلب على المنتج؟

ب. **العوامل الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات الناتج القومي، معدلات النمو، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات، ودور الأعمال وآثارها.

ويطرح المراجع عدة أسئلة منها :

- ما هي أهم التطورات والاتجاهات الاقتصادية الرئيسية من حيث الأسعار، مستوى الدخل، الادخار والتمويل، ذات التأثير المباشر على أنشطة المؤسسة؟
- هل تتفاعل المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية المحيطة؟
- هل تقوم المؤسسة بتوفير التدابير والإجراءات اللازمة لمواكبة التغيرات الاقتصادية؟ وهل تؤخذ في الوقت المناسب؟
- ما هي وضعية ميزان المدفوعات والميزان التجاري؟
- هل هناك ركود اقتصادي أو كساد؟ هل يؤثر سلبا على مبيعات المؤسسة والأرباح؟
- كيف هو توزيع الدخل القومي للبلد؟ وتأثيره على القدرة الشرائية للمستهلك؟

ت. العوامل السياسية والقانونية: تتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المالية والنقدية والخارجية وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والتسهيلات الإدارية، لذا وجب على المراجع طرح الأسئلة التالية:

- هل هناك قرارات حضر استيراد سلع معينة؟
 - ما هي القوانين التي تؤثر على سياسة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بشكل مباشر؟
 - هل هناك زيادة في نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على الواردات؟
 - هل توجد سياسة إعفاء من الضرائب؟
 - هل الوضع السياسي مستقر؟ أم أنها بيئة مخاطر؟
 - ما هي القوانين المتعلقة بالحفاظ على البيئة؟
 - ما هي القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين مالكي المؤسسات والموظفين فيها؟
 - ما هي القوانين الخاصة بحماية المستهلك؟
- والملاحظ لهذا الكم من الأسئلة يستنتج أن كثرة وتعدد القوانين الضابطة والصارمة، تحد من حرية التوسع والابتكار.

ث. العوامل التكنولوجية: استمرارية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على استعمال التكنولوجيا المتطورة والابتكار، وحسب بورتر فالتكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية، وذلك لما لها من آثار على التكاليف وعلى السعر وعلى صورة المؤسسة.

والمراجع التسويقي يحاول إيجاد إجابات للأسئلة التالية:

- ما هي نظم التكنولوجيا المتبعة بالمؤسسة؟ وهل هي ملائمة للتطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسات المماثلة؟
- ما هي التطورات التكنولوجية المتوقع حدوثها بالنسبة للخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وهل نظم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة قابلة للتطوير وتتسم بالمرونة في الاستخدام؟
- هل تقوم المؤسسة بمتابعة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها؟

ج. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يقصد بالعوامل الاجتماعية كل القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف والمعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية، وعناصرها الثابتة والمتغيرة، دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي.

أما العوامل الثقافية فهي العوامل التي تتصل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة، والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، نوعية الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده للتغيير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل.

والمراجع التسويقي يحاول إيجاد إجابات للأسئلة التالية:

- هل نمط حياة المجتمع الحالية والمستقبلية لها تأثير على نشاط المؤسسة؟
- ما هي نظره المجتمع نحو المؤسسة والخدمات والمنتجات التي تقدمها؟
- هل تحاول المؤسسة الاستفادة من نظرة المجتمع نحوها سواء بالقبول أو الرفض؟
- ما هي الجهود المبذولة نحو الاستفادة من نظرة المجتمع للمؤسسة؟
- ما هي التغييرات المتوقعة حدوثها في أنماط وسلوكيات المجتمع ذات التأثير المباشر على مهمة رؤية، أهداف، وسياسات المؤسسة؟

ح. **العوامل الدولية:** هي تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العالقات والتصرفات التي تقوم بها الدول، كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، وهناك عوامل مختلفة منها: العلاقات بين الدول، التكتلات الإقتصادية، الاختلافات الحضارية بين الدول كالعادات وتقاليد المجتمع، اللغة، الاتجاهات والدوافع والمعتقدات.

2. البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الجزئية):

البيئة الجزئية هي عبارة عن المتغيرات الأكثر التصاقاً بعمل المؤسسة وأهدافها، وتشمل هذه المتغيرات كافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة وقدرتها في خدمة أسواقها، والمراجعة التسويقية للبيئة الجزئية تمثل دوراً مهماً أكثر مما تمثله البيئة الكلية، حيث يستطيع المراجع المساهمة بشكل كبير في وضع أفكار وتصورات وحاجات الزبون وجماعات المصالح الأخرى أمام الإدارة، وتوجيه انتباهها وسلوكها بالإتجاه الذي يحقق الأهداف المشتركة¹.

ويفحص المراجع العناصر التالية:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

أ. السوق: للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق، سواء كمصدر لمدخلاتها أو كمنفذ لمخرجاتها، فهو يجمع بين عارضي عوامل الإنتاج والمنتجين من جهة، والطلبين لعوامل الإنتاج والمنتجات من جهة أخرى، لهذا على المراجع التسويقي الأخذ بعين الاعتبار حركة الطلب والعرض في السوق، وي طرح مجموعة من الأسئلة:

- ما هو حجم السوق الإجمالي من حيث القيمة والعدد؟
- ما هي الأقسام الرئيسية للسوق، وما هي معدلات النمو لكل قسم، وما هي أقسام الفرص الحالية وأقسام الفرص المتدنية؟
- ما هو الاستهلاك المتوسط للزبائن؟
- ما هي مدة حياة المنتج المتوسطة؟

ب. الزبائن: يعتبر الزبائن جوهر البيئة التسويقية الخاصة، وهناك عدة أنواع مختلفة منهم مثل المستهلكين النهائيين، وزبائن قطاع الأعمال، وزبائن الحكومة، والزبائن الدوليين وتجار التجزئة. لذلك على المدقق التسويقي طرح أسئلة حول:

- ما هو تقدير الزبائن الحاليين والمرتقبين لنشاطات المؤسسة ونشاطات منافسيها؟
- كيف تتخذ مختلف شرائح الزبائن قرارات الشراء؟
- ما هي الحاجات والرغبات المتطورة التي يسعى الزبائن للحصول عليها في هذه السوق؟

ت. المنافسة: هي المؤسسات التي تملك عروضاً مماثلة من السلع والخدمات، ولتبقى المؤسسة قادرة على المنافسة، يجب أن تأخذ بالاعتبار حجم منافسيها مع مراعاة حجمها ومكانتها في الصناعة، ويجب عليها أيضاً أن تطور ميزات إستراتيجية لتتمكن من التفوق على منافسيها، في طرح المراجع الأسئلة التالية:

- من هم المنافسون الرئيسيون، وما هي أهداف واستراتيجيات كل منافس رئيس؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في عملهم؟
- ما هي أحجام وقوى تأثيرهم على سوق الأسهم؟

ث. الوسطاء (الموزعون): يساعد وسطاء التسويق على تطوير المؤسسة وزيادة مبيعاتها وتوزيع منتجاتها. ويشكل الموزعون شركات التوزيع المادية من مخازن ومستودعات أين تخزن المنتجات وتنقل من منشئها إلى وجهاتها. وعلى المراجع التسويقي تحليل مختلف قنوات التوزيع المتاحة استعانة بالأسئلة التالية:

- ما هي أشكال قنوات التوزيع؟ وما هي فعاليتها؟
- ما هي قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المنافسين؟
- ما هي تكاليف التوزيع لكل شكل من أشكال التوزيع؟
- ما هي الامتيازات التي تمنحها المؤسسة أثناء التوزيع؟

ج. الموردون: تحتاج المؤسسة إلى موارد مختلفة، مثل المواد الخام، الطاقات، التكنولوجيا والموارد البشرية من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة، وضمان تحقيق النجاح والاستمرار في هذه الأسواق، ولهذا على المؤسسة البحث عن أفضل مصادر للتوريد بأقل تكلفة، وأعلى مستوى جودة حتى تتجح في التنافس في ظل نظام العولمة الجديد.

ومن المهم تحليل الموردون، وتحليل نوعية العقود بينهم وبين المؤسسة، حيث تمتلك المؤسسات الكبيرة قوة تفاوضية نظرا لحجم المشتريات، كما أن أقل تأخير في الحصول على الموارد ينتج عنه عدم رضا الزبائن، لذلك على المسوقين أن يراقبوا العروض المتاحة واتجاهات أخرى تتعلق بالموردين، وعليه يطرح المراجع الأسئلة التالية:

- ما هي شبكة الموردين المعتمدة من طرف المؤسسة؟ ومن طرف المنافسة؟
- وما هي المزايا التي يقدمها الموردون كال في مجاله؟ وما هو تصنيف الموردين من حيث الجودة ومعايير تقديم الخدمات كل في تخصصه؟
- هل يدعم الموردون الحاليون المؤسسة بشكل كاف؟ أم تحتاج المؤسسة لموردين آخرين؟
- هل يساعد الموردون الحاليون المؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها في التكلفة، الجودة مثال؟
- هل احتاطت المؤسسة في حالة تأخر عملية التوريد؟

ح. الشركاء: وهم مجموعة المتعاملين مع المؤسسة في مختلف مجالات نشاط المؤسسة، كنقل المنتج، التخزين أو التوريد المالي، حيث تلجأ المؤسسة إلى البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية كالتأمينات، لذا على المؤسسة وكذا المراجع تحليل وضعية المؤسسة في السوق بناء على من تتعامل؟ كيف تحقق أهدافها؟ وتحديد استراتيجياتها؟ مع مختلف الشركاء المتعاملين مع المؤسسة. من خلال طرح الأسئلة التالية:

- من هم شركاء المؤسسة؟ وفي أي مجال يتم التعامل؟
- ما هي التزامات الشركاء اتجاه المؤسسة؟
- هل يشكل الشركاء دعما لنشاط المؤسسة؟

خ. الجمهور: وهو مجموع أفراد المجتمع، وليس من الضروري أن يكون طالبا للسلعة، وإنما كيف ينظر إلى منتج المؤسسة وماذا تمثل في ذهنه؟ بناء على الحاجات المختلفة لديه، وأسئلة هذا العامل هي:

- ما هي آراء الجمهور اتجاه منتجات المؤسسة؟
- ما هي طرق وتكلفة الاتصال بالجمهور؟
- ما هي المنتجات التي يقبلها الجمهور؟ والتي يرفضها ولماذا؟

3. البيئة الداخلية:

وتشمل العوامل المسيطر عليها من قبل المؤسسة، وتنقسم إلى عوامل تسويقية، وعوامل غير تسويقية:

أ. العوامل التسويقية: تتمثل في عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

ب. **العوامل غير التسويقية:** المتمثلة في إدارات المؤسسة غير التسويقية مثل: إدارة الإنتاج، إدارة المالية والبشرية، إدارة المحاسبة، إدارة البحث والتطوير.

ثانياً: مراجعة إستراتيجية التسويق

عرفت الإستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها"¹، وأيضاً عرفت بأنها "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة"². وعليه يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات، والتغيرات البيئية وكذلك الموارد المتاحة للمؤسسة.

ومما ينتج عن تغير عوامل بيئة المؤسسة تقادم استراتيجياتها بغض النظر عن جودتها وتميزها، لذا من الضروري قيام المؤسسة دورياً بعملية مراجعتها.

تطرق كوتلر في منهجيته الخاصة بمراجعة عنصر الإستراتيجية إلى فحص ثلاث نقاط هي: استعراض مهمة المؤسسة، والأهداف التسويقية، وكذلك الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة³.

1. المهمة أو رسالة المؤسسة: الرؤية أو الرسالة الإستراتيجية هي التصور الطموح لحالة المؤسسة المستقبلية المفضلة على الحالة الحالية⁴، أو هي بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المؤسسة، وتضم قائمة الأسئلة التالية:

- هل حددت المؤسسة رسالتها من حيث أسواقها المستهدفة؟ هذه الرسالة، هل هي واضحة وقابلة للتحقيق؟
- هل للمؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية؟ وهل هذه الرسالة مصاغة بشكل جيد؟
- هل هي واقعية وموضوعية؟ هل تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المؤسسة؟
- هل تؤثر فلسفة المؤسسة ودستورها في أداء أعمالها؟
- هل تقوم المؤسسة بخدمة عملائها وتعظيم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمع ككل؟
- هل يتم التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المؤسسة مع أهدافها واستراتيجياتها؟

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص2.

² احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

³ Philip KOTLER, Le Marketing Selon KOTLER, Edition Pearson, Paris, 2005, P 202-203.

⁴ Jean-Marie Ducreux, René Abate, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, Editions d'Organisation, Paris, 2009, P72.

2. الأهداف الإستراتيجية: تعبر عن ما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقا لجدول زمني محدد، والفرق بين المهمة والأهداف هو أن للمهمة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة ويمكن قياسه، ويضم هذا المقياس السؤالين التاليين:

- أهداف الإدارة العامة وأهداف التسويق، هل تم تحديدها بدقة، وتحت شكل يسهل التخطيط وتقييم الأداء؟
- هل الأهداف التسويقية قابلة للتحقيق، أخذا بالاعتبار المكانة التنافسية للمؤسسة، مواردها والفرص المتاحة أمامها؟

3. الإستراتيجية التسويقية: إستراتيجية التسويق هي أداة الربط بين المؤسسة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية¹.

و في هذا الصدد يتم طرح الأسئلة التالية عند القيام بعملية المراجعة:

- هل وضعت الإدارة إستراتيجية مفصلة مقابل الأهداف المتبعة؟ هل الإستراتيجية مناسبة، لدورة حياة المنتج، للمنافسة وللمحيط؟
- هل تم اختيار خصائص التقسيم بعناية؟ الأقسام السوقية المستهدفة، هل تم تعيينها على نحو سليم؟
- هل حددت المؤسسة توقع معين لكل قسم سوقي؟
- هل تم توزيع الموارد جيدا بين عناصر المزيج التسويقي؟ هل الميزانية المخصصة، مناسبة لتحقيق الأهداف؟ ومن ذلك نستنتج أهمية مراجعة الإستراتيجية التسويقية المتمثلة في أنها وسيلة لاتخاذ القرار، بدءا من تقييم الأداء الحالي، ثم عملية الفحص الدقيق للبيئة وطريقة صياغة الاستراتيجيات، وكيفية تنفيذها، ويختتم بالتقييم والرقابة.

ثالثا: مراجعة التنظيم

يعرف التنظيم بأنه تقسيم العمل إلى أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تحويل هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات إدارية يمكن إسنادها إلى أشخاص، مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية، وإقامة علاقات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.

تتضح أهمية التنظيم باعتباره الوسيلة التي تساعد على التطبيق المثالي لمبدأ تخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم العلاقات وتفاعلها مع بعضها، وكذا توحيد الجهود الجماعية، وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ومما تختص به المراجعة التسويقية تقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توفر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية².

¹ نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص139-140.

² محمد فريد الصحن و نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص397.

أي تتم مراجعة بهدف التأكد من ملائمة وفعالية التنظيم لتحمل الأعباء وتحقيق الأهداف التسويقية وأهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا: الهيكل التنظيمي، المسؤوليات والسلطات، العلاقات الرئيسية، التنسيق التنظيمي، القيادات والمناصب ومدى مناسبتها لمواقعها¹.

وحسب القائمة المرجعية لكوتلر، تتدخل المراجعة التسويقية في مراجعة التنظيم بفحص العناصر التالية:

1. هيكل المؤسسة: يعمل المراجع على معرفة نوع الهيكل التنظيمي المستعمل من طرف المؤسسة، ويقوم بتحديد مكانة إدارة التسويق فيه والتأكد من أن مسئول التسويق يعمل على تنسيق كل الأنشطة التسويقية معاً (الإستراتيجية التسويقية، الاتصال، الإشهار، العلاقات العامة، خدمات ما بعد البيع)، كما يعمل على معرفة على أي أساس تم تقسيم الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للمراجع طرح العديد من الأسئلة القصيرة التي تكشف عن مجالات تحسين وتطوير التنظيم، مثل التعرف عن إجراءات العمل وعلى درجة تفويض السلطة، كما يمكنه مقارنة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالهياكل التنظيمية في المؤسسات المنافسة، ويتوقف نجاح ذلك على درجة الدقة في البيانات التي يتم تجميعها عن المنافسين.

وعليه، يمكن مراجعة الهيكل أن تطرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد مدير تسويقي في أعلى هرم المسؤوليات، يقوم بربط جميع الأنشطة ليكون لها أثر على الزبائن؟
- وهل هناك فصل للوظائف بين المصالح؟
- هل الأنشطة محددة جيداً حسب الوظائف، المنتج، السوق والقطاع؟
- ما هي الامتيازات الممنوحة لوظيفة التسويق من خلال الهيكل التنظيمي؟

2. فعالية التنظيم: يتم قياس فعالية التنظيم بالنظر إلى طبيعة علاقات العمل الموجودة بين وظيفة التسويق والوظيفة التجارية، والتأكد من الأداء الحالي للمؤسسة ما إذا كان مرضي أم لا، وهل أقسام التسويق ينقصها التكوين والتحفيز أم إلى مراقبة أكثر فقط.² ولقياس ذلك تطرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة جيدة بين وظيفة التسويق والوظيفة التجارية؟

- هل الهيكل تعمل جيداً؟

- هل مديري المنتجات مسؤولون عن الأرباح، أو فقط عن حجم المبيعات؟

- هل توجد مصالح يجب تنصيبها، تحفيزها والإشراف عليها بعناية؟

3. العلاقة مع المصالح الأخرى: يلاحظ أنه من الناحية التنظيمية يجب أن تتطرق المراجعة التسويقية إلى مشاكل التنسيق بين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى (إنتاج، شراء، تمويل، موارد بشرية...)، ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهداف التسويق.³ والسؤال الذي يطرح هو:

¹ محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل إستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص581.

² Barnoux Guy, L'audit marketing, Ediscience international, Paris, 1990, P20.

³ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص397.

- هل العلاقات بين التسويق والإنتاج، البحث، المالية، المشتريات، المحاسبة والمصلحة القانونية مثمرة وناجحة؟

رابعاً: مراجعة النظم والإجراءات

تقوم المؤسسة على نظم معينة والتي تعتبر ركائز اتخاذ القرار، أين يحتاج المسير إلى نظام سليم للتخطيط، يتبعه نظام محكم للرقابة، معتمداً في ذلك على نظام معلومات فعال.

وما على المراجع إلا القيام بتقييم جودة هاته النظم في خدمة أهدافها، والتي عددها كوتلر في أربعة أنظمة: نظام المعلومات، نظام التخطيط، نظام الرقابة، نظام عملية الابتكار.

1. نظام المعلومات: أصبحت نظم المعلومات في السنوات الأخيرة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها القائمون على التسويق، فهي أداة فعالة في مجال التسويق فيما توفره للإدارة من معلومات وبيانات دقيقة على المستهلكين، الطلب، المنافسين، العوامل الاقتصادية وذلك للمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التسويقية المختلفة. يعرف كوتلر نظام المعلومات التسويقية بأنه: "الهيكل المستمر والمتعامل من الأفراد والتجهيزات والإجراءات، تهدف إلى جمع وتصنيف وتحليل وتقييم ونشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب الآتية من مصادر داخلية وخارجية من المؤسسة والموجهة لخدمة القرارات التسويقية"¹.

وفي هذا الصدد يطرح المراجع التسويقي مجموعة من الأسئلة:

- هل مستوى أداء نظم المعلومات يساعد في توفير قاعدة بيانات ملائمة ومعاصرة؟ وهل تقدم نظم المعلومات الحالية كمية كافية من المعلومات الإستراتيجية، وفي الوقت المناسب؟ وهل تساعد نظم المعلومات الحالية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

- هل يقدم نظام المعلومات معلومات دقيقة، كافية ومستحدثة حول مختلف تغيرات السوق (الزبائن والزبائن المحتملين، الموزعين والتجار، المنافسة، الموردين، عامة الناس)؟

- هل تقام دراسة للسوق متى ما دعت الحاجة إلى ذلك؟ هل نتائجه مستغلة؟ هل يستعمل الطرق الأكثر تناسبا للتنبؤ بالمبيعات؟

- هل تصنيف نظم المعلومات الحالية قيمة للقدرة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تعطي لها ميزة تنافسية؟

- ما هو مستوى نظم المعلومات الحالية مقارنة بنظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات المنافسة؟ وهل تحتاج لتطوير أو تغيير؟

- هل يستخدم مسؤولو نظم المعلومات أساليب وأدوات حديثة لتقييم وتطوير أداء المؤسسة مثل نظم تحليل المعلومات، شبكات المعلومات، ونظم دعم القرارات؟

2. نظام التخطيط: يمكن تعريف التخطيط بأنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

¹ Philip Kotler, Bernard Dubois, Op cit, P137.

والتخطيط التسويقي يمكن المنظمة من الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال "غير متأكد" إلى احتمال "متأكد" مما يحمله المستقبل، ومن ناحية أخرى يمكننا القول إن التخطيط يوفر على المؤسسة الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها وفي هذا الصدد يتم طرح الأسئلة التالية :

- هل نظام التخطيط فعال ومصمم جيداً؟
- هل تقديرات المبيعات وقياس السوق المحتمل مساقاة جيداً؟
- هل تم تخصيص الحصص حسب خصائص مميزة؟

3. نظام الرقابة:

من حيث كفاية الإجراءات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي وتحليل ربحية المنتجات والمناطق البيعية وقنوات التوزيع، بالإضافة إلى قياس التكاليف التسويقية وتوزيعها على المناطق المنتجات، العملاء.....الخ.

لذا على المراجع التسويقي الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل تسمح إجراءات الرقابة (الشهرية، الفصلية) بقياس درجة تحقيق الأهداف؟
- وهل تحتوي على اختبارات دورية لمردودية مختلف المنتجات، الأسواق، القطاعات ودورات التوزيع؟
- هل تعتمد على تحليل نظامي لتكاليف التسويق؟
- هل هناك مقاييس رقابية للتأكد من تنفيذ الإجراءات والخطط والمراحل التنفيذية للقرار؟ وهل تتم بصفة دورية؟
- هل هذه المقاييس ملائمة؟ أم تحتاج إلى تغيير أو تعديل؟ كيف؟ وما هي تكلفتها؟
- هل نظم الرقابة المالية بالمؤسسة تتسم بالموضوعية والعدالة؟ وهل هو نظام جيد "محكم"؟ وهل يعالج الانحرافات أولاً بأول؟
- هل تتوفر لدى المؤسسة نظم جيدة للرقابة على التكاليف، التسويق، المبيعات والعمليات؟ وهل تتصف هذه النظم بالمرونة؟ هل تقوم هذه النظم بتقديم التوصيات اللازمة لتصحيح الانحرافات؟ وهل تقدمها في الوقت المناسب؟
- هل تتم رقابة الأداء "الاستراتيجي" بالمؤسسة "؟ وهل تتم بشكل دوري؟ وهل يتسم نظام الرقابة الاستراتيجية بالمرونة؟

4. نظام البحوث والتطوير: يعتبر البحوث والتطوير من أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من النمو والاستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، ومصدراً هاماً لإيجاد الحلول لمختلف المشكلات التي تواجهها. ولكي يتوصل المراجع لمعلومات هذا النظام المبني على الابتكار يطرح بعضاً من الأسئلة التالية:

- هل المؤسسة منظمة من حيث جمع، توليد وتقييم الأفكار حول منتجات/خدمات جديدة؟ وهل تقوم باختبار للمفاهيم وتحليل اقتصادي قبل إطلاق منتج جديد؟ هل تعتمد على اختبارات لبنية المنتج والأسواق؟
- هل تمتلك المؤسسة إدارة للبحوث والتطوير؟ وما هي أهداف واستراتيجيات وسياسات البحث والتطوير الحالية بالمؤسسة؟ وهل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء والموازنات؟ وهل هي متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة؟

- هل تتوفر المؤسسة على أفراد مؤهلين وأدوات لازمة لإدارة البحوث والتطوير؟ أم تعتمد على جهات بحث خارجية؟
- هل تمثل إدارة البحوث والتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- هل تقوم إدارة البحوث والتطوير بتخصيص كافة موارد المؤسسة؟
- هل استثمار المؤسسة في مجال البحوث والتطوير يحقق العوائد المرجوة منه؟
- إلى أي مدى تستثمر المؤسسة بنجاح في البحوث والتطوير مقارنة بالمنافسة؟

خامسا: مراجعة الإنتاجية

تشير الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها¹. وحسب قائمة كوتلر، فإنه لمراجعة الإنتاجية، يجب القيام بتحليلين هما: تحليل المردودية وتحليل الإنتاجية.

1. تحليل المردودية: يخص تحليل المردودية (العوائد) على مستوى المؤسسة كل العناصر التسويقية والعناصر المكونة لنشاط المؤسسة للحصول على منتج أو خدمة متوافقة مع أهداف المؤسسة، أي منتج يلبي حاجة السوق بصفة عامة والمستهلك بصفة خاصة، وبالتالي الحصول على مردودية كمية من حيث البيع، توافق التوجهات العامة ومردودية مالية (رقم أعمال نهاية السنة) توافق المخطط السنوي للمبيعات.

ويطرح المراجع الأسئلة التالية:

- هل مردودية مختلف المنتوجات، الأسواق، القطاعات ودورات التوزيع معروفة؟
 - هل يجب على المؤسسة التركيز، توسيع، حصر أو التخلي عن بعض الأقسام السوقية؟
 - ما هي النتيجة المالية في الأجل القصير والطويل؟
- 2. تحليل الإنتاجية:** يكون ذلك بفحص نقاط الضعف ونقاط القوة من خلال تحليل المقاييس المختلفة للإنتاجية، وفجوات أو ثغرات الإنتاجية، تعيين أسباب ومواطن الضعف، والبحث عن مفاتيح تحسين الإنتاجية.
- ويحاول المراجع إيجاد أجوبة وتفسيرات للأسئلة التالية:
- هل هناك أنشطة تسويقية تكلف كثيرا؟ لماذا؟
 - هل يمكن تقليص التكاليف؟

¹ أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص46.

سادسا: مراجعة الوظائف التسويقية

وتقوم هاته المراجعة بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المتعارف عليها ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

حيث يعتبر المزيج التسويقي محور نجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بفرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بعناصر المزيج التالية: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

ونظرا للأهمية البالغة لهذه العناصر في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، يقوم المراجع بفحص معمق لكل عنصر من عناصره، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية¹.

1. مراجعة سياسة المنتج: إن السلع والخدمات يجب أن تكون بالدرجة الأولى مقنعة للجمهور، وبمعنى آخر ينبغي أن تلبى رغبتهم وتسد حاجتهم، من ناحية المزايا والفاعلية فيها، لذلك يجب اختيار نوع ومواصفات المنتج بعناية، ومما يندرج ضمن نطاق دراسة المنتج، مراعاة التنوع، والتصميم، والتعبئة، والجودة، والمميزات التنافسية التي ينفرد بها المنتج، فمع تزايد تعقيدات الأسواق وإمكانية معرفة انتقادات الزبائن للمنتج، تتردد الضغوطات في سبيل ابتكار حلول فعالة، تستبق توقعات المنافسين والزبائن، على ألا يتوقف هذا النشاط لعملية التطوير والتحسين يجب أن تكون مستمرة.

لهذا يسعى المراجع التسويقي إلى إيجاد إجابات حول الأسئلة الخاصة بالمنتج أو الخدمة التالية:

- ما هي أهداف كل خط للمنتجات؟ هل هذه الأهداف مناسبة؟ هل تحققت؟
- هل يمكن لتشكيلة المنتجات أن تتوسع، للأعلى، للأسفل، أو على النقيض أن تقلص؟
- ما هي المنتجات الواجب إقصاؤها؟ ما هي المنتجات الواجب إضافتها؟
- ما هي مواقف الزبائن بالنسبة للمنافسة من جودة المنتجات، مكوناتها، تصاميمها، شروط استعمالها ومن العلامات؟
- على أي جانب من جوانب سياسة المنتج يجب التركيز؟

2. مراجعة سياسة الأسعار: يعرف السعر بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها، وعند الحديث عن تسعير المنتجات، يجب ألا نغفل عن أن قرار الشراء عند المستهلك، سيبنى على أساس السعر الذي سيدفعه للحصول على المنتج أو الخدمة مقابل القيمة والفائدة التي سيلبيها له المنتج، وبلي ذلك الأخذ بعين الاعتبار قيمة منتجات المنافسين، وتكاليف التوزيع، والخصومات الموسمية، وكذلك غاية المنتج.

وتجدر الإشارة أن نظرة المستهلك للسعر تختلف عن نظرة رجال التسويق، فالمستهلك يعتبر السعر كمحدد من محددات الحصول على السلع أو الخدمات التي يريد الحصول عليها، أما رجال التسويق فيعتبرون السعر كوسيلة

¹ محمد فريد الصحن و نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 335.

لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يدخل في الكثير من القرارات الإستراتيجية، كأن يستخدم في الحصول على حصة سوقية كبيرة، أو كبديل عن الترويج.

ومن شأن الإجابات على الأسئلة التالية أن تمكن المراجع التسويقي من معرفة سياسة التسعير المتخذة في المؤسسة:

- ما هي أهداف، استراتيجيات وإجراءات التسعير؟
- من أي ناحية، يأخذ التسعير بالاعتبار التكلفة، الطلب، المنافسة؟
- كيف ينظر المستهلكون إلى مستوى الأسعار؟ نسبة إلى الجودة؟
- ما الذي يعرفه رجل التسويق عن مرونة الطلب بالنسبة للسعر، أثر منحنيات الخبرة، بالنسبة لسياسة السعر للمنافسة؟

- ما مدى اعتبار السعر لخصائص الموزعين، الموردين في إطار قانوني؟

3. مراجعة سياسة التوزيع: يعرف التوزيع بأنه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك¹.

ومما لا شك فيه أن التوزيع جزء حيوي وأساسي من المزيج التسويقي، لأنه يهتم بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، من أماكن وجودها إلى المصنع أو متاجر الجملة والتجزئة أو المخازن، وبذلك فإنه ذلك النشاط الذي يسعى لتحقيق المنافع المكانية، الزمانية والحيازية وانه بدون استراتيجية توزيعية فاعلة لا يمكن أن تتحقق الكفاءة التسويقية.

ولمراجعة وظيفة التوزيع داخل المؤسسة، يطرح المراجع التسويقي الأسئلة الآتية بخصوص التوزيع:

- ما هي الأهداف والاستراتيجيات بالنسبة للتوزيع؟
- هل انفتاح السوق ومستوى الخدمة كافية؟
- ما هي إنتاجية كل وسيط؟
- هل تنوي المؤسسة تغيير موزعيها؟
- ما هي طرق وقنوات التوزيع المعتمدة في المؤسسة؟
- ما هي الأهداف والاستراتيجيات في مجال التوزيع؟
- ما هو عدد الموزعين مقارنة بمستوى كل منتج؟ وحسب كل قناة توزيع؟

4. مراجعة سياسة الترويج: لا يكفي تحديد المنتج ووضع السعر وضمان التوزيع، بل يجب أيضا إلى جانب كل ذلك ضمان تدفق المعلومة من المؤسسة نحو زبائنها، هذه المعلومة تتعلق بباقي السياسات حيث تمس التعريف بالمنتج، بسعره وبأماكن تواجده، وعليه فسياسة الترويج تحتل أهمية كبرى باعتبارها الوسيلة التي تضمن ربط الزبون بالمؤسسة.

¹ حميد الطائي ومحمود الصميد عي، الأسس العملية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص25.

الترويج هو "ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الإتصال الناجمة مما تقدمه المؤسسات من سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات الجمهور من أفراد أو مؤسسات ووفق إمكاناتهم وتوقعاتهم"¹.

ويسعى المراجع التسويقي في هذه المرحلة إلى الحصول على إجابات للأسئلة التالية:

- هل عرفت المؤسسة أهدافها بصفة جيدة؟
- هل يتم الإنفاق على الإشهار بصفة كبيرة أو منخفضة؟ كيف يتم تحديد الميزانية؟
- هل يتم اختيار المواضيع جيدا؟ وكيف يستقبل الجمهور هذا الإشهار؟
- هل يتم اختيار وسيلة الإعلام المناسبة؟
- هل يعتبر قسم الإشهار بالمؤسسة كفى؟
- هل تعتبر الميزانية المخصصة للتخفيضات على المبيعات مناسبة؟ وهل هذه التخفيضات متمكنة تقنيا؟

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 24.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمراجعة التسويقية

سنتناول في هذا المبحث بعض من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي استهدفت بالدراسة موضوع المراجعة التسويقية، وذلك بذكر العناصر التي ركزت عليها والنتائج والاقتراحات المتوصل إليها، كما نقوم بالتعليق على ذلك ونعرض القيمة المضافة المأمول الوصول إليها من خلال بحثنا الحالي.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة محاولة لبعث هذا الموضوع الذي يعتبر غير متداول بشكل عادل على مستوى البحوث المقدمة وخاصة مذكرات الماجستير، فمثلا على مستوى مكتبة جامعة خميس مليانة لم نجد أية مذكرة تتعلق بالمراجعة التسويقية، وقد سجلنا بعض المذكرات التي عملت بمصطلح التدقيق التسويقي بدل مصطلح المراجعة التسويقية، وانقسمت هذه الدراسات بين حالات تطبيق المراجعة التسويقية لمؤسسة ما سواء إنتاجية أو خدمية، وحالات أخرى درست العلاقة بين متغير المراجعة التسويقية ومتغير ثاني سواء الأداء التسويقي أو مستوى المبيعات أو الجهد التسويقي، وحالة درست تطبيق المراجعة التسويقية على مستوى عدة مؤسسات جزائرية.

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة لسليمان زناقي، سنة 2004، تحت عنوان "التدقيق التسويقي، دراسة حالة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس" (رسالة ماجستير، التخصص: تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان)

قام الباحث بعملية التدقيق التسويقي حسب الطريقة الحديثة المتمثلة في قائمة أسئلة تمس جميع عناصر التدقيق التسويقي المتعارف عليها، أين توصل إلى محدودية سياسة التسويق المعتمدة من طرف المؤسسة، باعتبار أن المؤسسة في وضعية متابع لما ينتجه المنافس دون أخذ المبادرة رغم الإمكانيات البشرية والمالية التي تتوفر عليها، مع إستراتيجية تسويقية قائمة على استمرارية البقاء والمحافظة على الحصة السوقية (إستراتيجية الدفاع).

2. دراسة موسى السعودي ومحمد عواد الزيادات تحت عنوان تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي "دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الأدوية" عام 2010، قسم إدارة الأعمال والتسويق، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

تناولت هذه الدراسة أحد مصانع الأدوية الرائدة في الأردن الذي يمتلك خصوصية كبيرة في ممارسة بعض الأنشطة التسويقية، ركزت الدراسة على مشكلة أساسية مفادها أن المصنع المذكور لم يعط الاهتمام المطلوب لمفهوم التسويق لتدقيق أنشطة البرامج التسويقية فيه، وتكتسب الدراسة أهميتها بوصفها من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع على نطاق المملكة الأردنية الهاشمية، فضلا عن قلة الدراسات التي تهتم بمضامينها.

وسعت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي للتدقيق التسويقي لأنشطة البرامج التسويقية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التسويقي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها استحداث وحدة متخصصة للتدقيق التسويقي ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، وضرورة التركيز على الكفاءة والفاعلية للأداء التسويقي لأنه يعد المعيار

الذي يحكم مستوى قدرة الشركة على أداء وظائف تخطيط المنتجات وتسعيها وترويجها، وتبني الشركة مجموعة من الأساليب التسويقية كمؤشرات لتقييم الأداء التسويقي، وضرورة مراجعة الإستراتيجية التسويقية الحالية للشركة من خلال تحليل رسالة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها التسويقية.

3. دراسة بن عمار كهينة، سنة 2012، تحت عنوان "تطبيق المراجعة التسويقية -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية" (رسالة ماجستير، التخصص: تسويق، المدرسة العليا للتجارة)

تناولت الدراسة تطبيق المراجعة التسويقية في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة، وهدفت إلى إيضاح كيفية تطبيق المراجعة إضافة إلى توضيح العلاقة الموجودة بين المراجعة التسويقية وفعالية الأنشطة التسويقية داخل أي مؤسسة.

وأشارت الدراسة أنه للوصول إلى نتائج فعالة للمراجعة التسويقية وجب القيام بفحص وتقييم شامل للأنشطة والعناصر التسويقية التي يتم ممارستها من طرف المؤسسة، وللقيام بذلك وجب وجود معلومات، تم جمعها باستعمال أداتين هما قائمة الاستقصاء موجهة لزبائن المؤسسة وقائمة أسئلة موجهة لعمال المؤسسة، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تعاني من مجموعة من المشاكل التنظيمية وأخرى متعلقة بتسيير النشاطات التسويقية، وأكبر التهديدات التي تم استخلاصها هي المنافسين.

وكما تم استنتاج كذلك أن غياب تطبيق المراجعة التسويقية داخل الخطوط الجوية الجزائرية أثر بشكل كبير على المؤسسة، ما أدى بها إلى فقدان عدد معتبر من الزبائن.

4. دراسة هاجر شناي، سنة 2015، التي جاءت تحت عنوان: "المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات بورقلة"، (مذكرة ماستر أكاديمي، التخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)

فقد توصلت إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على التدقيق التسويقي بجميع عناصره، واستخدامها له بصفة مستمرة، ما ساعدها على تحسين الأداء التسويقي، ثم توصلت في الفرضية التي بعدها إلى أن التدقيق التسويقي يؤثر بدرجة ضعيفة على الأداء التسويقي للمؤسسة نظرا لعدم وجود إدارة مختصة في هذه العملية على مستوى المؤسسة.

اعتمدت هذه الدراسة على قائمة الأسئلة، وكانت أغلب العبارات تتخذ مصطلح "المراجعة التسويقية" بصفة إجمالية، إضافة إلى أنها توحى بالإجابات الموجبة تلقائيا.

5. دراسة بن ناجي مليكة، سنة 2016، التي جاءت تحت عنوان: "دور المراجعة التسويقية في زيادة مستوى المبيعات مدخل لدراسة تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة"، (مذكرة ماستر أكاديمي، التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة)

هدفت هاته الدراسة إلى توضيح دور المراجعة التسويقية في زيادة مستوى المبيعات في المؤسسة، ومن أجل ذلك عالجت الإشكالية التالية: كيف تساهم المراجعة التسويقية في الرفع من مستوى المبيعات ؟

ولم تستعن الدراسة بخلاف الدراسات السابق ذكرها، بالاستبيان، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: اهتمام المؤسسة بالمراجعة التسويقية، إلا أن عنصر استقلالية المراجع غائب فيها.

6. دراسة صبرينة بهاز، سنة 2017، تحت عنوان "تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية" (رسالة ماجستير، التخصص: تسويق، المدرسة العليا للتجارة) جاءت هذه الدراسة محاولة للإجابة على إشكالية "ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟"، وقد تم تصميم استبيان يفصل عناصر التدقيق التسويقي بكل جزئياته المهمة بدل استخدام المصطلحات الإجمالية، كالتدقيق التسويقي أو حتى إحدى عناصره كالبيئة التسويقية دون تحديد أي بيئة. ومن نتائجها حول المؤسسات الجزائرية أنها: تقوم بمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي، وكما أنها لا تقوم بتقييم الأهداف والإستراتيجية والرسالة من حيث درجة وضوحها ومعرفتها من قبل جميع الموظفين، وليس لها اهتمام بالتسويق، ومشاركته في صنع القرارات التسويقية، وكما أن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا من طرف المؤسسات الجزائرية، حيث أن معظم أفراد العينة جهلوا مدى تطبيقه على مستوى مؤسساتهم.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. Etude de BELHIMER ZAHIRA, année 2002, Thème: « La Pratique De L'audit Marketing Au Sein D'une Entreprise De Services –Cas Pratique : Air Algérie », (Thèse De Magistère, Option : Marketing, L'école Supérieure De Commerce-Alger).

عالجت إشكالية دور المراجعة التسويقية في تسيير المؤسسات من أجل تحقيق أداء أفضل، وهدفت إلى معرفة كيفية إجراء تطبيق المراجعة التسويقية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، والإقتراحات الممكنة لتقديمها لفائدة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لضمان من خلال إجراء المراجعة التسويقية أحسن وضع في أسواقها وتحكم جيد في إستراتيجيتها وأهدافها. وقد قدمت استبيان مقتصر على فئة الزبائن فقط وكأنه دراسة لسلوك وهي الطريقة القديمة للمراجعة التسويقية، بينما الطريقة الحديثة فتتمثل في قائمة الأسئلة الموزعة على إطارات وموظفي المؤسسات، فيما يخص جميع عناصر المراجعة التسويقية.

2. Etude de BOUTERA FATIMA ZOHRA, Année 2017, Thème: « La Contribution De L'audit Marketing Interne Appliquée Au Mix Marketing Sur La Performance Des Entreprises Algériennes Etude De Cas: Groupe Industriel Du Papier Et De La Cellulose», (Mémoire De Master, Option : Marketing Et Communication, L'école Supérieure De Commerce-Alger).

عالجت هذه الدراسة إشكالية إسهام المراجعة التسويقية الداخلية المطبقة على المزيج التسويقي في أداء المؤسسات الجزائرية، واستعملت الاستبيان، واستنتجت أن مراجعة المنتج هي أداة للتحسين المستمر لخصائص منتجات المجمع الصناعي للورق والسلولوز مقارنة بالمنافسين، وقد تكون مراجعة الأسعار هي تفضيل من قبل مديري الشركة على المكونات الأخرى للمزيج التسويقي، وتعتبر مراجعة التوزيع عاملا أساسيا في اختيار أفضل الموزعين وضمان توزيع المنتجات من أجل تحسين الأداء التجاري للمؤسسة، ويمثل عدم الاهتمام بالتواصل عائقا يمنع ممارسة مراجعة الاتصال داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث محل الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

يمكن إيجاز أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، في النقاط التالية:

- الدراسة الحالية تحتوي على متغير واحد، يتم دراسته نظريا في الفصل الأول، ثم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي، بخلاف أغلب الدراسات السابقة، والتي أضافت متغير آخر للمراجعة التسويقية ودرست العلاقة والتأثير بينهما، كالأداء التسويقي ومستوى المبيعات.
 - الدراسة الحالية لم تعتمد على أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات، وذلك لخصوصية النشاط التأميني في الجزائر، وإمكانية توفر المعلومات بطرق أخرى أكثر مصداقية، ورسمية كتقارير مديرية التأمينات بوزارة المالية، مما يزيد من صحة التحليلات المقدمة والنتائج المرجو الوصول إليها.
 - من سلبيات بعض الدراسات السابقة والتي تم تجنبها في دراستنا هذه، تقديم استبيان مقتصر على فئة الزبائن فقط وكأنه دراسة لسلوك المستهلك، بينما هذه الدراسة ركزت على الملاحظة والمقابلة، وذلك لضمان الحيادية المطلوبة من قبل المراجع التسويقي، وبخاصة أن الشركة الوطنية للتأمين عبارة عن مؤسسة عمومية، مما يجعل المستجوبين على الاستبيان ولا سيما الموظفين، يمتنعون عن تقديم آرائهم الحقيقية، ويردون بإجابيات موجبة.
 - الدراسة الحالية استخدمت إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي المهمة (تحليل SWOT)، بخلاف الدراسات السابقة التي قامت بتحليل النتائج باستعمال الطرق الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية.
 - وكما أن الدراسات السابقة لم تتعرض بالتحليل والمراجعة للعدد الكبير من العوامل التي تمت مراجعتها في هذه الدراسة، والتي كانت في حدود إحدى عشر عاملا.
- وعليه أتت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، ومحاولة للإجابة على إشكالية: " كيف تساهم المراجعة التسويقية في فحص وتقييم وحماية كل أنشطة المؤسسة الخدمية؟ وكيف يتم تطبيقها في الشركة الوطنية للتأمين؟، والتي لم يتم طرحها من قبل في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد شمل هذا الفصل على تشخيص عام لمفهوم المراجعة التسويقية حيث تم التوصل إلى أن المقصود بالمراجعة التسويقية هو الفحص الشامل لجميع الأنشطة التسويقية للحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة أو تعظيمها.

الهدف الرئيسي للمراجعة التسويقية هو حماية جميع أنشطة المؤسسة من خلال إيجاد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والحلول المناسبة.

وتهدف المراجعة التسويقية أيضا إلى تحديد الفروق بين الأهداف المسطرة والنتائج المتوصل إليها ومحاولة تقليصها. إضافة إلى هذا تم استنتاج أن عملية المراجعة التسويقية تم بمراحل مدروسة، انطلاقا من دراسة هذه المراحل تم التوصل إلى أن المراجع يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول مختلف العناصر المتعلقة بالأنشطة التسويقية لاستخراج نقاط القوة والضعف لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لتحسينها.

بغية تطبيق المراجعة التسويقية في إحدى المؤسسات الجزائرية، سيتم تخصيص الفصل الموالي لمحاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا في هذا الفصل على الواقع.

الفصل الثاني

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

تمهيد الفصل الثاني:

تعرضنا في الفصل الأول من هذه الدراسة بشيء من التفصيل للأدبيات النظرية والتطبيقية للمراجعة التسويقية وتطرقنا للمفاهيم الأساسية وللمنهجية المتبعة خلال مهمة المراجعة التسويقية لمؤسسة ما، وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط تلك الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي في إحدى مؤسسات الخدمات المالية الجزائرية، أين وقع اختيارنا على مؤسسة رائدة في قطاع التأمين الذي يشهد ديناميكية كبيرة وهي الشركة الوطنية للتأمين (SAA). وعليه يتم في هذا الفصل محاولة تطبيق المراجعة التسويقية الشركة الوطنية للتأمين، والخروج بنتائج لهذه المراجعة ومن ثمة تقديم اقتراحات لهاته الشركة. لذلك يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين

المبحث الثاني: تطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين

قبل التعرض لتطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين، لا بد من تقديم مؤسسة دراسة الحالة، بتعريفها والتفصيل في نشاطاتها وأهدافها وتنظيمها الذي تقوم عليه، وذلك للتمكن من اخذ نظرة شاملة حولها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين (SAA) شركة اقتصادية عمومية تلعب دور الريادة في سوق التأمينات الجزائرية، كما تساهم في تطوير النشاط التأميني بفضل خبرتها في تسيير الأخطار وقد قدرت حصتها السوقية خلال سنة 2017 بحوالي 21,77% من الحصة السوقية الإجمالية، وأكثر من مليونين ونصف زبون.

أولاً: المنحى التاريخي للشركة الوطنية للتأمين

نتطرق فيما يلي لأهم المحطات التي مرت بها الشركة الوطنية للتأمين إلى غاية تاريخنا الحالي، الأمر الذي من شأنه تسهيل معرفة الشركة والتمكن من تطبيق المراجعة التسويقية عليها في المبحث القادم.

- **النشأة:** تم انشاؤها في 12 جانفي 1963، في شكل شركة جزائرية مصرية مختلطة تمتلك الجزائر 61% من رأس مالها و 31% من قبل مصر، وذلك بالنظر إلى أن الجزائر في أعقاب الاستقلال لم تكن لديها بعد الوسائل التقنية لتأسيس شركة تأمين بمفردها.

- وبعد ثلاث سنوات تقريبا وإثر صدور الأمر رقم 66-127 المؤرخ في 27 ماي 1966 يتضمن إنشاء إحتكار الدولة لعمليات التأمين، تم تأمين الشركة الوطنية للتأمين بموجب الأمر رقم 66-129 المؤرخ في 27 ماي 1966 يتضمن تأمين الشركة الجزائرية للتأمين، وأصبحت بذلك شركة تأمين جزائرية 100%.

- في عام 1976 وبمناسبة إعادة الهيكلة قطاع التأمين بإدخال التخصص على الشركات الوطنية، أصبحت الشركة الوطنية للتأمين متخصصة في تأمين السيارات والتأمينات البسيطة، وذلك نتيجة للقرار رقم 828 المؤرخ في 21 ماي 1975 وأدى بالشركة إلى فتح وكالات في جميع أنحاء الوطن.

- ونظرا لما عرفته الجزائر من انفتاح على العالم والانتقال من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق، الذي يقتضي بتحرير السوق ورفع الاحتكار، وفتح السوق للاستثمار الخاص، تم بموجب العقد الموثق في 21 ماي 1989 تحويل الشركة من عمومية محتكرة من طرف الدولة إلى شركة عمومية ذات اقتصادية برأس مال يقدر بثمانون (80) مليون جزائري، وذلك من أجل القدرة على المنافسة وفرض مكانتها في سوق التأمينات.

- وفي سنة 1990 تم رفع تخصص شركات التأمين العمومية، وقامت الشركة الوطنية للتأمين بتوسيع نطاق أعمالها لتشمل الصناعة والهندسة والنقل والمخاطر الفلاحية والتأمين على الحياة والتأمين الصحي، وتصدرت سوق التأمينات في الجزائر.

- سنة 1995: تم فتح السوق أمام المستثمرين المحليين والأجانب وإعادة تقديم الوسطاء الخواص كالوكلاء العامون والسماسة وإدخال التأمين المصرفي، كما تم استحداث أدوات مراقبة السوق وإنشاء لجنة الإشراف على التأمين.

- سنة 1997: تم إعادة تنظيم شبكة التوزيع والتركيز على الأداء، وانتهاج سياسة مكافأة الوكالات المباشرة على أساس أدائها ومردوديتها.

- سنة 2003: تم إنشاء مديريات جهوية جديدة، وإدخال نظام (ERP) تخطيط موارد المؤسسة وتطوير نظام معلومات ORASS يتكيف مع الاحتياجات الجديدة للشركة الوطنية للتأمين، وتقديم خطة إستراتيجية جديدة.
- سنة 2004: إعادة تنظيم الهيكله بخلق أقسام فرعية حسب قطاع السوق لزيادة الإنتاجية، وكما تم إنشاء صندوق ضمان السيارات (FGA).
- سنة 2010: فصل التأمين عن الأشخاص عن التأمين المتعلق بالأضرار.
- سنة 2011: تم رفع رأس مال الشركة إلى 20 مليار دينار جزائري.
- سنة 2015: قامت الشركة الوطنية للتأمين بالتنوع في محفظتها، من خلال تطوير فروع خارج فرع تأمين السيارات.
- سنة 2016: تغيير المقر الرئيسي للشركة من 05 شارع أرنشو "شي غيفارا" إلى شارع الأعمال باب الزوار الجزائر العاصمة، الأمر الذي عزز الديناميكية التجارية للشركة الوطنية للتأمين، كما تم تصنيف الوكالات وترتيبها حسب النتائج.
- سنة 2017: قامت الشركة الوطنية للتأمين برفع رأس مالها إلى 30 مليار دينار جزائري، وقدمت الشركة أعلى مؤشرات في سوق التأمين الجزائري.

ثانيا: الطابع القانوني وبيانات الشركة الوطنية للتأمين

- هي مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم (SPA)، برأس مال اجتماعي قدره 30 مليار دينار جزائري (بعنوان سنة 2017)، ومقرها الإجتماعي والمديرية العامة بشارع الأعمال باب الزوار الجزائر العاصمة. رقم الهاتف للمديرية العامة: 050/151/225 000/21 (213) الموقع الإلكتروني: www.saa.dz

ثالثا: الشبكة التجارية للشركة الوطنية للتأمين

- توظف الشركة الوطنية للتأمين 4457 موظفا (حسب الإحصائيات الموقوفة بتاريخ 2017/12/31)، موزعين على شبكة التوزيع التي تغطي مخلف أنحاء الإقليم الوطني. وتتكون شبكة التوزيع من:
- 15 مديرية جهوية: الجزائر 01، الجزائر 02، الجزائر 03، موزاية، تيزي وزو، وهران، غليزان، تلمسان، سيدي بلعباس، قسنطينة، عنابة، سطيف، باتنة، ورقلة وبيشار.
 - 503 وكالة، منها 293 وكالة مباشرة و210 وكيل عام معتمد (AGA).
 - 28 سمسار بالإضافة إلى 147 فرعا من فروع التأمين المصرفي من خلال اتفاقيات مختلفة موقعة بين SAA والبنوك BADR وBDL وBNA، و25 مركز خبرة.
- كما تحوز الشركة الوطنية للتأمين على ثلاثة (03) مراكز تكوين، وتتعامل مع شبكة واسعة من المحامين والأطباء والخبراء الفلاحيين والبيطريين.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف وتنظيم الشركة الوطنية للتأمين

تمارس الشركة الوطنية للتأمين عدة عمليات تأمينية محددة بموجب القانون، وكما أن لها أهداف محددة بدقة ومنظمة وفق هيكل تنظيمي.

أولاً: نشاطات ومهام الشركة الوطنية للتأمين

عملية التأمين هي اتفاق بين الزبون والشركة، حيث يقوم من خلالها الزبون بدفع مبلغ من المال بطريقة منتظمة والشركة تعيد له مبلغ كتعويض في حالة الخطر، ومن ذلك الشركة الوطنية للتأمين مؤسسة ذات قطاع مالي، تتحصل على الأموال على شكل علاوات وتخرج الأموال في شكل تعويضات .

تقدم الشركة الوطنية للتأمين عدة عمليات تأمين، وحسب آخر تعديل لقرار اعتمادها وهو القرار المؤرخ في 12 شعبان عام 1432 الموافق 14 يوليو سنة 2011، يعدل القرار المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1418 الموافق 6 أبريل سنة 1998 والمتضمن اعتماد "الشركة الوطنية للتأمين"، منحت للشركة الإعتماد قصد ممارسة عمليات التأمين الآتية¹:

- 1- حوادث،
- 2.1- خدمات تعويضية،
- 2- مرض،
- 2.2- خدمات تعويضية،
- 3- أجسام العربات البرية (الأخرى غير المستعملة عبر السكة الحديدية)،
- 4- أجسام عربات السكة الحديدية،
- 5- أجسام العربات الجوية،
- 6- أجسام العربات البحرية والبحيرية،
- 7- البضائع المنقولة،
- 8- الحريق والانفجار والعناصر الطبيعية،
- 9- أضرار أخرى لاحقة بالأملك،
- 10- المسؤولية المدنية للعربات البرية غير المحركة ذاتياً،
- 11- المسؤولية المدنية للعربات الجوية،
- 12- المسؤولية المدنية للعربات البحرية والبحيرية،
- 13- المسؤولية المدنية العامة،
- 14- القروض،
- 15- الكفالة،

¹ الجريدة الرسمية عدد 56 مؤرخة في 16 أكتوبر سنة 2011، الصفحة 23.

16- الخسائر المالية المختلفة،

17- الحماية القانونية،

27- إعادة التأمين.

ثانيا: أهداف الشركة الوطنية للتأمين

تقوم الشركة الوطنية للتأمين في إطار مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي إطار المشاركة في ترقية التبادلات الخارجية والسهر على حمايتها إضافة إلى تأمين الممتلكات والأشخاص وحياتهم لتحسين الظروف الاقتصادية و عليه تسعى دائما إلى:

- تطوير وتنشيط الاقتصاد الوطني،
- المحافظة على مكانتها كرائد في السوق،
- المساهمة في إنشاء و إنجاز المؤسسات الاقتصادية،
- تطوير السياسة الاقتصادية والتسويقية،
- استثمار الفوائد المالية في المؤسسات،
- تطوير عملية التسيير،
- مشاركة العمال لتحقيق الأهداف،
- السير الحسن لمختلف العمليات التأمينية الجارية مهما كان نوعها أو حجمها،
- تطور قطاع التأمين لمختلف الطرق ووضع التسهيلات والتخفيضات لمختلف المؤمنين (الأشخاص، الشركات، العمال)،
- إحترام قواعد العمل و ظروف تغطية الأخطار والحوادث،
- المساهمة في نشر ثقافة التأمين.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين

يتكون من: المديرية العامة والمديريات الجهوية والوكالات

- المديرية العامة: وهي الوحدة المركزية التي تهدف إلى تلخيص الأهداف المتوقعة خلال السنة من قبل جميع المديريات الجهوية، ويقوم المقر الرئيسي بالرقابة، والإشراف على الإنتاج، ويوجه وينصح الوكالات من خلال المديريات الجهوية.
- المديريات الجهوية: موزعة عبر جميع أنحاء التراب الوطني، وتشكل الأجهزة اللامركزية للتنشيط، والمراقبة، والتنسيق ، التسيير الإداري والدعم لجميع الوكالات.
- لذلك تقوم المديريات الجهوية بترجمة السياسة التي حددها المقر الرئيسي، مع إعطاء الدوافع والتوجيهات اللازمة لوكالاتها، وبذلك تشكل المديريات الجهوية الوسيط بين المقر الرئيسي والوكالات.

- **الوكالات:** هي كيانات ذات طبيعة تجارية ومالية واقتصادية، تقع مباشرة تحت مسؤولية المديريات الجهوية، والوكالة هي الجهة المسؤولة عن بيع منتجات الشركة، وكما أنها على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن.

يشكل الرئيس المدير العام أعلى هرم الهيكل التنظيمي، يساعده في مهامه مستشارين ومساعدين، ومديرين عامين مساعدين:

1. المدير العام المساعد الأول مكلف بالإدارة والمالية (DGAAF) تتبع له ثلاثة أقسام ومديرية، وهي: قسم نظام المعلومات (DSI)، قسم المالية والمحاسبة (DFC)، قسم دعم النشاطات (DSA) ومديرية الشؤون القانونية (DAJ).

2. المدير العام المساعد الثاني مكلف بالنشاطات التقنية والتجارية (DGATC) تتبع له أربعة أقسام ومديرتان وخليية، وهي: قسم الأخطار الكبرى (DGR)، قسم الأخطار الشخصية والمهنية (DRPP)، قسم تأمين السيارات (DAA)، قسم التسويق (DM)، مديرية التسيير الإداري للشبكة، مديرية إعادة التأمين وخليية تصفية المحفظة (AP).

كما تتبع مباشرة إلى الرئيس المدير العام مديرتين وثلاث خلايا وهي: مديرية المراجعة الداخلية (DAI)، مديرية المراقبة العامة (DCG)، خلية البحث والتطوير والتحول الرقمي، خلية مكلفة بمتابعة الفروع والمشاركات وخليية مكلفة بمتابعة تقارير هيئات الرقابة الداخلية والخارجية.

والملحق رقم 01 يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي.

أما الهيكل التنظيمي لقسم التسويق على مستوى المديرية العامة فيتضمن ثلاثة مديريات وهي:

1. مديرية التخطيط ومراقبة التسيير: وتتضمن المديرية الفرعية للتخطيط والمديرية الفرعية لمراقبة التسيير.
2. مديرية تنشيط الشبكات وتقوية المبيعات: وتنقسم إلى المديرية الفرعية لتجزئة المبيعات، المديرية الفرعية لتنشيط الشبكات والمديرية الفرعية للتسويق العملي.
3. مديرية النشاط التجاري: وتتشكل من المديرية الفرعية للإتصال، المديرية الفرعية لتنسيق الإجراءات التجارية والمديرية الفرعية للعلاقة مع العملاء.

والملحق رقم 02 يتضمن الهيكل التنظيمي لقسم التسويق للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين.

المبحث الثاني: تطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين

نتناول فيما يلي طريقة وأدوات دراستنا التطبيقية داخل الشركة الوطنية للتأمين، ثم نقول بفحص أهم العوامل التي تدخل في منهجية المراجعة التسويقية.

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة التطبيقية

تناسبا مع موضوع الدراسة والتي هي دراسة ميدانية، اعتمدنا في دراستنا على عدة طرق لجمع المعلومات، وذلك للتمكن من إيجاد عدة آليات وسبل لفحص أنشطة الشركة ولتطبيق المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين.

أولاً: طريقة جمع المعلومات

نظرا لخصوصية القطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة محل الدراسة التطبيقية وهو نشاط التأمينات، وكذلك لأهمية وكبر الشركة الوطنية للتأمين، قمنا باستخدام جميع الطرق المناسبة والممكنة لجمع أكبر قدر من المعلومات عن الشركة الوطنية للتأمين وعن النشاط التأميني في الجزائر، وفيما يلي أهمها:

1. الملاحظة العلمية: والتي استخدمت بقصد جمع البيانات والمعلومات من مصادرها تجاه عدة عوامل تخص المراجعة التسويقية، وقد مكنتنا هذه الملاحظة العلمية من الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة التطبيقية، وتحليل وتقويم بعض الأفكار المسبقة.

2. المقابلات الشخصية: والتي عرفت تفاعلا لفظيا مع المستجوبين في عدة نقاط، وتمت بطرح عدة أسئلة مفتوحة معدة مسبقا لهذا الغرض على بعض إطارات الشركة الوطنية للتأمين بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض رؤساء الوكالات المعتمدة، وبعض إطارات مديرية التأمينات بالمديرية العامة للخزينة ووزارة المالية، وبعض خريجي معهد تمويل التنمية للمغرب العربي (IFID) المتخصصين في التأمينات. وقد اعتمدنا هذه الطريقة لمعرفة بنوعية المعلومات والمتغيرات المطلوب الحصول عليها بعد بحثنا في الجانب النظري لمنهجية التسويق في دراستنا.

الأمر الذي أعطى لنا صورة واضحة عن النشاط التأميني في الجزائر بصفة عامة وعن الشركة الوطنية للتأمين بصفة خاصة، وفهم أعمق لنقاط قوتها ولنقاط ضعفها، واستراتيجياتها.

3. وثائق الشركة الوطنية للتأمين: كانت لها بالغ الأهمية في تزويدنا بالمعطيات والبيانات الضرورية للدراسة، ونذكر منها التقارير السنوية، المخطط الاستراتيجي، تقارير التسيير لمجلس الإدارة، بالإضافة إلى وثائق داخلية أخرى كالمطويات.

4. تقارير وزارة المالية: استخدمنا التقارير السنوية الخاصة بنشاطات التأمين في الجزائر لسنوات 2015، 2016 و2017 الصادرة عن مديرية التأمينات بالمديرية العامة للخزينة بوزارة المالية، بصفتها هذه الأخيرة تمارس أعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفني على الأجهزة المالية في الجزائر.

5. **المجلات والمنشورات والتقارير:** الصادرة عن أهم المتدخلين في ساحة النشاط التأميني في الجزائر، ولا سيما المجلس الوطني للتأمينات والإتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين، والشركات المنافسة.
6. **المواقع الإلكترونية:** كانت لها بالغ الأهمية في تحصيل بعض المعلومات الضرورية للدراسة، ولا سيما لتنوع وكثرة المتدخلين في النشاط التأميني، ومن أهم المواقع التي تم التركيز عليها: موقع الجريدة الرسمية، موقع الشركة الوطنية للتأمين ومواقع الشركات المنافسة، موقع المجلس الوطني للتأمينات، موقع الإتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين.
- بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الخاصة بأهم المتدخلين في ساحة النشاط التأميني في الجزائر.

ثانيا: أدوات الدراسة التطبيقية

لجاناً أثناء قيامنا بالدراسة التطبيقية إلى عدة أدوات في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ولا سيما طرق التحليل الرياضية والتي تمت معالجتها في الحاسوب من أجل العمل على تسهيل وتبسيط هاته المعلومات والبيانات، بحيث أصبح بالإمكان فهم هذه البيانات، ومن بينها النسب المؤوية والجداول والرسومات البيانية الخطية والدائرية.

المطلب الثاني: المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين

نقوم فيما يلي بإسقاط الجانب النظري لمنهجية المراجعة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين، بفحص أهم العوامل المؤثرة في العناصر الستة للمراجعة التسويقية.

أولاً: فحص البيئة القانونية

يحكم نظام التأمينات في الجزائر إضافة إلى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، قانون خاص وهو الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995، والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم، بالإضافة إلى النصوص التطبيقية لهذا الأخير.

حيث تنظم هاته التشريعات نظام التأمينات الذي يشمل: عقد التأمين، التأمينات الإلزامية، وتنظيم ومراقبة نشاط التأمين.

ومن ذلك فإن هاته القوانين وأنظمتها التطبيقية هي التي تضبط بدقة كفيات: إنشاء واعتماد وتسيير ومراقبة شركات التأمين وحتى تعريفات الأخطار في مجال التأمين والمعدل الأقصى لأتعاب الفروع، والنسب القصوى لعمولات التوزيع، وغير ذلك.

ويمكن أن نبرز النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين في الجزائر، في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-01: النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين في الجزائر

الرقم	رقم النص القانوني وتاريخه	المتضمن	المرجع في الجريدة الرسمية	الملاحظة
النصوص التشريعية المتعلقة بالتأمين في الجزائر				
01	أمر رقم 58-75 مؤرخ في 1975/09/26	يتضمن القانون المدني.	ج.ر 78 في 1975/09/30	معدل ومتمم
02	أمر رقم 07-95 مؤرخ في 1995/01/25	يتعلق بالتأمينات	ج.ر 13 في 1995/03/08	معدل ومتمم
03	أمر رقم 12-03 مؤرخ في 2003/08/26	يتعلق بالزامية التأمين على الكوارث الطبيعية ويتعويض الضحايا	ج.ر 52 في 2003/08/27	
04	أمر رقم 06-96 مؤرخ في 1996/01/10	يتعلق بتأمين القرض عند التصدير	ج.ر 03 في 1996/01/14	
05	أمر رقم 15-74 مؤرخ في 1974/01/30	يتعلق بالزامية التأمين على السيارات وبنظام التعويض عن الأضرار.	ج.ر 15 في 1974/02/19	معدل ومتمم
06	أمر رقم 27-95 مؤرخ في 1995/12/30	يتضمن قانون المالية لسنة 1996.	ج.ر 82 في 1995/12/31	
النصوص التنظيمية المتعلقة بالتأمين في الجزائر				
المراسيم التنفيذية:				
07	مرسوم تنفيذي رقم 338-95 مؤرخ في 1995/10/30	يتعلق بإعداد قائمة عمليات التأمين وحصرها.	ج.ر 65 في 1995/10/31	معدل ومتمم
08	مرسوم تنفيذي رقم 339-95 مؤرخ في 1995/10/30	يتضمن صلاحيات المجلس الوطني للتأمين وتكوينه وتنظيمه وعمله.	ج.ر 65 في 1995/10/31	معدل ومتمم
09	مرسوم تنفيذي رقم 340-95 مؤرخ في 1995/10/30	يحدد شروط منح وسطاء التأمين، الإعتماد والأهلية المهنية وسحبهم، ومكافأته، ومراقبتهم.	ج.ر 65 في 1995/10/31	معدل ومتمم
10	مرسوم تنفيذي رقم 341-95 مؤرخ في 1995/10/30	يتضمن القانون الأساسي للوكيل العام للتأمين.	ج.ر 65 في 1995/10/31	
11	مرسوم تنفيذي رقم 342-95 مؤرخ في 1995/10/30	يتعلق بالإلتزامات المقننة.	ج.ر 65 في 1995/10/31	ملغى*
12	مرسوم تنفيذي رقم 343-95 مؤرخ في 1995/10/30	يتعلق بحدود قدرة شركات التأمين على الوفاء.	ج.ر 65 في 1995/10/31	معدل
13	مرسوم تنفيذي رقم 344-95 مؤرخ في 1995/10/30	يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين.	ج.ر 65 في 1995/10/31	معدل ومتمم
14	مرسوم تنفيذي رقم 409-95 مؤرخ في 1995/12/09	يتعلق بالتنازل الإلزامي في مجال إعادة التأمين.	ج.ر 76 في 1995/12/10	معدل ومتمم
15	مرسوم تنفيذي رقم 411-95 مؤرخ في 1995/12/09	يتضمن إزامية تأمين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من مسؤوليتهم المدنية في استغلال المنشآت التي تستقبل الجمهور.	ج.ر 76 في 1995/12/10	
16	مرسوم تنفيذي رقم 412-95 مؤرخ في 1995/12/09	يحدد البضائع ومعدات التجهيز التي تستورد عن طريق البحر والجو، وتعفى من إزامية التأمين لدى شركة تأمين معتمدة في الجزائر.	ج.ر 76 في 1995/12/10	
17	مرسوم تنفيذي رقم 413-95 مؤرخ في 1995/12/09	يتعلق بإزامية تأمين الشركات والمؤسسات التابعة للقطاعات الاقتصادية المدنية من مسؤوليتها المدنية.	ج.ر 76 في 1995/12/10	
18	مرسوم تنفيذي رقم 414-95 مؤرخ في 1995/12/09	يتعلق بإزامية التأمين في البناء من مسؤولية المتدخلين المدنية المهنية.	ج.ر 76 في 1995/12/10	
19	مرسوم تنفيذي رقم 415-95 مؤرخ في 1995/12/09	يتعلق بإزامية التأمين من خطر الحريق.	ج.ر 76 في 1995/12/10	
20	مرسوم تنفيذي رقم 416-95 مؤرخ في 1995/12/09	يحدد شروط ضمان الأخطار الزراعية وكيفياته.	ج.ر 76 في 1995/12/10	
21	مرسوم تنفيذي رقم 47-96 مؤرخ في 1996/01/17	يتعلق بتعريفات الأخطار في مجال التأمين.	ج.ر 05 في 1996/01/21	
22	مرسوم تنفيذي رقم 48-96 مؤرخ في 1996/01/17	يحدد شروط التأمين وكيفياته في مجال المسؤولية المدنية عن المنتوجات.	ج.ر 05 في 1996/01/21	
23	مرسوم تنفيذي رقم 49-96 مؤرخ في 1996/01/17	يحدد قائمة المباني العمومية المعفاة من إزامية تأمين المسؤولية المهنية والمسؤولية العشرية.	ج.ر 05 في 1996/01/21	
24	مرسوم تنفيذي رقم 267-96 مؤرخ في 1996/08/03	يحدد شروط منح شركات التأمين و/أو إعادة التأمين الاعتماد، وكيفيات منحه.	ج.ر 47 في 1996/08/07	معدل ومتمم
25	مرسوم تنفيذي رقم 138-07 مؤرخ في 2007/05/19	يحدد مهام مركزية الأخطار وتنظيمها وسيرها.	ج.ر 33 في 2007/05/20	
26	مرسوم تنفيذي رقم 153-07 مؤرخ في 2007/05/22	يحدد كيفيات وشروط توزيع منتوجات التأمين عن طريق البنوك والمؤسسات المالية وماشابهها وشبكات التوزيع الأخرى.	ج.ر 35 في 2007/05/23	

27	مرسوم تنفيذي رقم 07-220 مؤرخ في 2007/07/14	يحدد شروط اعتماد خبراء ومحافظي العواريات وخبراء التأمين لدى شركات التأمين وشروط ممارسة مهامهم وشطبهم.	ج.ر 46 في 2007/07/15
28	مرسوم تنفيذي رقم 08-113 مؤرخ في 2008/04/09	يوضح مهام لجنة الإشراف على التأمينات.	ج.ر 20 في 2008/04/13
29	مرسوم تنفيذي رقم 09-13 مؤرخ في 2009/01/11	يحدد القانون الأساسي النموذجي لشركات التأمين ذات الشكل التعاضدي.	ج.ر 03 في 2009/01/14
30	مرسوم تنفيذي رقم 09-111 مؤرخ في 2009/04/07	يحدد كفاءات تنظيم صندوق ضمان المؤمن لهم وسيره وكذا شروطه المالية.	ج.ر 21 في 2009/04/08
31	مرسوم تنفيذي رقم 09-257 مؤرخ في 2009/08/11	يحدد تشكيل الجهاز المتخصص في مجال تعريف التأمينات وتنظيمه وسيره.	ج.ر 47 في 2009/08/16
32	*مرسوم تنفيذي رقم 13-114 مؤرخ في 2013/03/28	يتعلق بالالتزامات المقننة لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين.	ج.ر 18 في 2013/03/31
33	مرسوم تنفيذي رقم 13-169 مؤرخ في 2013/04/23	يتضمن الموافقة على رخصة ممارسة النشاط على مستوى السوق الجزائرية للتأمين المسلمة للسماحة الأجانب في إعادة التأمين.	ج.ر 24 في 2013/05/05
القرارات:			
34	قرار مؤرخ في 23 /07/ 1996	يحدد قائمة الدفاتر والسجلات التي تمسكها شركات التأمين و/أو إعادة التأمين ووسطاء التأمين وأشكالها.	ج.ر 56 في 1997/08/24
35	قرار مؤرخ في 2007/01/28	يحدد كفاءات وشروط فتح مكاتب تمثيل شركات التأمين و/أو إعادة التأمين.	ج.ر 20 في 2007/03/25
36	قرار مؤرخ في 2007/04/23	يحدد قائمة وشكل الجداول التي يسلمها سمسرة التأمين.	ج.ر 42 في 2007/07/24
37	قرار مؤرخ في 2007/08/06	يحدد منتجات التأمين الممكن توزيعها بواسطة البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وكذا النسب القصوى لعمولة التوزيع.	ج.ر 59 في 2007/09/23
38	قرار مؤرخ في 2008/02/20	يحدد النسبة القصوى لمساهمة بنك أو مؤسسة مالية في رأسمال شركة تأمين و/أو إعادة تأمين.	ج.ر 17 في 2008/03/30
39	قرار مؤرخ في 2008/02/20	يحدد كفاءات فتح فروع لشركات تأمين أجنبية.	ج.ر 17 في 2008/03/30
40	قرار مؤرخ في 2013/10/08	يحدد مضمون وشكل كشوف المعلومات المتعلقة بعقد التأمين على الأشخاص والرسملة.	ج.ر 13 في 2014/03/09
41	قرار مؤرخ في 2016/05/14	يتعلق بتمثيل الالتزامات المقننة لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين.	ج.ر 66 في 2016/11/09

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البحث في الجرائد الرسمية

بالإضافة إلى قرارات اعتماد شركات التأمين و/أو إعادة التأمين أو تعاضديات التأمين، وقرارات اعتماد سمسرة/أو شركات السمسرة للتأمين، وقرارات الموافقة على رخصة ممارسة النشاط على مستوى السوق الجزائرية للتأمين المسلمة للسماحة الأجانب، أو قرارات سحب الإعتماد الصادرة عن السيد وزير المالية حسب ما ينص عليه التشريع والتنظيم الجاري العمل بهما، ونظام مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.

وكما يلاحظ المتتبع لقرارات منح الإعتماد، دخول شركات السمسرة الأجنبية سوق التأمين الجزائري بقوة خلال السنوات الأخيرة، حيث تم تسجيل منح أربعة (04) رخص لهذا النوع من الشركات خلال سنتي 2016 و2017.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ الكم الكبير من التشريعات والتنظيمات التي تضبط النشاط التأميني في الجزائر والتي لا بد على شركات التأمين التقيد بها، ومراعاتها خاصة عند إعداد مختلف سياساتها وأهدافها واستراتيجياتها.

كما نستنتج أن البيئة القانونية وخاصة التعديلات القانونية في كل مرة بهدف الإصلاح من أهم العوامل المؤثرة على شركات التأمين بصفة عامة وعلى الشركة الوطنية للتأمين بصفة خاصة، وكما نسجل غياب قوانين محفزة للشركات التأمينية لمساعدتها على تقديم منتجات ذات تكلفة منخفضة وذات أداءات لزيائن من الناحية التعويضية.

ثانيا: فحص سوق التأمينات

يمكن ذلك من خلال دراسة الإمكانيات ومختلف الشرائح القابلة للتأمين، وتطوراتها، وعليه نقوم بفحص أهم الأقسام الرئيسية التي تؤثر في سوق التأمينات في الجزائر ومعدلات نموها:

1. الحظيرة الوطنية للسيارات: حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، ضمت الحظيرة الوطنية للسيارات 6.162.542 سيارة مع نهاية سنة 2017 مقابل 5.986.181 سيارة مع نهاية 2016 بارتفاع قدره 2,94% أي بـ 176.361 وحدة.

وبخصوص تقسيم الحظيرة الوطنية للسيارات وفق الفئات، فهي متكونة من أكثر من 3,98 مليون سيارة سياحية (64,6% من إجمالي الحظيرة) وما يقارب 1,2 مليون شاحنة صغيرة (19,3%) و 417.286 شاحنة كبيرة (6,8%) و 161.885 جرار فلاحي (2,6%) و 151.503 مقطورة (2,4%) و 86.741 حافلة (1,41%) و 85.504 جرار سير (1,39%) و 7.164 سيارة خاصة (0,12%).

ووفقا للأرقام المقدمة، فإن الحظيرة الوطنية للسيارات عرفت وتيرة نمو متسارعة خلال العقد الماضيين حيث بلغت 5.986.181 مركبة نهاية 2016 مقابل 4.314.607 مركبة في 2010 و 3.706.000 مركبة في 2008 و 2.840.077 مركبة في 1998.

ويشير هذا النمو المتزايد في حجم حظيرة السيارات إلى توسع سوق تأمين السيارات في الجزائر ويفرض على الشركة الوطنية للتأمين تكثيف مجهوداتها، وذلك نظرا لتركيز باقي شركات التأمين على فرع السيارات، مع العلم أن هذا الأخير كان محتكرا من قبل الشركة الوطنية للتأمين قبل تحرير سوق التأمين في الجزائر.

2. الحظيرة الوطنية للسكن:

بلغت بنهاية سنة 2018 (حسب إحصائيات وزير السكن: جريدة المساء 2019/02/20) الحظيرة الوطنية السكنية 9,6 مليون وحدة سكنية من مختلف الصيغ، حيث ارتفعت من 1,9 مليون وحدة في سنة 1962 إلى 5,3 مليون وحدة سكنية سنة 1999، لتصل اليوم إلى 9.6 مليون وحدة سكنية، ونسبة شغل السكن بلغت اليوم معدل 4,49 أفراد بعد أن كانت 5,7 قبل 1999.

3. التجارة والحرف والمهن الحرة: حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات، تم إحصاء في الجزائر ما يقارب 1,6 مليون وحدة تجارية وحرفية، موزعة حسب نوع النشاط كما يلي:

- الصناعات الصغيرة: 224000 وحدة
- الحرف: 6000 وحدة
- تجارة الجملة: 60000 وحدة
- تجارة التجزئة: 670000 وحدة
- الخدمات: 640000 وحدة

ونظرا لتغطية شبكة توزيع الشركة الوطنية للتأمين كامل أرجاء التراب الوطني، يمكنها اقتناص الفرصة بالإستفادة من هذه الإمكانيات القابلة للتأمين.

كما أحصى الديوان الوطني للإحصاء أكثر من 140.000 عون يمارسون مهنا حرة، يشكلون حصص ائتمانية لا بأس بها من خلال التكفل بمخاطر مهتهم (الأصول، النشاط المهني، السيارات).

4. الإدارات العمومية والجماعات الإقليمية: يعتبر نشاط الإدارات العمومية والجماعات الإقليمية مصدرا مهما للأعمال التي من المحتمل أن تهتم مجموعة شركات التأمين، وهذا النشاط في تطور مستمر نتيجة دعم الدولة للجماعات الإقليمية ممثلة في البلدية والولاية.

لا يشمل هذا النشاط العقارات السكنية التابعة للولايات أو البلديات فقط، بل يشمل أيضا حتى الأملاك الصناعية للمؤسسات ذات الطابع المحلي.

5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عددها في ارتفاع ملحوظ، حيث قدرت حسب النشرة الإحصائية رقم 33 الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم (نوفمبر 2018) موقفة بتاريخ 2018/06/30 بـ 1093170 وحدة موزعة على مختلف قطاعات النشاط (31884 وحدة تم إنشاؤها خلال السداسي الأول 2017)، بما في ذلك أكثر من 95000 وحدة صناعية.

سيولد هذا القطاع نشاط تأميني لا يستهان به، وعليه من شأن الإستراتيجية المناسبة للنهج تجاه هذا القطاع والمعاملة المتميزة فيما يتعلق بالمنافسة أن تجعل من الممكن تحقيق هدف الحصول الصادرة في هذا الفرع.

6. النقل والتجارة الخارجية: سيؤدي تنفيذ سياسة إحلال الواردات التي تقودها الحكومة للتخفيف من آثار انخفاض الإيرادات عن طريق تشجيع إنتاج واستهلاك المنتجات المحلية إلى: انخفاض الواردات من المنتجات التامة الصنع، زيادة في حجم واردات المواد الخام والمنتجات شبه المصنعة وإحياء الصادرات.

سيحافظ ذلك على الإمكانيات القابلة للتأمين في الكليات البحرية على الأقل في نفس المستوى ويدفع شركات التأمين إلى المثابرة لزيادة حجم نشاطاتها في الصناعة.

وعليه يلاحظ بأن لقطاع النقل إمكانيات كبيرة، ويجب وضعه من بين القطاعات ذات الأولوية التي سيتم تطويرها وتكثيف الجهود نحوها.

7. القطاع الفلاحي والصيد البحري: تولي الدولة الجزائرية قطاع الفلاحة أولوية خاصة، وذلك قصد ضمان الإكتفاء الذاتي، أو حتى توليد فائض للتصدير لما لها من إمكانيات فلاحية كبيرة وقابلة للتطور، وفيما يلي نستعرض أهم أرقام القطاع حسب إحصائيات وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري لسنة 2018:

- الثروة الحيوانية: 26 مليون رأس من الأغنام، 05 مليون رأس ماعز، 02 مليون رأس من البقر و 50 ألف رأس من الخيول،
- المساحات المزروعة: 1,3 مليون هكتار،
- إنتاج الحبوب 6 مليون طن.

كما أن قطاع الصيد البحري في الجزائر يشهد تطورات سريعة وتمويلا من قبل الدولة، ولا سيما برامج تجديد أسطول الصيد البحري بمنح قروض للصيادين، وإنشاء مزارع تربية السمك. لذلك يجب أن يحظى هذا القطاع بالاهتمام الذي يستحقه وهو قطاع مربح سيقطع شوطاً طويلاً نحو تقليل اعتماد الشركة الوطنية للتأمين على فرع السيارات.

تظهر البيانات المذكورة في النقاط السبعة المذكورة أعلاه، أن سوق التأمينات في الجزائر مزدهر، وبعيدا عن التشبع، وما على الشركة الوطنية للتأمين إلا توظيف جميع الإمكانيات التقنية والمالية الموجودة تحت تصرفها، وإعداد الخطط والاستراتيجيات المناسبة لكسب زبائن جدد واكتساب أكبر حصص سوقية ممكنة.

ثالثا: فحص المنافسين

مع إلغاء احتكار الدولة لقطاع التأمين سنة 1995 بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995، والمتعلق بالتأمينات، شهد النشاط التأميني بالجزائر ميلاد شركات تأمين جديدة وتطورت عمليات التأمين، الأمر الذي أحدث منافسة بين شركات التأمين.

وفيما يلي يمكن إيجاز شركات التأمين الناشطة في السوق التأميني في الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-02: شركات التأمين المعتمدة في سوق التأمينات في الجزائر إلى غاية شهر ماي 2019

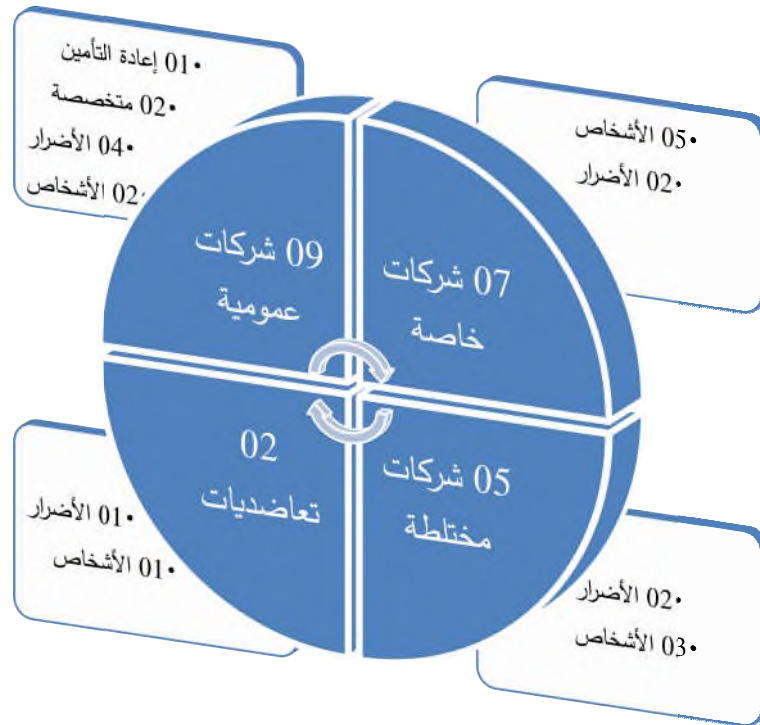
الرقم	اسم شركة التأمين باللغة العربية	اسم شركة التأمين باللغة الفرنسية	تاريخ الإنشاء	مجال التأمين
01	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	<i>CAAR Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance</i>	08 جوان 1963	تأمين الأضرار
02	الشركة الوطنية للتأمين	<i>SAA Société Nationale d'Assurance</i>	12 ديسمبر 1963	تأمين الأضرار
03	تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	<i>MAATEC Mutuelle Assurance Algérienne des Travailleurs de l'Education et de la Culture</i>	10 ديسمبر 1964	تعاضدية (انتهاء صلاحية الاعتماد بتاريخ 2017/05/16)
04	الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية	<i>CNMA Caisse Nationale de Mutualité Agricole</i>	02 ديسمبر 1972	تعاضدية
05	الشركة المركزية لإعادة التأمين	<i>CCR Compagnie Centrale de Réassurance</i>	01 أكتوبر 1973	إعادة التأمين
06	الشركة الجزائرية للتأمينات	<i>CAAT Compagnie Algérienne des Assurances</i>	30 أبريل 1985	تأمين الأضرار
07	الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات	<i>CAGEX Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations</i>	10 جانفي 1996	تأمين القرض
08	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين	<i>CIAR Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance</i>	15 فيفري 1997	تأمين الأضرار
09	الجزائرية للتأمينات	<i>2a L'Algérienne des Assurances</i>	06 ماي 1997	تأمين الأضرار
10	شركة ضمان القرض العقاري	<i>SGCI Société de Garantie de Crédit Immobilier</i>	05 نوفمبر 1997	تأمين القرض

11	ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين	<i>Trust Algeria Assurances et Réassurance</i>	18 نوفمبر 1997	تأمين الأضرار
12	سلامة للتأمينات الجزائر	<i>Salama Assurances Algérie (EL AMANE)</i>	13 أبريل 1999	تأمين الأضرار
13	شركة التأمين للمحروقات	<i>CASH Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures</i>	04 أكتوبر 1999	تأمين الأضرار
14	التأمينات العامة المتوسطية	<i>GAM Générale Assurance Méditerranéenne</i>	10 سبتمبر 2002	تأمين الأضرار
15	أليونس تأمينات	<i>Alliance Assurances</i>	30 جويلية 2005	تأمين الأضرار
16	كرديف الجزائر	<i>CARDIF El-Djazair</i>	11 أكتوبر 2006	تأمين الأشخاص
17	كرامة للتأمين	<i>CAARAMA Assurance</i>	09 مارس 2011	تأمين الأشخاص
18	لايف الجزائر	<i>TALA TAAMINE Life Algérie</i>	17 أبريل 2011	تأمين الأشخاص
19	شركة تأمين الاحتياط والصحة	<i>Amana (SAPS)– Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé</i>	10 مارس 2011	تأمين الأشخاص (من فروع (SAA
20	مصير حياة	<i>Macir Vie</i>	11 أوت 2011	تأمين الأشخاص
21	أكسا للتأمينات الجزائر دوماج	<i>AXA Assurances Algérie Dommage</i>	03 أكتوبر 2011	تأمين الأضرار
22	أكسا للتأمينات الجزائر الحياة	<i>AXA Assurances Algérie Vie</i>	02 نوفمبر 2011	تأمين الأشخاص
23	التعاضدي	<i>Le Mutualiste</i>	05 جانفي 2012	تأمين الأشخاص
24	الشركة الجزائرية الخليجية لتأمين الأشخاص	<i>AGLIC L'Algérienne Vie</i>	22 فيفري 2015	تأمين الأشخاص

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بحثه في الموضوع

والشكل البياني التالي يوضح تخصص شركات التأمين في الجزائر وأنواعها.

الشكل البياني رقم 02-01: تخصص شركات التأمين في الجزائر وأنواعها لسنة 2017.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (02-02) والتقرير السنوي مديرية التأمينات 2017

وفيما يلي بعض الإحصائيات العامة حول رقم الأعمال المحقق من طرف كل شركة، وكذا حصتها في سوق التأمينات الجزائرية للسنوات 2016-2017، وبالتالي تتضح مكانة الشركة الوطنية للتأمينات من ناحية قوتها وضعفها في سوق التأمين الجزائري بالمقارنة مع غيرها من شركات التأمين كما يلي:

جدول رقم 02-03: حصة شركات التأمين في السوق الجزائري للسنوات 2016-2017 (الوحدة: مليون دج)

الفروقات 2017/2016		سنة 2017		سنة 2016		شركات التأمين
النسبة %	القيمة	الحصة السوقية %	المبلغ	الحصة السوقية %	المبلغ	
-1%	-348	20%	26 527	21%	26 875	SAA
0%	72	11%	15 154	12%	15 082	CAAR
2%	513	17%	23 128	17%	22 615	CAAT
9%	873	8%	10 761	8%	9 887	CASH Assurances
4%	136	3%	3 464	3%	3 329	GAM
-5%	-232	4%	4 787	4%	5 019	SALAMA
12%	293	2%	2 746	2%	2 453	TRUST ALGERIA
5%	237	4%	4 802	4%	4 565	ALLIANCE ASSURANCES
0%	-8	7%	9 174	7%	9 182	CIAR
0%	3	3%	3 629	3%	3 627	2A
19%	497	2%	3 066	2%	2 569	AXA Assurances Algérie Dommage
3%	363	10%	13 012	10%	12 649	CNMA
2%	1 930	90%	120 251	91%	118 321	مجموع تأمينات الأضرار
0%	6	1%	1 434	1%	1 428	MACIR VIE
-16%	-341	1%	1 850	2%	2 191	TALA
22%	378	2%	2 075	1%	1 697	SAPS
3%	60	2%	2 129	2%	2 069	Caarama assurance
38%	673	2%	2 441	1%	1 768	CARDIF EL-DJAZAIR
59%	919	2%	2 469	1%	1 550	AXA Assurances Algérie Vie
-1%	-3	0%	504	0%	507	Le mutualiste
1686%	503	0%	532	0%	30	AGLIC
20%	2 194	10%	13 434	9%	11 240	مجموع تأمينات الأشخاص
3%	4 124	100%	133 685	100%	129 561	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي مديرية التأمينات لوزارة المالية 2017

وحسب تقرير مديرية التأمينات بالمديرية العامة للخزينة بوزارة المالية حول نشاطات التأمين في الجزائر لسنة 2017، فقد عرفت توزيع الحصص السوقية ما بين 60 % للشركات العمومية للتأمين، 25 % للشركات الخاصة للتأمين، 10% الصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية، و5% للشركات التأمينية المختلطة.

ويلاحظ محافظة الشركة الوطنية للتأمين على الريادة، بالرغم تناقص إنتاجها بـ 348 مليون دج

ومما سبق يبرز لنا أكبر شركات التأمين المنافسة للشركة الوطنية للتأمين حاليا، وهي كل من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين والشركة الجزائرية للتأمينات، وذلك بحكم استفادتهم مثل الشركة الوطنية للتأمين من الأقدمية التاريخية والتخصص الذي كان مفروض من قبل الدولة، حيث اكتسبت كل واحدة منها خبرة في مجال

التأمين الذي كانت متخصصة فيه (الشركة الوطنية للتأمين في مجال السيارات، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين في مجال الأخطار الصناعية، والشركة الجزائرية للتأمينات في تأمينات النقل).

رابعاً: فحص الوسطاء

تعتمد الشركة الوطنية للتأمين على عدة قنوات توزيعية في مختلف نشاطاتها، ولا سيما الوكالات المباشرة، الوكلاء العامون المعتمدون، سماسرة التأمين، فروع التأمين البنكي. ومهنة الوساطة في العمليات التأمينية مضبوطة بموجب التشريع والتنظيم، أما التشريع فتتص المادة 252 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات (تعديل 2006): يعد وسطاء للتأمين، في مفهوم هذا الأمر:

1- الوكيل العام للتأمين،

2- سمسار التأمين.

يمكن شركات التأمين توزيع منتجات التأمينات عن طريق البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها، وغيرها من شبكات التوزيع".

أما التنظيم، فهو المرسوم التنفيذي رقم 95-340 المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 1995، يحدد شروط منح وسطاء التأمين، الإعتماد والأهلية المهنية وسحبه منهم، ومكافأته، ومراقبتهم، المعدل والمتمم.

ويتمثل دور وسطاء التأمين في سوق التأمين في الجزائر سواء كانوا سماسرة أو وكلاء عامون للتأمينات أساساً في ترويج وتوزيع منتج التأمين لحساب شركة التأمين التي وكلتهم، وفيما يلي نتطرق لأهم خصائص كل وسيط، بهدف إبراز أهميتهم وتأثيرهم على نشاط شركات التأمين بصفة عامة والشركة الوطنية للتأمين بصفة خاصة.

1. الوكيل العام للتأمين: يضبط أيضاً علاقات شركة التأمين بالوكلاء العامين أحكام القانون الأساسي موضوع المرسوم التنفيذي رقم 95-341 المؤرخ في 30 أكتوبر 1995، يتضمن القانون الأساسي للوكيل العام للتأمين. حيث يقوم الوكيل العام للتأمين بتنفيذ عمليات التأمين لحساب شركة أو عدة شركات تأمين تتولى تعيينه، ولا يجوز له تمثيل أكثر من شركة واحدة بالنسبة لعمليات التأمين ذاتها، وكما يعتبر ممثل عن الشركات التي يتعاقد معها أو يعتمد لديها، للقيام بنوع أو عدة أنواع من فروع التأمين، بالإضافة إلى أن وكالته محددة إقليمياً، أي لها دائرة اختصاص منصوص عليها في عقد التوكيل.

وكما يتقاضى الوكيل عمولة ممثلة في نظير ممارسة مهامه عمولة المساهمة وعمولة التسيير.

وبحسب إحصائيات المجلس الوطني للتأمينات لسنة 2017، فقد شهدت ساحة التأمينات في الجزائر نشاط 1557 وكيل عام للتأمين.

2. سمسار التأمين: هو شخص طبيعي أو معنوي يمارس لحسابه الخاص مهنة التوسط بين طالبي التأمين وشركات التأمين بغرض اكتتاب عقد التأمين، ويعد سمسار التأمين وكيلا للمؤمن له ومسؤولا تجاهه¹. وتتوقف ممارسة مهنة سمسار التأمين على اعتماد يمنحه الوزير المكلف بالمالية بقرار بعد استشارة المجلس الوطني للتأمينات.

وعليه فمهمة سمسار التأمين هي التوسط بين الزبائن الراغبين في اكتتاب عقد التأمين وشركات التأمين مقابل نسبة معينة يتقاضاها مقابل ذلك.

3. سمسار إعادة التأمين: أجاز المشرع الجزائري بموجب المادة 204 مكرر 04 من قانون التأمين لشركات التأمين وإعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية المعتمدة في السوق الوطنية التنازل عن جزء من الأخطار المؤمن منها لمعيد تأمين أجنبي، بوساطة شخص مفوض قانونا يعرف بسمسار إعادة التأمين. يتوقف نشاط سمسار إعادة التأمين على رخصة تمنح له وفق إجراءات، ويتوفر شروط، ومن جهات مختصة، أين يتولى إذا تم تفويضه من احد أو كلا طرفي اتفاقية إعادة التأمين القيام بمهام تهدف إلى تقريب وجهات نظرهما، قصد إتمام إبرام الإتفاقية، وتنفيذ آثارها طيلة مدة سريانها، متحملا في سبيل تحقيق ذلك لإلتزامات، وله حقوق يؤدي الإخلال بها إلى قيام مسؤولية المخل المدنية أو العقدية.

مع العلم أن سوق التأمينات الجزائرية بحسب الإطلاع على قرارات الإعتماد في الجريدة الرسمية إلى غاية شهر ماي 2019 وموقع المجلس الوطني للتأمينات²، شهد اعتماد 47 سمسار تأمين و40 سمسار أجنبي لنشاطات إعادة التأمين.

4. البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وشبكات التوزيع الأخرى: يحكم علاقتها مع شركات التأمين المرسوم التنفيذي رقم 07-153 المؤرخ في في 22/05/2007، يحدد كفاءات وشروط توزيع منتجات التأمين عن طريق البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وشبكات التوزيع الأخرى، ونصه التطبيقي القرار المؤرخ في 06/08/2007، يحدد منتجات التأمين الممكن توزيعها بواسطة البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وكذا النسب القصوى لعمولة التوزيع.

ذلك أنه نظرا لتطور سوق الخدمات التأمينية في الجزائر، سمح المشرع بإستعمال طرق توزيع جديدة، حيث يمكن شركات التأمين المعتمدة تقديم عمليات التأمين بواسطة بنوك أو مؤسسات مالية أو هيئات مشابهة على أساس اتفاقية أو عدة اتفاقيات توزيع.

وعليه تتصرف البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها بصفة وكلاء لشركات التأمين، مكلفة بتوزيع منتجات تأمين معينة فقط ومحددة بموجب التنظيم³، وهي:

1- فروع تأمين الأشخاص: حوادث، مرض، إعانة، حياة - وفاة، رسمة.

¹ المادة 258 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

² اطلع على الموقع <https://cna.dz/> بتاريخ 2019/05/19.

³ المادة 02 من القرار المؤرخ في 06/08/2007، يحدد منتجات التأمين الممكن توزيعها بواسطة البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وكذا النسب القصوى لعمولة التوزيع.

2- تأمين القروض.

3- تأمين الأخطار البسيطة للسكن:

3-1- تعدد أخطار السكن، 3-2- التأمين الإلزامي لأخطار الكوارث الطبيعية.

4- الأخطار الزراعية.

ومن ذلك فالوكالات البنكية هم عبارة عن ممثلين لشركة التأمين التي تمنحهم الوكالة وتعتبر مسؤولة عن أعمال وكلائها، وكما يخضع نشاط البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها في توزيعها لمنتجات التأمين لرئاسة لجنة الإشراف على التأمينات.

وتجدر الإشارة إلى أن النسب القصوى لعمولة التوزيع محددة بموجب قرار من وزير المالية، وتحسب بنسبة مئوية على أساس القسط المحصل الصافي من الحقوق والرسوم.

5. **الخبراء ومحافظو العوريات والإكتواريون:** قد تستعين شركات التأمين بأشخاص آخرين كمساعدين مؤهلين في تقدير حجم الخسائر والبحث في أسباب وقوع الأضرار، و كذلك في تقييم الأخطار وما يقابله من تأمين وهذا حتى تتمكن من تقدير القيمة الحقيقية للخطر المؤمن منه وما يقابله من مبالغ الواجب دفعها من قبل المؤمن له، ومن ذلك فهم يعتبرون مساعدين أساسيين لشركات التأمين بتقديم خبرتهم واستشارتهم ودراساتهم وتحليلاتهم في مجال التأمينات لفائدة شركات التأمين.

كما يجب أن يكون الخبراء ومحافظو العوريات والإكتواريون معتمدين من طرف جمعية شركات التأمين ومسجلين في القائمة المفتوحة لهذا الغرض.

يعد خبيراً كل شخص مؤهل لتقديم الخدمة في مجال البحث عن الأسباب وطبيعة وامتداد الأضرار وتقييمها والتحقق من ضمان التأمين¹.

يعتبر محافظ عوريات كل شخص مؤهل لتقديم الخدمة في مجال المعاينة والبحث عن أسباب وقوع الأضرار والخسائر والعوريات اللاحقة بالسفن والبضائع المؤمن عليها وتقديم التوصيات بشأن الاجراءات التحفظية والوقاية من الأضرار².

يعتبر إكتوريا كل شخص يقوم بدراسات اقتصادية ومالية وإحصائية بهدف إعداد أو تغيير عقود التأمين. ويقوم بتقييم أضرار وتكاليف المؤمن والمؤمن له، ويحدد أسعار الاشتراك بالسهر على مردودية الشركة، ويتابع نتائج الاستغلال ويراقب الاحتياطات المالية للشركة³.

وبخصوص الشركة الوطنية للتأمين، فإنه إضافة إلى وكالاتها المباشرة (عددها 293)، فإنها تتعامل مع 210 وكيل عام معتمد و28 سمسار للتأمين و147 وكالة تأمين بنكي و25 مركز خبرة.

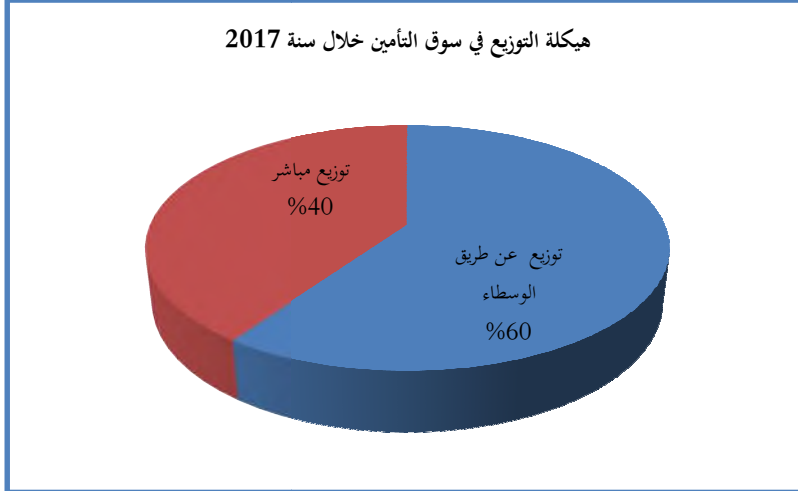
¹ المادة 269 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

² المادة 270 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

³ المادة 270 مكرر من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

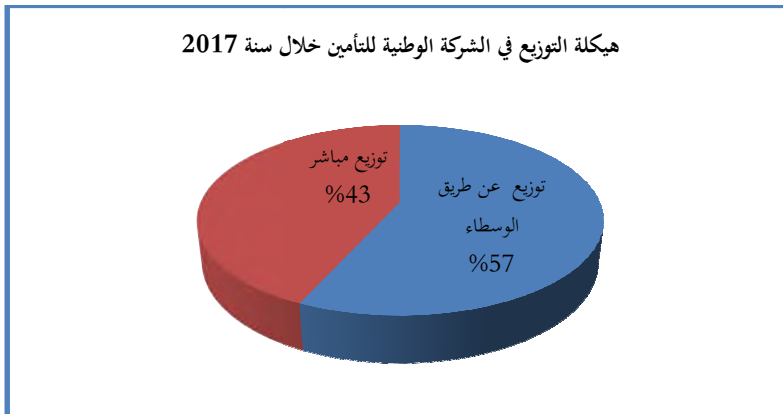
والشكليين البيانيين التاليين يوضحان هيكلية التوزيع في سوق التأمينات، وهيكلية التوزيع في الشركة الوطنية للتأمين خلال سنة 2017، أي نسبة الوسطاء ممثلين في الوكلاء العامون المعتمدون والسماصرة ووكالات التأمين البنكية مقارنة مع نسبة الوكالات المباشرة للشركات البنكية.

الشكل البياني رقم 02-02: هيكلية التوزيع في سوق التأمين خلال سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على إحصائيات المجلس الوطني للتأمينات لسنة 2017

الشكل البياني رقم 03-02: هيكلية التوزيع في الشركة الوطنية للتأمين خلال سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على إحصائيات الشركة الوطنية للتأمين لسنة 2017

والمطلع على الشكليين البيانيين السابقين يستنتج ثقل وتأثير الوسطاء في السوق وانتهاج نفس المنهج في التوزيع من قبل شركات التأمين، وأيضا قدرتهم على جلب اكبر عدد من الزبائن لصالح شركات التأمين، وكما بالرجوع إلى الإحصائيات المذكورة أعلاه، نلاحظ أن الشركة الوطنية للتأمين تتعامل مع أكثر من نصف سماصرة التأمين المعتمدين في سوق التأمينات الجزائرية.

وعليه ما على الشركة الوطنية للتأمين إلا تطوير جهودها لتحسين علاقتها مع الوسطاء باستمرار من خلال اتخاذ جميع الخطوات اللازمة للرد على طلباتهم، وإيجاد الإستراتيجيات المناسبة لاجتذاب أقصى قدر من الأعمال من خلال هذه القنوات، بهدف المحافظة على الريادة.

خامسا: فحص هيئات الرقابة وبقية المتدخلين في سوق التأمين

نظرا لخصوصية سوق التأمين، كان من الضروري على الدولة أن تلعب دورا في إدارة الرقابة لنشاط التأمين وذلك بالرقابة على شركات ووسطاء التأمين، لتشمل مختلف العقود والإتفاقيات المبرمة من قبل شركات وموزعي التأمين، وتتم هذه الرقابة عن طريق مختلف هيئات الرقابة والتأطير التالية:

1. لجنة الإشراف على التأمينات (CSA): تمارس رقابة الدولة على نشاط التأمين وإعادة التأمين من طرف لجنة الإشراف على التأمينات، والتي تتصرف كإدارة رقابة بواسطة الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية¹.

تتبع هيكلها إلى مديرية التأمينات بالمديرية العامة للخزينة بوزارة المالية، ومهام هذه اللجنة محددة بموجب التنظيم المتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 08-113 المؤرخ في 09/04/2008، يوضح مهام لجنة الإشراف على التأمينات، ولا سيما كفاءات وشروط أداء لجنة الإشراف على التأمينات لمهامها في المجالات التالية:

- مجال احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين: بالسهر على مطابقة عمليات التأمين وإعادة التأمين وشرعيتها.
- مجال القدرة على الوفاء (Solvabilité): بالتأكد من أن هذه الشركات تفي بالإلتزامات التي تعاقبت عليها تجاه المؤمن لهم ولا زالت قادرة على الوفاء.
- مجال التحقق من الموارد المالية: بالتحقق من المعلومات حول مصدر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة رأسمال هذه الشركات.

2. مفتشو التأمين: هم مفتشون محلفون خاضعون للقانون الأساسي الخاص بموضوع المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 29/11/2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات، يمارسون الرقابة على شركات التأمين و/أو إعادة التأمين وعلى فروع شركات التأمين الأجنبية ووسطاء التأمين المعتمدين².

وهم مؤهلون للتحقيق في أي وقت، استنادا إلى الوثائق و/أو في عين المكان، في جميع العمليات التابعة لنشاط التأمين و/أو إعادة التأمين.

3. المجلس الوطني للتأمينات (CNA): هو جهاز استشاري يرأسه الوزير المكلف بالمالية، ويستشار في المسائل المتعلقة بوضعية نشاط التأمين وإعادة التأمين وتنظيمه وتطويره³.

ويخضع تنظيمه إلى المرسوم التنفيذي رقم 95-339 المؤرخ في 30/10/1995، يتضمن صلاحيات المجلس الوطني للتأمين وتكوينه وتنظيمه وعمله، المعدل والمتمم، ومن أهم صلاحياته:

- التداول حول جميع المسائل المتعلقة بكل أوجه نشاط التأمين وإعادة التأمين وفي المسائل الخاصة بالمتعاملين الذين يتدخلون في هذا المجال،

¹ المادة 209 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

² المادة 212 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

³ المادة 274 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

- إعداد مشاريع تمهيدية لنصوص تشريعية أو تنظيمية داخلية في مجال اختصاصه بتكليف من الوزير المكلف بالمالية أو بمبادرة منه، وتقديم جميع الاقتراحات الرامية إلى وضع الإجراءات الكفيلة بترشيد نشاط التأمين وترقيته،
 - اقتراح الإجراءات المتعلقة بالقواعد التقنية والمالية الرامية إلى تحسين الظروف العامة لعمل شركات التأمين وإعادة التأمين وظروف الوساطة،
 - اقتراح الإجراءات المتعلقة بالشروط العامة لعقود التأمين والتعريفات، وتنظيم الوقاية من الأخطار.
- حاليا للمجلس الوطني للتأمينات أربعة (04) لجان متخصصة، لكل منها تنظيم وعمل محدد بموجب قرارات صادرة عن وزير المالية، وهي:
- لجنة "الاعتماد" يرأسها مدير التأمينات بوزارة المالية، لجنة "حماية مصالح المؤمن عليهم والتعريفات"، لجنة "تنمية وتنظيم السوق"، و"اللجنة القانونية".
- 4. المكتب المتخصص بالتعريفات في مجال التأمينات (BST):** هو جهاز لدى وزير المالية متخصص في مجال التعريفات، يهتم على وجه الخصوص بإعداد مشاريع التعريفات ودراسة تعريفات التأمين السارية المفعول وتحسينها¹. ويقوم أيضا بإبداء الرأي حول أي نزاع في مجال تعريفات التأمين حتى تتمكن إدارة الرقابة من البت فيها. وينظم هذا المكتب وفق المرسوم التنفيذي رقم 09-257 المؤرخ في 11/08/2009، يحدد تشكيل الجهاز المتخصص في مجال تعريفات التأمينات وتنظيمه وسييره، ومن بين مهامه:
- يمكن استشارته من إدارة مراقبة التأمينات في كل المسائل المرتبطة بتعريفات التأمين وكذا في أي نزاع ناجم عن تطبيق أو تأويل التعريفات أو مقاييس التعريفات،
 - يمكن أن يقترح المكتب فيما يخص التأمين الإلزامي، تعريفات أو مقاييس للتعريفات، ويقترح المكتب تعريفات مرجعية فيما يخص التأمين الاختياري،
 - إخطار شركات التأمين و/أو إعادة التأمين بجميع المعلومات اللازمة بالتعريفات.
- تجدر الإشارة إلى المرسوم التنفيذي رقم 96-47 المؤرخ في 17/01/1996 المتعلق بتعريفات الأخطار في مجال التأمين، والذي يبرز العناصر المكونة لتعريفات الأخطار، وهي:
- طبيعة الخطر: نوعيته، احتمالية وقوعه، نفقات اكتتابه وتسييره، أي عنصر تقني آخر يتعلق بالتعريفات الخاصة بكل عملية من عمليات التأمين،
 - القسط الصافي: الذي يحدد خصوصا على أساس احتمال وقوع الحادث وعلى أساس معدل مبلغ الخسائر التي تتسبب فيها الحوادث،
 - نفقات الاكتتاب وتسيير الخطر: وتشمل تكاليف التوزيع وتكاليف التسيير،
 - عناصر أخرى: تكاليف الحوادث، الحاصل التقني حسب الفروع والضمانات، الحاصل التقني من جميع الفروع، حاصل الاستغلال والحصائل المالية.

¹ المادة 231 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.

وتجدر الإشارة إلى السلطة الممنوحة للوزير المكلف بالمالية في تحديد المعدل الأقصى لأتعاب وسطاء كل فرع من فروع التأمين.

5. الجمعيات المهنية: تنص المادة 214 من قانون التأمينات على اعتماد الوزير المكلف بالمالية لجمعيتين مهنتين: جمعية مهنية للمؤمنين وجمعية مهنية لكل من الوكلاء العامين والسماصرة.

أ. **الإتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين (UAR):** هي جمعية مهنية أنشئت في عام 1995، تم تأسيسها وفقاً لأحكام القانون ولا سيما قانون التأمينات، معتمدة من قبل وزارة المالية بقرار رقم 001 بتاريخ 2014/01/06.

ويجب على جميع شركات التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية المعتمدة أن تنظم إلى هذه الجمعية، وذلك أن العضوية إلزامية بقوة القانون، ويتمثل دورها في:

- تمثيل وتسيير المصالح الإجتماعية لأعضائها اتجاه بقية الأطراف والسلطات العمومية،
 - اعلام وتحسيس منخرطها والجمهور، وذلك بتزويد أعضائها بمنتهى للتشاور وتبادل بشأن جميع المسائل ذات الاهتمام المشترك،
 - تدرس هذه الجمعية المسائل المتعلقة بممارسة المهنة، ولا سيما التأمين الإقتراحي والوقاية من الأخطار ومحاربة كل عوائق المنافسة والتكوين والعلاقات مع ممثلي الموظفين،
 - تزويد أعضائها بمساعدتها وخبرتها في أي حل للمشاكل التقنية والقانونية أو المالية المتعلقة بتحليل وإدارة ونقل المخاطر في إعادة التأمين و/أو التأمين المشترك،
 - إشراك القدرات المحتملة لأعضاء الإتحاد في الجهد الجماعي لتحفيز النمو والأداء بما يتماشى مع إستراتيجية تطوير السوق ومساهمتها في الاستقرار الاقتصادي والتكوين على الإدخار،
 - تلعب دور استشاري للوزير المكلف بالمالية بخصوص كل المسائل ذات الصلة بالمهنة، ويمكنها ان تقترح في اطار قواعد اخلاقيات المهنة، على لجنة الإشراف على التأمينات، عقوبات ضد عضو أو أكثر من أعضائها.
- ب. **جمعية مهنية لكل من الوكلاء العامين والسماصرة:** والتي يجب أن توافق لجنة الإشراف على التأمينات على قانونها الأساسي وعلى أي تعديل يطرأ عليه، وهو ما مجسد على أرض الواقع في الجمعية الوطنية للوكلاء العامين للتأمين (ANAGA) والإتحاد الجزائري لسماصرة التأمين (UACA).

وكما يشهد السوق التأميني في الجزائر نشاط كل من: المكتب الموحد الجزائري للسيارات (BUA)، الجمعية الجزائرية للدفاع عن مستهلكي التأمين (AADCA)، مدرسة الدراسات العليا للتأمين (EHEA)، الشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات (SAE-EXACT)، وكالة مكافحة الغش في مجال التأمين (ALFA)، جمعية الخبراء الجزائريين للكوارث الطبيعية (EXA Cat-Nat)، بالإضافة إلى صندوقين هامين هما:

▪ **صندوق ضمان السيارات (FGA):** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-103 المؤرخ في 2004/04/05،

تم إنشاء "صندوق ضمان السيارات" وحدد قانونه الأساسي.

الصندوق هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المالية، وله دور اجتماعي ومصلحة عامة، حيث يمارس الصندوق صلاحياته المتعلقة بتعويض ضحايا حوادث المرور، مثله مثل شركات التأمين.

يتولى الصندوق مهمة تحمل كل أو جزء من التعويضات الممنوحة إلى ضحايا الحوادث الجسدية أو ذوي حقوقهم، التي تتسبب في وقوعها عربات برية ذات محرك، وفي حالة ما إذا المسؤول عن الأضرار ضل مجهولا، أو مسقوتا عنه الضمان، أو كانت تغطيته غير كافية أو غير مؤمن وتبين انه غير قادر على الوفاء جزئيا أو كليا.

يجوز للصندوق بعد دفع التعويضات للضحايا أو ذوي حقوقهم، طلب المتسبب في الحادث أو الشخص المسؤول مدنيا باسترجاع جميع المبالغ المدفوعة عنه وذلك بحلوله القانوني في حقوق الدائن بالتعويض، ويخص التحصيل على جميع التكاليف زائد 10% طبقا للنصوص القانونية المعمول بها.

▪ **صندوق ضمان المؤمن لهم (FGAS):** يسير بناء على المرسوم تنفيذي رقم 09-111 المؤرخ في

2009/04/07، ويتكفل في حدود الأموال المتوفرة، بكل أو جزء من الديون الناتجة عن عقود التأمين

لشركة في حالة عجز، إذا ما أصبحت اصول هذه الأخيرة غير كافية.

تسييره مسند الى صندوق ضمان السيارات، وتتكون موارده من الإشتراك السنوي لشركات التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية المعتمدة في حدود 1% من الأقساط الصادرة صافية من الإلغاءات، وأيضا من حصائل توظيف الأموال.

سادسا: فحص شركاء ومساهمات الشركة الوطنية للتأمين

تقوم الشركة الوطنية للتأمين زيادة على تسويق منتجات التأمين وتوظيف الفوائض في الأسواق المالية والمصرفية كمقرض، بدور ثالث وهو المشاركة في رأس مال الشركات التابعة ومؤسسات هيئات التكوين. وفيما يلي الشركات المساهمة فيها الشركة الوطنية للتأمين:

الجدول رقم 02-04: الشركات المساهمة فيها الشركة الوطنية للتأمين

الرقم	اسم الشركة باللغة العربية	اسم الشركة باللغة الفرنسية	المشاركة (مليون دج)	نسبة المداخليل %	نسبة التمويل %
01	الشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات	Société d'expertise SAE EXACT , EURL	450	٪40	SAA تمويل 100٪
02	مطبعة التأمينات	L'imprimerie des assurances, SPA	17	٪02	50/50SAA/CCR
03	تأمين ايمو	ASSURE IMMO Société de Promotion Immobilière, Spa	258,59	٪23	نسب متساوية SAA/CAAT/CAAR
04	شركة الإستثمار المالي	SELIM SICAV Société d'Investissement à Capital Variable	40	٪04	SAA/BNA/BDL
05	وكالة مكافحة الغش في مجال التأمين ألفا	ALFA Agence pour la Lutte contre la Fraude à l'Assurance	340	٪31	SAA/CAAT/CAAR
06	شركة تأمين الاحتياط والصحة*	la SAPS (Société d'assurances de prévoyance et de santé) « Amana »	/	/	SAA34%/MACIF /BADR/BDL

المصدر: من إعداد الطالب بناء إحصائيات سنة 2015 الموجودة في موقع الشركة الوطنية للتأمين

*فحص مساهمة الشركة الوطنية للتأمين في شركة تأمين الاحتياط والصحة (SAPS):

هي من الشركات ذات الرأس المال الكبير، والتي تحقق نتائج سنوية جيدة مما يزيد بشكل كبير من قيمة أسهم الشركة الوطنية للتأمين.

حيث بعد صدور تعديل سنة 2006 على قانون التأمينات، والذي ألزم الشركات الممارسة للتأمين في الجزائر بالفصل ما بين التأمين على الأشخاص والتأمين على الأضرار في أجل لا يتعدى الخمس سنوات كحد أقصى، أقدمت الشركة الوطنية للتأمين في سنة 2011 على إبرام عقد شراكة إستراتيجية مع شركة التأمين الفرنسية (MACIF)، والتي انضم إليها البنكين العموميين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك التنمية المحلية (BDL).

سميت (SAPS) من الناحية الترويجية بأمانة للتأمين (AMANA ASSURANCE) وشعارها أمانة ليكم ولي عزاز عليكم، ولا تزال تعتمد بشكل أساسي على شبكة توزيع الشركة الوطنية للتأمين لتوزيع منتجاتها، في انتظار الانتهاء من التنفيذ الكلي لشبكتها الخاصة.

كما تساهم الشركة الوطنية للتأمين في مدارس التكوين التالية:

- المعهد الجزائري للدراسات العليا المالية (L'IAHEF (école algérienne des hautes études financières) ،
- مدرسة الدراسات العليا للتأمين (L'EHEA (école des hautes études d'assurance)، والتي تساهم فيها 14 شركة تأمين،
- المدرسة الوطنية العليا للسياحة الأوراسي E.N.S.T.
- بالإضافة إلى المساهمة في مؤسسات أخرى، وهي: AFRICA-RE، SRH، SGCI، SIH، La CAGEX، و BUA.

سابعاً: فحص إستراتيجية الشركة الوطنية للتأمين

رسالة الشركة الوطنية للتأمين هي الشركة الرائدة في سوق التأمين الوطني، وهي رسالة واقعية وموضوعية لما تحققه من حصص سوقية، وقابلة للتحقيق والبقاء وذلك بالرجوع للإمكانيات التي تتوفر عليها الشركة الوطنية للتأمين.

تأخذ الأهداف الإستراتيجية الكلية المعتمدة لتطوير محفظة أعمال الشركة الوطنية للتأمين في الاعتبار وتركز على المحاور الرئيسية التالية:

- المحافظة على الحصص السوقية لفرع تأمين السيارات،
- تطوير محفظة الأخطار المختلفة البسيطة،
- تطوير الأخطار المتعلقة بقطاعي النقل والفلاحة،
- تطوير شريحة الأخطار الكبرى،

- ممارسة إعادة التأمين من خلال تحسين علاقات الشركة الوطنية للتأمين مع عالم إعادة التأمين على الصعيدين الوطني والدولي،
- إدارة المساهمات الاستثمارية والمشاركات،
- تفعيل تسيير الأصول العقارية.

ويلاحظ أنه بالنظر إلى الإمكانيات التقنية والمالية الموجودة تحت تصرف الشركة الوطنية للتأمين، وقدرتها التنافسية على أغلب الفروع التأمينية للأضرار، يمكن لها تحسين مستوى إنتاجها بشكل كبير وتحقيق أهدافها. ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، وضعت إدارة الشركة الوطنية للتأمين خطط إستراتيجية تسويقية لذلك وللاستجابة للتغيرات التي تحدث في التأمينية، مرتكزة على المنهجية التالية:

- تنظيم المبيعات
- تطوير سياسة المنتج والسياسة السعرية
- تحسين شبكات التوزيع والرفع من أدائها
- القيام بنشاطات العلاقات العامة عن طريق الإتصال والإعلان: تم ذلك بتخصيص ميزانية
- تحسين نظام المعلومات
- عصرنة التسيير وتطوير سياسة الموارد البشرية

ثامنا: فحص الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي

من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي، نجد أن المديرية العامة منظمة وفق التنظيم الرأسي الوظيفي (التنظيم الرأسي الاستشاري staff and line organization)، أي تنظيم مزدوج يجمع بين التنظيم الرأسي الهرمي والتنظيم حسب الوظائف داخل الشركة. كما يلاحظ الإستعانة بالمستشارين والمساعدين المتخصصين قبل اتخاذ القرارات من قبل هرم السلطة في الشركة الوطنية للتأمين وهو الرئيس المدير العام، الأمر الذي من شأنه أن يحقق الإحاطة الكاملة بجميع المسائل الفنية والإدارية والتقنية.

كما نسجل أن التنظيم الهرمي للشركة الوطنية للتأمين، يتكون من قطبين رئيسيين هما:

1. قطب مكلف بالإدارة والمالية، يدار من قبل مدير عام مساعد،

2. قطب مكلف بالنشاطات التقنية والتجارية، يدار من قبل مدير عام مساعد.

يسمح هذا التنظيم للشركة الوطنية للتأمين أن يكون للرئيس المدير العام مديرين عامين مساعدين وسبعة (07) رؤساء أقسام وخمسة (05) مدراء، وعدة خلايا مختلف، بالإضافة إلى مستشارين ومساعدين في مختلف التخصصات.

كما تجدر الإشارة إلى مركز وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين، حيث تم تخصيص لها قسم خاص بها، وهو ما يمنح وظيفة التسويق ميزة ويساعدها في تنفيذ السياسات التسويقية المحددة مسبقا.

بالإضافة إلى أنه لم يتم إهمال أهمية ودور نظام المعلومات، وتم تخصيص له كذلك قسم خاص به. أما الجانب الرقابي فنجد مديريتين تابعتين مباشرة إلى الرئيس المدير العام، هما مديرية المراجعة الداخلية ومديرية المراقبة العامة.

تاسعا: فحص نظام الإدارة الإلكتروني للشركة الوطنية للتأمين

نظرا للانفتاح المستمر لسوق التأمين في الجزائر، أقدمت الشركة الوطنية للتأمين على البحث عن نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للمعلومات، يأخذ بعين الاعتبار خصوصية الصناعة التأمينية، وقد وضعت مخطط ضخم لتحقيقه، وهو نظام الإدارة الإلكتروني (ORASS) وذلك بهدف تحسين جودة خدماتها التأمينية. ومن بين الجهود التي قامت بها الشركة الوطنية للتأمين لتحقيق هذا النظام واستكمالها، إنجاز شبكة الربط بين الوكالات و المديريات المسؤولة عنها مباشرة، اقتناء التجهيزات الضرورية وتكوين الموظفين العاملين في استغلال هذا النظام المتكامل للإدارة الإلكترونية.

سمح استغلال نظام الإدارة الإلكتروني الخاص بالصناعة التأمينية بحل مجموعة لا بأس بها من المشاكل المرتبطة فيما بينها والخاصة بالمنتجات التأمينية (يحتوي على وظائف الإنتاج، التحصيل، التعويضات، إعادة التأمين والمراقبة)، فهو يقوم تلقائيا بإنشاء بيانات محاسبية ويقوم بتحليل أحسن للأخطار ومعرفة جيدة لمدى احترام الشركة لالتزاماتها وبذلك المساعدة على اتخاذ القرارات و بطريقة جد فعالة.

وفيما يلي نبذة عامة عن أهم تطبيقات نظام ORASS :

1. عمليات إنتاج خدمات التأمين: يسمح النظام بالتكفل الكامل بالعملية التأمينية في مرحلة الإنتاج بحيث يمنح المفتاح الرمز التسلسلي المناسب، إضافة إلى مختلف العناصر المكتملة للعملية كتحديد الشروط الخاصة لعقد التأمين إلى التسجيل المحاسبي لقسط التأمين، كما يسمح بتحرير مشروع لعقد تأمين والذي يبقى مخزنا إلى مرحلة التثبيت أو إلغاء العملية.

تبدأ إجراءات إدخال المعلومات الضرورية للنظام من خلال مجموعة من العناصر أهمها:

- **عناصر مكونة لوثيقة التأمين police:** بها معلومات متعلقة بالمؤمن له طبيعته، عنوانه، وظيفته، نوع التغطية المطلوبة (سنوية، دورية)، نوع التسعير المستعمل (عادي، خاص)، معدلات العمولات الموزعة عمولة التحصيل والتسيير).

ومعلومات أخرى يمكن إدراجها كإمكانية خضوع الخطر للتأمين المشترك (la coassurance)، كما تجدر الإشارة إلى أن كل عنصر يمكن أن يشمل على مجموعة مفصلة من المعلومات الثانوية حسب حاجة المؤسسة إليها.

- **موضوع العقد:** ويشمل بعض المعلومات المتعلقة بالشيء محل الضمان من الخطر كمكان الخطر وبعض الملاحظات الأخرى المتعلقة بموضوع العقد.

- **الخصائص:** وهي عبارة عن معطيات ضرورية لوصف محل التأمين وكذا حساب قسط التأمين، فكل العناصر المستعملة في تقييم الخطر من المفروض أن تظهر في خصائص و هي تختلف من خطر لآخر.

- **الضمانات:** وهي تظهر الضمانات الإجبارية حسب فرع التأمين وكذا بعض الضمانات الاختيارية والتي يمكن إضافتها حسب الحالة، كما تظهر مبلغ رأس المال، معدل القسط، وكذا قيمة الأقساط حسب كل نوع من الضمانات.

2. **التعويض عن الحوادث:** تعتبر معالجة الحوادث عملية مشتركة بين كل المنتجات التأمينية، ولكن تختلف فقط في تحديد نوع الأحداث أو الأضرار.

الإدارة الالكترونية لهذا الجزء من العملية التأمينية يسمح بمعالجة كل الأحداث المرتبطة بسير مرحلة التعويضات. تبدأ إدارة مرحلة التعويض بإدخال الرمز المناسب لذلك والذي من المفروض أن يرتبط أوتوماتيكيا بما يوافقه في مرحلة الإنتاج بحيث يسترجع وبطريقة أوتوماتيكية كل المعلومات المسجلة في مرحلة الإنتاج ولا يبق على مشغل النظام إلا إضافة البيانات المرتبطة بمرحلة التعويض كتاريخ الحادث، قيمة الأضرار وطبيعتها، ويقوم النظام بالتأكد من موافقة المعلومات المدرجة حديثا في مرحلة التعويض مع معلومات مرحلة الإنتاج.

كما يظهر النظام مراحل تسيير التعويض عن الحوادث، والتي أهمها:

- **خصائص الحادث:** هذه الخصائص تكون معرفة مسبقا حسب فرع التأمين، ويمكن أن تدرج حسب حاجة مستعمل النظام.

- **محضر المعاينة:** وهو يشمل كل المعلومات المدرجة في مختلف أنواع المحاضر لمختلف السلطات أو الهيئات المعنية بذلك كمصالح الأمن، الدرك الوطني، الحماية المدنية، الخبراء، ومن بين أهم المعلومات المدرجة: طبيعة المحضر، تاريخ تحرير المحضر، الهيئة المسؤولة عن تحريره، مرجع المحضر، وكل المعلومات التي يعتبرها مسير الملف ضرورية لإدراجها.

- **المتدخلون:** وهم كل المتدخلون في تسيير الملف كخبراء تقييم الأضرار، المحامين، الأطباء،... إلخ، وكل متدخل يحمل رمز معين يعرفه ويمكن اللجوء إليه من خلال ملف الكتروني كمرجع يضم كل المتدخلين، بالإضافة إلى أن النظام يقترح تاريخ يبين زمن التدخل.

- **التقييم:** بحيث يسمح النظام بإدخال التقييم المناسب للأضرار أو تغيير القيم عند الضرورة، كما يمكن إدارة جملة من المعلومات المتعلقة بالتقييم كتاريخ التقييم، نوع الضمان.

كما يمكن للنظام أن يسمح للمستعمل إمكانية إدارة الطعون، الإطلاع على وضعية ملف التعويض، وأهم حوادث إدارة ملف التعويض و بطريقة الكترونية.

كما يسمح النظام باستغلال المعلومات آليا وبطريقة فعالة، بحيث يوضح أهم المعلومات الخاصة بالعميل، بالإنتاج، بالتعويضات وحسب الفروع، حسب الفترات، حسب المبالغ وفي فترة زمنية قياسية.

يسمح النظام كذلك بتوحيد تحرير العقود بطريقة تسمح بتجنب الأخطاء واستغلال فعال لها.

وللتسيير الجيد لهذا النظام، وجدنا أن الشركة الوطنية للتأمين، توظف لتسيير وظيفة الإعلام الآلي أكثر من 80 مختص في تكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي، يضمون العديد من الوظائف بما في ذلك التطوير والتشغيل وإدارة قواعد البيانات والشبكات والصيانة.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النظام يعتمد على نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والذي يعتبر من أهم نظم المعلومات المتواجدة في وقتنا الحالي، وتكمن الفكرة الأساسية لهذا النظام في التحول من استخدام أنظمة متفرقة تعمل منفردة لكل منها قاعدة معطيات خاصة بها، إلى أنظمة موحدة بقاعدة معطيات وحيدة.

- لكن رغم كل الميزات التي يختص بها نظام ORASS إلا أنه و كغيره من الأنظمة الالكترونية يطرح بعض من المشاكل للشركة الوطنية للتأمين التي يجب أن تبحث عن الحلول المناسبة لمواجهتها، والتي من بينها:
- مشاكل متعلقة بترميز منتجات التأمين و الضمانات بحيث يصعب تغييرها لتوافق التغيرات التي يمكن أن تحدث من الناحية القانونية.
- بعض حقول النظام (les champ du système) ليست عملية وتعترضها توقفات مستمرة.
- في بعض الأحيان لا يسمح النظام بأخذ بعين الاعتبار خصوصيات بعض منتجات التأمين والمتطلبات.
- يتسبب النظام في أخطاء التقييم سواء في مرحلة الإنتاج أو مرحلة التعويض نتيجة الأخطاء في تكيف النظام مع حاجيات المؤسسة مما يستدعي المراقبة الدائمة للنظام يدويا.
- يتطلب تصعيد البيانات وتوحيدها التدخل اليدوي مع خطر التلاعب والتأخير من حيث توافر المعلومات التي تولدها.
- توقف النظام بطريقة مستمرة مما يعرقل في بعض من الأحيان العملية التأمينية برمتها، مما يستلزم تدخل مورد النظام باستمرار وبتكاليف إضافية بالنسبة للشركة، وذلك بسبب عدم تحكم بعض الموظفين في النظام بطريقة صحيحة.

عاشرا: فحص الإنتاجية وتحقيق الأهداف

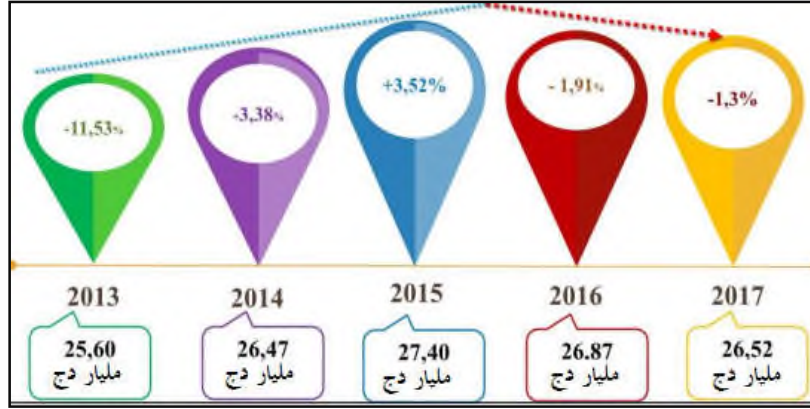
نقوم بذلك من خلال فحص: تطور رقم الأعمال، الحصة السوقية، فحص توظيفات وأسهم الشركة الوطنية للتأمين، وفي الأخير دراسة تحقيق الأهداف للثلاث سنوات الأخيرة 2016-2018 .

1. تطور رقم الأعمال :

لقد مكنت سياسة التطوير المنفذة من قبل الشركة الوطنية للتأمين، بعد رفع احتكار الدولة للتأمين لتحقيق مستويات نمو كبيرة في مبيعاتها.

وفي هذا الصدد، بذلت الشركة الوطنية للتأمين الكثير من الجهود لتحسين جودة محفظتها، والتي لا تزال تحت سيطرة فرع تأمين السيارات.

الشكل البياني رقم 02-04: تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين 2013-2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على إحصائيات الشركة الوطنية للتأمين.

والملاحظ أن الشركة الوطنية للتأمين لا تزال صاحبة أكبر رقم أعمال في سوق التأمينات الجزائرية، حيث قدر رقم أعمالها في سنة 2017 بـ 26,52 مليار دج بتسجيل انخفاض طفيف يقدر بنسبة -1,3% ، مع العلم أن السوق سجل نموًا بنسبة 1,64%.

2. الحصة في السوق:

الشكل البياني رقم 02-05: حصة السوق لشركات التأمين في الجزائر لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير التسيير لمجلس إدارة الشركة الوطنية للتأمين لسنة 2017.

يلاحظ احتفاظ الشركة الوطنية للتأمين بمكانتها الرائدة منذ إنشائها، وتمتلك 23% من السوق بقيمة مبيعات تبلغ 26,584 مليار دج في عام 2017، مع بعض المنافسة من بقية الشركات العمومية الأخرى.

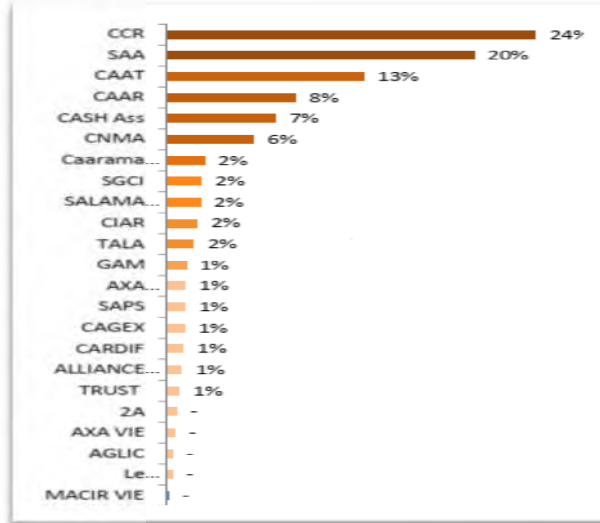
3. فحص توظيفات وأسهم الشركة الوطنية للتأمين:

بالإضافة إلى أعمال التأمين الرئيسية، تقوم الشركة الوطنية للتأمين، بفضل الفائض النقدي الناتج إيراداتها بالاستفادة من أصولها المالية ويكون ذلك من خلال استثمارها في منافذ واعدة ومتنوعة.

وبحسب تقرير مديرية التأمينات بوزارة المالية لسنة 2017، فقد بلغت الاستثمارات المالية لشركات التأمين 231 مليار دينار جزائري في 2017/12/31 مقارنة مع 222 مليار دينار جزائري في سنة 2016 ، بزيادة قدرها 4% ، بفارق إيجابي قدره 8.5 مليار دينار جزائري.

والشكل البياني التالي يوضح هيكل التوظيفات المالية لشركات التأمين لسنة 2017.

الشكل البياني رقم 02-06: هيكله التوظيفيات المالية لشركات التأمين لسنة 2017.



المصدر: التقرير السنوي الخاصة بنشاطات التأمين في الجزائر لسنة 2017 الصادر عن مديرية التأمينات بالمديرية العامة للخزينة بوزارة المالية، ص33.

وحسب الشكل البياني يتضح احتلال الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الثانية في سوق الاستثمارات المالية لشركات التأمين في الجزائر، وذلك بنسبة 20 %، أي حوالي 46,4 مليار دينار جزائري (بدون أصول عقارية)، بمساهمات أقل بـ 4.38 مليار دج عن سنة 2016.

وبالنسبة لمردودية توظيفيات الشركة الوطنية للتأمين سنة 2017 فقد قدرت 2.22 مليار دج أي بنسبة 34% من العوائد الكلية لإستثمارات سوق التأمين في الجزائر، وبزيادة قدرها 568 مليون دج عن سنة 2016 .

والملاحظ أن هناك اهتمام متزايد تمنحه البنوك والخزينة العمومية للأموال التي تولدها شركات التأمين وغيرها من المنظمات التي تجمع المدخرات، بسبب تأثير انخفاض الجباية النفطية، لأجل تمويل الاقتصاد الوطني، وهو ما يمثل فرصة سانحة للشركة الوطنية للتأمين لزيادة عائدات هذه الأصول المالية والاستفادة من امتيازات توظيفها.

ولذلك ينبغي أن تركز الشركة الوطنية للتأمين على نشاطاتها بشكل أكبر على القطاعات ذات القيمة المضافة الأعلى في السوق، مثل المخاطر المتنوعة البسيطة والمخاطر الصناعية، مما يجعل من الممكن توليد فوائض نقدية كبيرة في نهاية العام، ومن ثمة يتم توجيه هاته الفوائض نحو المنتجات الاستثمارية المربحة.

4. الوضعية السوقية حسب الفروع: وفيما يلي جدول يوضح تطور حصة الشركة الوطنية للتأمين في سوق التأمينات حسب الفروع.

الجدول رقم 02-05: حصة السوق للشركة الوطنية للتأمين حسب الفروع 2015-2016 (الوحدة: مليون دج)

حصة SAA		التغير		القطاع		التغير		SAA		الفرع
2015	2016	%	القيمة	2015	2016	%	القيمة	2015	2016	
31,18	30,66	-1,40	-929	66 184	65 255	-0,40	-628	20 634	20 005	تأمين السيارات
13,49	13,52	1,36	570	41 911	42 481	1,63	92	5 655	5 747	الحرائق والأخطار المتعددة
19,83	22,22	-10,26	-386	3 757	33 372	0,55	4	745	749	تأمين الفلاحة
6,33	5,37	21,27	1 218	5 724	6 941	2,90	10	362	373	تأمين النقل
0,23	0,22	23,90	275	1 149	1 423	21,03	1	3	3	تأمين قروض ضمان
23,08	22,50	0,63	747	118 724	119 471	-1,90	-521	27 393	26 877	مجموع تأمينات الأضرار
12,88	12,67	3,19	1 676	52 540	54 216	1,58	107	6 765	6 872	التطور خارج قطاع السيارات

المصدر: بيانات الشركة الوطنية للتأمين

والملاحظ هو تسجيل تطور لا بأس به خارج فرع تأمين السيارات للسنتين 2015-2016، ونمو معتبر في فرع التأمين الفلاحي بالرغم من الركود الذي شهده الفرع بصفة عامة.

وبخصوص سنة 2017، لم نشهد تغيرات كبيرة في الأرقام والنسب، وحافظت الشركة الوطنية للتأمين على الريادة في فرع السيارات وفي السوق ككل.

فقد عرف إنتاج فرع تأمين السيارات لدى الشركة الوطنية للتأمين في سنة 2017 ما قيمته 19.631 مليون دينار جزائري، وحققت حصة سوقية تقدر بـ 30% من السوق الإجمالي لفرع السيارات، كما تطور إنتاج هذا الفرع لسنة 2018 إلى أكثر من 20.212 مليون دينار جزائري، وهو المورد الرئيسي للشركة. وذلك ما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم 02-07: وضعية الشركة الوطنية للتأمين في السوق حسب الفروع.



المصدر: تقرير التسيير لمجلس إدارة الشركة الوطنية للتأمين لسنة 2017.

والشكل البياني السابق يؤكد لنا التركيز على فرع السيارات بشكل كبير، ولكن هذا يعتبر مؤشر مقلق، خاصة مع ظهور بوادر المنافسة في هذا الفرع في السنوات الأخيرة، مما قد يهدد محفظة الشركة، والتي يجب أن تركز إستراتيجية الاكتتاب الخاصة بها على مبدأ التنوع وتطوير جميع الفروع الأخرى.

5. فحص تحقيق الأهداف للثلاث سنوات الأخيرة 2016-2018:

يكون ذلك من خلال جداول تتضمن معطيات برامج التسيير التوقعية، وما تم تحقيقه فعلا، وتحليل أسباب الفروقات إن وجدت.

الجدول رقم 06-02: حالة مقارنة لبرنامج التسيير التوقعي مع النتائج المحققة لسنة 2016

الفروقات 2016		المحقق 2016	برنامج التسيير التوقعي 2016	الفرع
النسبة %	القيمة			
الإنتاج حسب الفرع (الوحدة: مليون دج)				
-8,43%	-1 842	20 004	21 846	تأمين السيارات
-6,05%	-153	2 377	2 530	أخطار الأفراد والمهنيين
-10,70%	-404	3 372	3 776	الأخطار الصناعية
-8,83%	-557	5 749	6 306	المجموع الفرعي للحرائق والأخطار المتعددة
-2,73%	-21	749	770	تأمين الفلاحة
-13,66%	-59	373	432	تأمين النقل
-8,45%	-2 479	26 875	29 354	المجاميع
التعويض حسب الفرع (الوحدة: مليون دج)				
-0,16%	-26	16 554	16 580	مخزون بداية الفترة
-10,14%	-2 179	19 306	21 485	المصرح + المستأنف
4,64%	835	18 838	18 003	المسوى + المصنف دون متابعة
المحافظة على حصة الشركة في السوق				
0,59%		22,57%	21,98%	الشركة
1,30%		30,82%	29,52%	تأمين السيارات

المصدر: إحصائيات الشركة مع إضافة عمود نسبة الفروقات من قبل الطالب وبطبيعة الحالة، فقد تم تسجيل فروقات ما بين ما تم التخطيط له على برنامج التسيير التوقعي وما تم تحقيقه فعلا، والذي تم تفسيره من قبل إدارة الشركة الوطنية للتأمين كما يلي:

أ. فيما يخص عنصر الإنتاج:

كان الناتج الإجمالي للشركة بفارق -2.47 مليار دينار مقارنة بالتوقعات وتلك الناتجة عن:

- قسم السيارات: بفارق -1.84 مليار دينار بسبب فقدان 23 ألف عقد (مقارنة بالعام السابق)، مع التسجيل أن القيود على استيراد السيارات قد بدأت خلال هذه السنة.

- فرع الحرائق والأخطار المتعددة: بفارق -577 مليون دينار بسبب انخفاض الإنفاق العام على المشاريع الكبرى والمنافسة في أسعار السوق.
- إعادة التأمين: على الرغم من انخفاض إجمالي الأقساط المكتوبة المتعلقة بإعادة التأمين، ارتفعت عمليات التصرف بمقدار 28 مليون دينار، ويرجع ذلك أساسا إلى محفظة الحرائق والأخطار المتعددة.

ب. فيما يخص عنصر التعويضات:

- كان معدل التسوية المسجل في نهاية العام أقل من التوقعات، حيث كان 103.1 % حقيقياً مقابل 103.4 % توقعا، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى حقيقة أن السهم الفعلي كان أقل من التوقعات الختامية ورقم "المصرح + المستأنف" في السنة أيضا (51 ملفا) ، مما أدى إلى عدد من الملفات التي تم تسويتها بـ 362 ألف ملف أي 61 ألف ملف أقل من المتوقع
- كانت التعويضات الواردة في العنصر " المسوى + المصنف دون متابعة" أعلى من المتوقع، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى التضخم في قطع الغيار في التعويضات.

ج. فيما يخص عنصر حصة السوق:

- تجدر الإشارة إلى أن حصة السوق المتوقعة والمحسوبة موجودة في سوق التأمين على الأضرار وذلك منذ فصل أنشطة التأمين على الحياة والتأمين على الأضرار.
- تمكنت الشركة من الحفاظ على حصتها في السوق بنسبة 22.57 % بشكل عام و 30.82 % لقطاع السيارات وأخيرا 12.69 % في غير السيارات.

الجدول رقم 02-07: حالة مقارنة لبرنامج التسيير التوقعي مع النتائج المحققة لسنة 2017

الفروقات 2017		المحقق 2017	برنامج التسيير التوقعي 2017	الفرع
النسبة %	القيمة			
الإنتاج حسب الفرع (الوحدة: مليون دج)				
-4,83%	-996	19 631	20 627	تأمين السيارات
-11,65%	-310	2 350	2 660	أخطار الأفراد والمهنيين
0,50%	18	3 648	3 630	الأخطار الصناعية
-4,64%	-292	5 998	6 290	المجموع الفرعي للحرائق والأخطار المتعددة
-41,29%	-346	492	838	تأمين الفلاحة
-3,57%	-15	405	420	تأمين النقل
-5,85%	-1 649	26 526	28 175	المجموع
التعويض حسب الفرع (الوحدة: مليون دج)				
-4,89%	-776	15 096	15 872	مخزون بداية الفترة
6,38%	1 455	24 278	22 823	المصرح + المستأنف
2,68%	473	18 143	17 670	المسوى + المصنف دون متابعة
المحافظة على حصة الشركة في السوق				
-		21,77%	غير متوفر	الشركة
-		30,00%	غير متوفر	تأمين السيارات
-		12,30%	غير متوفر	خارج تأمين السيارات

المصدر: إحصائيات الشركة مع إضافة عمود نسبة الفروقات من قبل الطالب وبطبيعة الحالة، فقد تم تسجيل فروقات ما بين ما تم التخطيط له على برنامج التسيير التوقعي وما تم تحقيقه فعلا، والذي تم تفسيره من قبل إدارة الشركة الوطنية للتأمين كما يلي:

أ. فيما يخص عنصر الإنتاج:

كان الناتج الإجمالي للشركة بفارق -1.64 مليار دينار مقارنة بالتوقعات وتلك الناتجة عن:

- فرع السيارات: بفارق -966 مليون دينار بسبب تأخر إطلاق وحدات تجميع المركبات المخطط لتعويض توقف الواردات، مقارنة بالعام السابق الذي نما فيه الفرع بأكثر من + 24 ألف في عدد العقود بفضل مساهمة الضمانات الجديدة التي يتم تسويقها.

- فرع الحرائق والأخطار المتعددة: بفارق 292 مليون دينار بسبب انخفاض الإنفاق العام على المشاريع الكبيرة والمنافسة التعريفية في السوق، ومع ذلك فمن المهم أن نلاحظ أن اتجاه المخاطرة الصناعية لتحقيق نتيجة متفوقة على توقعات 18 مليون.
- التأمين الفلاحي: يرجع الفرق السلبي البالغ -346 مليون إلى تجميد التمويل من نوع "تحدي" للمستثمرين الزراعيين، مما أدى إلى انخفاض حاد في الأقساط.
- إعادة التأمين: على الرغم من انخفاض إجمالي الأقساط المكتوبة المتعلقة بإعادة التأمين، مقارنة بالتوقعات، تجاوزت عمليات التصرف التوقعات البالغة 122 مليون دينار، ويرجع ذلك أساساً إلى محفظة فرع الحرائق والأخطار المتعددة المتعاقد عليها.

ب. فيما يخص عنصر التعويضات:

- كان معدل التسوية المسجل في نهاية السنة المالية أعلى من التوقعات، حيث بلغ 103.2 % مقابل 101 % توقعي، ويرجع ذلك أساساً إلى حقيقة أن عدد الملفات المعلنة خلال العام كان أيضاً أقل بكثير من المتوقع، - 51 ألف ملف، تولد عنها عدد من الملفات حيث تم تسوية 346 ألف ملف أي 44 ألف ملف أقل مما كان متوقعا.
- انخفضت التعويضات في المبلغ الذي تم تسويته، فيما يتعلق بانخفاض عدد الملفات المعالجة، أي فرق -2.1 مليار بين المبلغ المخطط والمبلغ الذي تم تسويته.

ج. فيما يخص عنصر حصة السوق:

- خسرت الشركة 0.7% إجمالاً هذا العام مقارنة بالعام السابق 2016، بينما حافظت على حصة من سوق السيارات في حدود 30 % وأخيراً 12.3 % في غير السيارات.

الجدول رقم 02-08: حالة مقارنة لبرنامج التسيير التوقعي مع النتائج المحققة لسنة 2018

الفروقات 2018		اختتام 2018	برنامج التسيير التوقعي 2018	الفرع
النسبة %	القيمة			
الانتاج حسب الفرع (الوحدة: مليون دج)				
-2,81%	-578	20 012	20 590	تأمين السيارات
-1,41%	-40	2 795	2 835	أخطار الأفراد والمهنيين
-4,04%	-157	3 728	3 885	الأخطار الصناعية
-2,93%	-197	6 523	6 720	المجموع الفرعي للحرائق والأخطار المتعددة
-5,99%	-36	565	601	تأمين الفلاحة
2,90%	13	462	449	تأمين النقل
-2,81%	-798	27 562	28 360	المجموع
التعويض حسب الفرع (الوحدة: مليون دج)				
7,64%	1 077	15 177	14 100	مخزون بداية الفترة
0,68%	131	19 531	19 400	المصرح + المستأنف
-0,77%	-134	17 266	17 400	المسوى + المصنف دون متابعة
المحافظة على حصة الشركة في السوق				
-		غير متوفر	غير متوفر	الشركة
-		غير متوفر	غير متوفر	تأمين السيارات
-		غير متوفر	غير متوفر	خارج تأمين السيارات

المصدر: إحصائيات الشركة مع إضافة عمود نسبة الفروقات من قبل الطالب

أ. فيما يخص عنصر الإنتاج:

الإنتاج الكلي للشركة سيشهد انخفاضاً - 798 مليار دينار مقارنة بالتوقعات المحددة وتلك الناتجة عن:

- قسم السيارات: الفرق بين -578 مليون دينار بسبب العدد المحدود من المركبات المتداولة خلال العام (تقدر بـ 140.000 مركبة فقط) من قبل وحدات التجميع والمنافسة الشديدة في الأسعار.
- فرع الحرائق والأخطار المتعددة: فرق قدره -197 مليون دينار بسبب المنافسة السعرية في السوق والتعريفية الجديدة لتغطية منتج الكوارث الطبيعية الذي عرف زيادة قوية مما تسبب في انخفاض مهم للغاية في عدد العقود لهذا المنتج.

• إعادة التأمين: على الرغم من انخفاض إجمالي أقساط التأمين المكتوبة المتعلقة بإعادة التأمين، زادت عمليات التصرف بمقدار 838 مليون دينار، ويرجع ذلك أساساً إلى محفظة فرع الحرائق والأخطار المتعددة والمشاركة الإلزامية للكوارث الطبيعية.

ب. فيما يخص عنصر التعويضات:

• كان معدل التسوية المسجل في نهاية العام أقل من التوقعات، 104.3 % حقيقي مقابل 103.7 % توقعي، ويرجع ذلك أساساً إلى أن عدد المبلغ عنها خلال العام كان أقل من المتوقع بألف ملف، مما أدى إلى عدد من الملفات التي تم تسويتها من 339 ألف ملف أي 17 ألف ملف أقل من المتوقع.

• انخفضت التعويضات في المبالغ التي تم تسويتها، فيما يتعلق بانخفاض عدد الملفات التي تمت معالجتها، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن المبلغ المقابل للحالات المبلغ عنها والمستأنفة قد ارتفع بسبب عمليات إعادة التقييم المتتالية لمتوسط تكاليف التسوية الفنية.

إحدى عشر: فحص الوظائف التسويقية للشركة الوطنية للتأمين

1. فحص منتجات الشركة الوطنية للتأمين:

- يرتبط نشاط الشركة الوطنية للتأمين بتقديم منتجات التأمين عن الأضرار والتي يمكن تقسيمها حسب الفروع التالية:
- التأمين على السيارات: الذي يحمل طابعين هما التأمين ذو الضمانات إجبارية والتأمين المزدوج بين الضمانات الإجبارية والضمانات الاختيارية (التأمين الشامل على جميع المخاطر) ويشمل الضمانات الاختيارية منها السرقة والحريق، الدفاع و المتابعة، وكسر الزجاج.....إلخ.
 - التأمين على النقل: وهو منتج للتأمين على المخاطر التي تصيب و سائل النقل و منها التأمين المتعلق بالنقل البري والبحري والجوي للبضائع مهما كانت بالإضافة للتأمين المتعلق بالمراكب في البر والبحر والجو وكذلك التأمين المتعلق بالمسؤولية المدنية عن الأضرار التي من الممكن أن تسببها المراكب للغير.
 - التأمين على الأخطار البسيطة: وهو منتج للتأمين على المخاطر التي تصيب العتاد في المرافق العامة والإدارة مثل تأمين الخطر البسيط للبلديات والمدارس وغيرها من المرافق العامة و نجد منها التأمين على المسؤولية، والتأمين على الحريق....إلخ.
 - التأمين على الأخطار الزراعية: وهو منتج موجه لتغطية المخاطر التي قد تصيب المزارع من بناءات ومعدات ومخزون وحيوانات ومحاصيل زراعية، بالإضافة إلى أخطار الحريق والمسؤولية المدنية للمزارع وخطر الصواعق وانقطاع قنوات المياه.
 - التأمين على الأخطار الصناعية: وهو منتج موجه لتغطية المخاطر التي قد تصيب المصانع والمنشآت الضخمة وفيها العديد من الضمانات نجد منها التأمين من الحريق والحوادث والأخطار، والتأمين على أضرار المياه، والسرقة وكسر الزجاج وكسر الآلات.

والملاحظ أن الشركة الوطنية للتأمين تقدم حلولاً مصممة خصيصاً لمميزات العديد من النشاطات، وهدفها من ذلك توفير ميزة عن باقي شركات التأمين ومحاولة كسب أكبر عدد من المؤمنين لديها.

حيث يمتد نشاطها ليشمل مجالات مختلفة ويلبي حاجات مجموعة واسعة من الزبائن سواء: الأفراد، المهنيين، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات.

ولكن حسب الإحصائيات المقدمة سابقاً، يلاحظ تركيز الشركة الوطنية للتأمين على فرع السيارات وهو الفرع التاريخي لها، وتهدف من ذلك البقاء في ريادة سوق التأمينات، ولكن ذلك لا يمنع من البحث عن التنوع لأن تشكيلة منتجاتها واسعة.

2. فحص تسعير الشركة الوطنية للتأمين:

يختلف تسعير الخدمات التأمينية (ويطلق عليها تعريفه الأخطار) في الشركة الوطنية للتأمين باختلاف نوعية التأمين، فالتأمينات الإجبارية والمتمثلة خاصة في تأمين المسؤولية المدنية مقننة ومحددة بموجب التنظيم من طرف وزارة المالية، وبالتالي فهي تسعيرات موحدة بين كل شركات التأمين ولا يمكن وضع إستراتيجية تسعيرية لها، أما التأمينات الاختيارية فللشركة الوطنية للتأمين الحرية وضع الأسعار التي تناسبها.

ولتحديد مبلغ تعريفه الأخطار في الشركة الوطنية للتأمين، يتم الأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات، أهمها:

- الاحتمالات أو تكرار حدوث الخطر،
- مدة العقد،
- معدل السحب،
- معامل التأمين،
- طبيعة الخطر،
- التضخم في شدة الخطر.

طريقة الدفع في الشركة الوطنية للتأمين: يكون دفع الأقساط مسبقاً وفي الآجال المحددة في الشروط الخاصة أو بواسطة ملحق، وكما يجب على المؤمن أن يسدد بواسطة مخالصة في آن واحد مع القسط، المصاريف الثانوية والرسوم والطابع المحددة مبلغها في الشروط الخاصة، ويدفع جميع الضرائب والرسوم المفروضة أو التي يمكن فرضها على القسط أو على المبالغ المؤمن عليها والتي يكون تحصيلها غير ممنوع قانونياً.

أما فيما يخص التعديل في التسعير لذي الشركة الوطنية للتأمين، فلا يحق لها أن تراجع قسط العقد ابتداء من حلول أجل الاستحقاق المقبل، كما لا يمكن لها تطبيق التسعيرة الجديدة بالنسبة فقط لخدمة قابل للتجديد إلا إذا وجهت إشعار للمؤمن له تحيطه فيه بالترتيبات الجديدة الخاصة بالتسعيرة.

وفي حالة ما إذا تم إتباع سياسة تخفيض تسعيرة خدمة تأمينية ما، فلا يمكن للمؤمن له أن يستفيد من السعر الجديد إلا ابتداء من حلول أجل الاستحقاق المقبل للعقد.

والملاحظ أنه على الرغم من طبيعة ونوع المنافسة السائدة في السوق التأمينات في الجزائر، إلا أن الشركة الوطنية للتأمين، تحرص دائما على ضرورة أن تلبي سياسة التسعير الخاصة بها لجميع منتجات التأمين في جميع الأوقات متطلبات الربحية التقنية، أين لمنا اعتماد سياسة التسعير لديها بشكل أساسي على الاعتبارات التقنية. كما تعمل الشركات على مراقبة احترام مختلف شبكات التوزيع الخاصة بها على احترام الأسعار المتاحة وتجنب الخروج عن التعريفات في جميع الظروف ، وذلك حتى بالنسبة للأخطار الكبرى.

بالنسبة للتخفيضات، لمنا قيام الشركة الوطنية للتأمين بها في حالات معينة، بغية تجنب الخصومات الممنوحة في غير مكانها، وحصرها في إطار اتفاقيات التأمين أو تأمين الحزم، والتي تسمح للمؤمن له بتحقيق توفير مبالغ التخفيضات، وتمكن الشركة الوطنية للتأمين من تعويضات مالية بين الأخطار. تجدر الإشارة إلى أن سياسة التسعير الخاصة بالشركة محددة من خلال المعدلات المدمجة في نظام الإدارة الإلكتروني (ORASS) ، ومتاحة في الشبكة، وذلك لتجنب التعارض مع ممارسات السوق.

3. فحص توزيع الشركة الوطنية للتأمين:

نكتفي فيما يلي بفحص شبكات التوزيع المباشرة للشركة الوطنية للتأمين وإبراز مكانة وظيفة التوزيع، ذلك أنه تم فحص بقية القنوات التوزيعية المتمثلة في الوكلاء العامون المعتمدون، سماسرة التأمين، فروع التأمين البنكي، في النقطة الرابعة الخاصة بفحص وسطاء الشركة الوطنية للتأمين.

الوكالات المباشرة للشركة الوطنية للتأمين وعددها حاليا 293، هي شبكات التوزيع المهيمنة وتبقى دائما الهيكل التجارية الأساسية للشركة وواجهتها، وعليه لاحظنا إعطاءها كل الاهتمام والدعم من الشركة، لتمكينها من أداء مهامها في أفضل الظروف.

وكما تظهر المكانة الهامة لوظيفة التوزيع في الشركة الوطنية للتأمين من خلال الهيكل التنظيمي لقسم التسويق (الملحق رقم 02)، أين تم تخصيص مديرية بحد ذاتها لذلك، وهي مديرية تنشيط الشبكات وتقوية المبيعات، والتي تتبعها ثلاث مديريات فرعية، وهي المديرية الفرعية لتجزئة المبيعات، المديرية الفرعية لتنشيط الشبكات والمديرية الفرعية للتسويق العملي. وتتولى هذه المديرية القيام بالمهام المتصلة بما يلي:

- دراسة السوق وتجزئته، ودراسة مكانة الشركة الوطنية للتأمين فيه، رقم الأعمال المحقق، دراسة مردودية مختلف الوكالات والتخلي عن الوكالات ذات المردودية الضعيفة أو العمل بتنشيطها.
- تنشيط الشبكات: يتم القيام بتنشيط جميع شبكات الشركة ذات رقم الأعمال الضعيف، من خلال دراسة وضعيتها، أو عقد اجتماعات ومعرفة ما يمكن القيام به لتحسين وضعها.
- متابعة الأعمال الواردة من مختلف الشبكات مثل متابعة التقارير وتخفيضات الأسعار، ومتابعة حالات الموظفين المحالين على التقاعد.
- متابعة نشاط مختلف شبكات التوزيع وذلك من جميع النواحي (الناحية القانونية والتنظيمية والمالية والتسويقية).

- تعمل على تحديث سياسة توزيع خدماتها التأمينية.
- دراسة التمركز بالنسبة لوكالاتها.

أما فيما يخص الطرق غير التقليدية للتوزيع، والمتمثلة في التوزيع عن طريق الأنترنت أو التوزيع الإلكتروني، فقد لمسنا التأخر الكبير في استخدام هذه الإمكانية لدى الشركة الوطنية للتأمين، مع تسجيل انطلاقة محتشمة من خلال موقع الشركة، الغير محين بصفة منتظمة، وعدم الإعتماد عليه في اكتساب اهتمام وثقة المؤمنين قبل السماح بتنزيل الاستبيانات وشروط التأمين على المدى القصير للوصول إلى إبرام العقود، حيث لا يخفى على أحد الدور الذي أصبحت تلعبه التكنولوجيا الرقمية في منح الأسبقية في المنافسة.

4. فحص ترويج الشركة الوطنية للتأمين:

يتم ذلك بفحص الإهتمام بوسيلتين تضمنان ربط الشركة الوطنية للتأمين بالمؤمنين لديها أو زبائنهم المحتملين، وهما الاتصال والإشهار، حيث سجلنا تركيزها على عدة إجراءات، الهدف منها الأساسي هو إعلام المهتمين من أفراد ومؤسسات بأن الشركة الوطنية للتأمين تمتهن التأمين في العديد من النشاطات، وتغيير ذهنية تخصصها وحصرتها في فرع تأمين السيارات فقط.

وفيما يلي نعدد بعض الإجراءات التي تقوم بها الشركة الوطنية للتأمين في هذا الجانب:

- مضاعفة تنظيم الندوات الإقليمية والوطنية للشركات المؤمنة والتي يمكن اعتبارها إمكانيات قابلة للتأمين،
 - تنفيذ اللوحات الإعلانية المتحركة والتي تنقل رسالة "الشركة الوطنية للتأمين تؤمن جميع الفروع"، أين تم إشراك المديرية الجهوية ومختلف شبكات التوزيع في اقتراح مواقع لها، والعمل على المحافظة على هذه اللوحات في صورة جيدة،
 - المشاركة في المعارض المتخصصة: وذلك ليس حصريا على الإدارة المركزية، بل تتضمن المشاركة في المعارض المتخصصة أيضا مشاركة الهياكل اللامركزية التي يجب أن تتخذ مبادرات محلية لاغتنام الفرصة لعقد هذه المعارض من أجل التعريف بالشركة الوطنية للتأمين وبناء علاقات العمل.
 - النشر في المجالات المتخصصة والمستهدفة، وإدراج الإعلانات التجارية التي تسلط الضوء على الاختلافات وأكثر ما يمكن أن تقدمه الشركة الوطنية للتأمين إلى السوق.
 - الحرص على ديناميكية الموقع الرسمي للشركة (<https://www.saa.dz/>)، والذي يعبر حتما عن حداثة الشركة وواجهة لها في سوق التأمينات حاليا.
- وقد تم انتهاج هذه الخطة، لأنه بمجرد أن ينظر إلى الشركة الوطنية للتأمين على أنها شركة تأمين لجميع الفروع، فإن التواصل بشأن المنتجات سوف يتدخل باستخدام الدعم المناسب، وسيكون هذا الاتصال على المنتجات عاما في البداية لمرافقة الاهتمام لمنتج معين أو قطاع مستهدف بعد ذلك.
- كما تحرص الشركة الوطنية للتأمين خلال جميع مراحل الاتصال، على احترام موظفي شبكات التوزيع للرسائل الواردة في رسائل الاتصال، كما هو الحال مع التزاماتها التعاقدية لزيادة ثقة زبائن الشركة، الأمر الذي لن يترك أي شك في بقائهم مخلصين للشركة وهي اختيارهم الوحيد.

وقد تم تخصيص ميزانية لنشاطات الاتصال في حدود 1 % من إصدارات أقساط التأمين، يتم توزيعها أيضا على المديرية الجهوية سنويا في حدود 500.000 دج إلى غاية 2.500.000 دج لكل مديرية، وذلك في إطار برنامج موافق عليه من قبل قسم التسويق، والتي يجب أن تعمل على فرض وجود الشركة الوطنية للتأمين محليا من خلال جميع إمكانات الاتصال المتاحة في المنطقة (الإدراج في الدلائل والمجلات والمشاركة في المعارض والمعارض وتنظيم ندوات العملاء... الخ).

و الجدول التالي يوضح تقسيم ميزانية الاتصال للشركة الوطنية للتأمين:

الجدول رقم 02-09: تقسيم ميزانية الاتصال للشركة الوطنية للتأمين 2015-2018 (الوحدة: دج)

التعيين	2015	2016	2017	2018
إدراج الإعلانات والنشر	37.000.000	35.000.000	38.500.000	42.350.000
اللوحات الإشهارية	22.000.000	25.000.000	27.500.000	30.250.000
النشرات الإعلامية/المنشورات/الكتيبات	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.050.000
الرعاية	6.000.000	6.000.000	11.000.000	12.100.000
المشاركة في المعارض والصالونات	8.000.000	10.000.000	11.000.000	12.100.000
وسائل الإعلان	4.000.000	5.000.000	5.500.000	6.050.000
ندوات العملاء والتجمعات	-	20.000.000	20.000.000	20.000.000
الشعارات الضوئية	-	15.000.000	15.000.000	-
المجموع	82.000.000	121.000.000	129.600.000	124.060.000

المصدر: من الوثائق الداخلية للشركة الوطنية للتأمين

والملاحظ هو الزيادة السنوية التدريجية لميزانية الاتصال، وذلك نظرا لأهميته ولاشتداد المنافسة داخل السوق، ولإستراتيجية الشركة الوطنية للتأمين على تنوع محفظتها وإعلام الجمهور بذلك.

بالإضافة إلى ملاحظة تنوع الشركة الوطنية للتأمين واستخدامها لمختلف وسائل الإعلام والاتصال المتاحة، وبميزانية لا يستهان بها.

المطلب الثالث: تحليل SWOT في الشركة الوطنية للتأمين

نقوم في هذا المطلب بإستخراج حوصلة لما تم فحصه من عوامل خلال دراستنا التطبيقية في الشركة الوطنية للتأمين، وذلك بعرض نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها، ثم الفرص التي يمكن اقتناصها وأخيرا التهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها

أولا: نقاط القوة

1. سمعة تاريخية ومكانة مهيمنة في السوق؛
2. رأس المال الائتماني من المؤمنين، والسكان والبيئة بشكل عام؛
3. الخبرة التي لا يمكن إنكارها في الاكتتاب وإدارة المخاطر؛
4. شبكة توزيع واسعة، تغطي جميع أنحاء التراب الوطني وتشكل ميزة على المنافسة في استثمار القطاعات والمناطق النائية؛

5. امتلاك فرع متخصص في الخبرة وزيارات المخاطر، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير محفظة المخاطر الصناعية؛
6. أعلى مستوى من الأموال الخاصة في السوق، مما يسمح للشركة بتوسيع قاعدة الاكتتاب الخاصة بها وتحمل مخاطر كبيرة دون المساس بالملاءة المالية ؛
7. أصل عقاري يعزز القوة المالية للشركة وملاءتها؛
8. محفظة زبائن كبيرة تشكل وديعة لتطوير وتنويع الاشتراكات؛
9. وجود نظام معلومات يدعم أنشطة الشركة، ويساهم في تطوير التسيير بالإستغلال الأمثل للمعلومات المتوفرة، كما يعتبر المفتاح لتحسين جودة الخدمات التأمينية وتعزيز تنافسيتها أمام التحرير والانفتاح المستمر لسوق التأمين في الجزائر.
10. محفظة هامة تولد سيولة كبيرة، ضرورية لتعزيز الربحية على الرغم من فرع تأمين السيارات هو الغالب في هذه المحفظة؛
11. مراكز التكوين التي تشكل رصيда للتحسين المستمر لخبرة الموظفين وتكوينهم لما للعنصر البشري من أهمية بالغة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للشركة؛
12. التمكن من إدراج الرقمنة على عدة مستويات.

ثانيا: نقاط الضعف

1. تأخير في التكيف مع السياق الجديد الناجم عن الانفتاح على المنافسة؛
2. عدم المنافسة بقوة، وأحيانا سلبية مقارنة بالمنافسين؛
3. انغلاق الشركة حول نفسها حيث لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به في مجال الإستراتيجية والنشاطات التجارية؛
4. منظمة لا تعطي مساحة كاملة للابتكار؛
5. تأخير فيما يتعلق بالمنافسين فيما يتعلق بسوق إعادة التأمين؛
6. شبه اعتماد على فرع السيارات، الذي يضع الشركة في حالة من عدم الاستقرار ويجعل نموها وعائدها مرتبطا بقوة بهذا الفرع؛
7. إن ممارسة المخاطر الجماعية بمفردها لم تسمح للشركة بالحصول على مورد بشري قادر على مواجهة تحدي التنويع والتعويض، عن طريق تطوير فروع أخرى، بحصص السوق المفقودة لصالح بقية الشركات.
8. انخفاض إنتاجية السوق الناجم عن التوظيف المكثف، وذلك راجع لغياب التشغيل الآلي ونظام المعلومات المناسب.
9. على الرغم من تجديد توصيات الخبراء، فإن الشركة تكافح للتسجيل بحزم في عملية تنويع وتطوير فروع غير السيارات، على الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي تمتلكها.

10. أصبحت العلاقة مع شبكة الوكلاء العامين أكثر تعقيدا نظرا لعدم إجراء دراسة من أجل إجراء عملية توحيد على أساس ربحية الحافظة، كما لا يوجد أي إجراء مقنع يمكن أن يدفع الوكلاء العامين للتبوع والاستفادة القصوى من محفظتهم، والتي تقتصر في الغالب على فرع تأمين السيارات.
11. السمعة التاريخية للشركة الوطنية للتأمين، غير متناسبة مع أرقامها وحجم أعمالها، مما يمثل عائقا في سياق تنافسي حيث تعد مراقبة التكاليف عاملا حاسما في القدرة التنافسية والربحية.
13. المنظمة لا تتوافق مع التكنولوجيا الرقمية الحديثة ولا تتكيف مع الأهداف الاستراتيجية:
 - الحفاظ على الهيمنة في قطاع السوق الاستهلاكية؛
 - تنوع المحفظة؛
 - زيادة الحصة في قطاع سوق الأعمال؛
 - تحسين الربحية الفنية من خلال السيطرة على مخاطر السيارات على وجه الخصوص.
14. طريقة مكافأة الموظفين: يتم تسييرها إداريا بالإعتماد على عدة معايير منها الأقدمية، القانون الأساسي، الوظيفة، مع الإهمال الكلي لمعيار الإنتاجية والأداء، الأمر الذي من شأنه أن لا يسمح بالإحتفاظ بالكفاءات وعدم المقدرة على جذب مهارات جديدة.
15. بقاء قوي للذهنية وردود الفعل الموروثة من فترة الاحتكار في العديد من المتدخلين.

ثالثا: الفرص

1. اقتصاد مزدهر في السوق، حيث يوجد عدة فروع خارج فرع التأمين على السيارات؛
2. استعداد السلطات العمومية للمضي قدما نحو مزيد من الانفتاح الاقتصادي كهدف للتنوع التدريجي وتقليل الاعتماد على البترول في الاقتصاد؛
3. الانفتاح على الشراكة بكافة أشكالها بهدف تنويع مصادر تمويل الاقتصاد؛
4. تطوير قاعدة صناعية وتعزيز آليات الدعم لإنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
5. رغبة قوية في تطوير السياحة والزراعة وتحسين مساهمة هذين القطاعين في الثروة الوطنية؛
6. حرص الدولة على الإبقاء على سياسة الدعم والقروض بجميع أشكالها؛
7. صيانة مخططات الدعم للمستثمرين الشباب،
8. وضع جديد للسلطات المحلية والرغبة في جعلها مراكز لخلق القيمة.

رابعا: التهديدات

1. ضعف مجال صناعة السيارات مع العيوب التالية:
 - التعرض الشديد للمنافسة بسبب نقص المهارات الفنية والموارد اللازمة لممارسة صناعة السيارات؛
 - استمرار الانخفاض في أقساط التأمين بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التعويضات نتيجة لارتفاع سعر قطع الغيار بسبب ارتفاع أسعار الواردات نتيجة لانخفاض قيمة العملة الوطنية؛

- الاحتياال في مجال التأمين يصعب السيطرة عليه في سوق التشبع بسبب انخفاض المبيعات وذلك راجع لإنخفاض واردات السيارات؛
 - استعداد السلطات واللجنة المشرفة لإخضاع شركات التأمين لسرعة أكبر في تسوية التعويضات؛
2. دخول شركات جديدة لسوق التأمينات، مما يجعل المنافسة أكثر شراسة؛
 3. مطالبة العملاء بشكل متزايد زيادة حصص فوائدهم.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من أهم شركات الخدمات العمومية والتي تعول عليها السلطات العمومية في مواجهة المنافسين الأجانب الذي يرغبون في الدخول للسوق الجزائرية للاستثمار في مجال التأمين، حيث تحتل ريادة النشاط التأميني في الجزائر.

وقد قمنا بتطبيق أهم عناصر منهجية المراجعة التسويقية التي تم التعرض إليها في الجانب النظري والتي أتاحت لنا معلومات حولها، على الشركة الوطنية للتأمين، أين توصلنا إلى أهم مؤثر عليها وهو البيئة القانونية. كما لمسنا الوضع الحالي المريح للشركة، وعدم معاناتها من صعوبات أو مشاكل، سوى تركيزها على منتج فرع تأمين السيارات، وسعيها نحو تنويع محفظة منتجاتها، وتعرفنا على إمكانياتها الهائلة.

إضافة لهذا، فقد قادتنا دراستنا للوصول إلى مواطن القوة والضعف للشركة الوطنية للتأمين، والفرص المتاحة والتهديدات التي يجب الحذر منها.

وعليه انطلاقا من عملية المراجعة التسويقية التي قمنا بها في الشركة الوطنية للتأمين، سنقوم بتقديم جملة من النصائح والإقتراحات والحلول الواجب القيام بها، وخاصة في ظروف اشتداد المنافسة.

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة على تطبيق المفاهيم النظرية العلمية للمراجعة التسويقية على مؤسسة خدمات جزائرية، وإلى البحث في منهجية وخطوات المراجعة التسويقية ومحاولة تطبيقها على الشركة الوطنية للتأمين، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم المراجعة التسويقية في فحص وتقييم وحماية كل أنشطة المؤسسة الخدمية؟ وكيف يتم تطبيقها في الشركة الوطنية للتأمين؟

أين تفرعت هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية تخص المنهج المتبع في المراجعة التسويقية وآليات عملها. وانطلقت فكرة مشكلة الدراسة من وجود قصور واضح واختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم وظيفة المراجعة التسويقية وأهميتها وقيمتها، ففي الدول المتقدمة يوجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع التسويق إجمالاً والوسائل المساعدة على نجاحه خصوصاً، وحرصاً أفضل على كيفية تحديثها، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في الدول النامية بشكل عام، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لها، وأن الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستوى المحلي.

أما في الجاني التطبيقي تمحورت مشكلة الدراسة في ملاحظة إهمال واضح من المؤسسات الجزائرية وخاصة منها العمومية في جانب مراجعة استراتيجياتها وخططها ونظمها، وعدم اتخاذ المراجعة التسويقية كوسيلة لاتخاذ القرار، فقد أجمع المختصون على أنها تشخيص في لحظة معينة، يمكن من المعرفة المسبقة للاختلالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن تداركها، وتقديم حلول لها.

ومن ذلك أتت هذه الدراسة لتلقي الضوء على بعض الحقائق ولتجيب على عدد من التساؤلات فيما يتعلق بموضوع المراجعة التسويقية.

حيث بعد دراسة موضوع الدراسة المتمثل في تطبيق المراجعة التسويقية في مؤسسة خدمية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، تم التوصل إلى جملة من النتائج، والتمكن من اختبار فرضيات الدراسة، ومنه تقديم عدد من الاقتراحات، وإبراز توصيات الدراسة وآفاقها، فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

1. المراجعة التسويقية من المفاهيم الحديثة في مجال علم التسويق، وهي اختبار منهجي يشكل جزءاً من نهج استراتيجي يهدف إلى التحقق من أن أهداف واستراتيجيات وإجراءات المؤسسة تتكيف مع بيئتها الحالية والمستقبلية.
2. تستمد المراجعة التسويقية أهميتها من كونها تمكن من تقييم كفاءة وفاعلية جميع أنشطة المؤسسة وتشخيص الانحرافات التسويقية ووضع الحلول لها.
3. الكم الكبير من المعلومات التي تفرزه عملية المراجعة التسويقية في المؤسسة، والتي تشمل أساساً بيئة المؤسسة، إستراتيجيتها، تنظيمها، نظمها وإجراءاتها، إنتاجيتها ومختلف وظائفها التسويقية، مما يجعلها مصدر غناء، وذلك لأن المعلومة أصبحت مورد في حد ذاتها، يهدف توفيرها لاتخاذ القرار.

4. التخطيط وتحديد هدف للمراجعة التسويقية هو أساس المراجعة التسويقية، وتوفر المعلومات الضرورية شرط للقيام بها، والتحليل باستعمال الأدوات الممكنة يضمن تعرفها على الاختلالات وتقديمها للإستراتيجيات المناسبة وللحلول الممكنة.
5. تهدف المراجعة التسويقية إلى معرفة الإمكانيات الداخلية التي تساعد على تلبية المطالب وتعتبر نقاط قوة، وتقدير العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها ويعتبر نقاط ضعف، وكما تسعى إلى اكتشاف جميع الظروف الخارجية أو أية اتجاهات معينة، والتي تسهل الوصول إلى الهدف وتعتبر فرص يجب اقتناصها، وكما تهدف إلى التقليل من التهديدات وهي جميع الظروف الخارجية والاتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة.
6. بالرغم من الإختلاف بين الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية، ولا سيما في الأهداف والمعايير، إلا أنها يكملان بعضهما البعض، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء التسويقي.
7. تسمح المراجعة التسويقية من تحديد الخطة والخيار الاستراتيجي والذي يتطابق وموقف المؤسسة اتجاه أهدافها وإزاء المنافسين، بإتباع استراتيجيات مختلفة سواء إستراتيجية هجومية، علاجية، دفاعية أو انكماشية.
8. يتضح من خلال الدراسة أنه ينبغي أن تكون المراجعة التسويقية جزءا أساسيا من عملية التخطيط، وأن يتولى تنفيذها أفراد يمتلكون الخبرة والمعرفة في هذا المجال
9. تسعى المراجعة التسويقية من خلال فحص الوظائف التسويقية إلى: الكشف عن فروع المنتجات أو الخدمات الفعالة ومواقف الزبائن منها، والى تحديد السياسة السعرية المناسبة، بالإضافة إلى اختيار القنوات التوزيعية الضرورية وما يرافق ذلك مزيج ترويجي يضمن وصول المعلومة إلى الزبون.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- إضافة إلى النتائج المقدمة في تحليل SWOT من المطلب الثالث-الفصل الثاني، ممثلة في نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات، يمكن إضافة بعض النتائج التالية:
1. البيئة القانونية وخاصة التعديلات القانونية في كل مرة بهدف الإصلاح من أهم العوامل المؤثرة على شركات التأمين بصفة عامة وعلى الشركة الوطنية للتأمين بصفة خاصة، وكما نسجل غياب قوانين محفزة للشركات التأمينية لمساعدتها على تقديم منتجات ذات تكلفة منخفضة وذات أداءات لزيائن من الناحية التعويضية.
 2. سوق التأمينات في الجزائر يحمل عدة آفاق واعدة لشركات التأمين الطموحة وقابل للنمو، حيث أثبت فحصه أنه سوق مزدهر، وبعيدا عن التشبع، وهو ما يعزز دخول شركات الخواص وشركات التأمين الأجنبية إليه، الأمر الذي من شأنه خلق ديناميكية جديدة، وخبرات مختلفة وزيادة في المنافسة.
 3. يشهد سوق التأمين في الجزائر ولا سيما مجال تأمين الأضرار، منافسة شرسة بحكم تحرير السوق وفتح المجال أمام الخواص وإلغاء التخصص، إلا أنه بالرغم من ذلك سجلنا بقاء سيطرة شركات التأمين العمومية على هذا النشاط، وذلك من خلال رقم الأعمال والحصص السوقية التي تحققها.

4. تلعب هيئات الرقابة دور كبير في الرقابة والإشراف على سوق التأمينات في الجزائر، ولا يمكن الإستغناء عن الدور الضروري للدولة في تنظيم سوق التأمين بصفتها الضامن لشركات التأمين، وهذا لحماية حقوق جميع الأطراف، وكذلك لترقية نشاط شركات التأمين، لكون هذا النشاط لا يزال فتيا في الجزائر مقارنة بالدول التي لها باع طويل في هذا المجال.
5. تركز الشركة الوطنية للتأمين على منتج تأمين فرع السيارات، والذي يمنحها حصة سوقية معتبرة، ولكنها تسعى للتوزيع من محفظتها بتنشيط فروع منتجات أخرى، ولكن بالرغم من ذلك لم نلمس نتيجة مرضية لبقية الفروع مقارنة مع الإمكانيات الكبيرة التي تحوزها الشركة، ولا سيما شبكة التوزيع.
6. تعتبر الشركة الوطنية للتأمين الوكالات المباشرة واجهتها والصورة الفعلية لها، وكما أنها المولد الحقيقي لرقم أعمالها، مقارنة ببقية تركيبة شبكة التوزيع من وكلاء عامين وبقية الوسطاء الآخرين.
7. يلاحظ إعطاء الشركة الوطنية للتأمين لمساحة للبحث والإبتكار، من خلال خلية البحث والتطوير والتحول الرقمي، المنشأة حديثا، والتي تتبع مباشرة إلى السيد الرئيس المدير العام.
8. شبكات التوزيع للشركة الوطنية للتأمين، لا تزال مقتصرة على الوكالات والوسطاء التقليديين، ولكن هناك مشاريع وبرنامج لعصرنة وتطوير الشركة، من خلال الاعتماد على الرقمنة والإعلام الآلي، فضلا عن تطوير عدة خدمات على رأسها البيع عبر الانترنت.

ثالثا: مقارنة النتائج المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة

يلاحظ عدم اختلاف النتائج النظرية لهاته الدراسة عن النتائج النظرية للدراسات السابقة، ولكن هناك اختلاف في النتائج التطبيقية، وذلك راجع لإختلاف كل من : الناحية التي تم تناول بها موضوع المراجعة التسويقية، الأدوات المستعملة، وأيضا اختلاف مؤسسة دراسة الحالة، وبالإضافة إلى خصوصية قطاع التأمين والذي لم تتناوله الدراسات السابقة الخاصة بالمراجعة التسويقية.

رابعا: اختبار فرضيات البحث

- تسمح المراجعة التسويقية للمؤسسة من تحسين تموقعها، وتحديد الفرص المتاحة وتوقع التهديدات ووضع الخطط لإستغلالها، وبالتالي تلعب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة، وتوصلنا إلى أن بيئة المؤسسة ولاسيما البيئة القانونية أهم المؤثرات على هذا الأداء، وبالتالي فإن الفرضية الأولى صحيحة.
- لا تتبع المراجعة التسويقية نفس منهج الرقابة التسويقية، ومن الضروري عدم ربط القيام بالمراجعة التسويقية خلال الأزمات فقط، وحتى تحقق جميع أهدافها يجب أن تكون شاملة وفي تتابع منظم، وأن تتم من قبل طرف خارجي بصفة دورية، وكما انه قد تختلف المنهجية التي يستخدمها مراجع تسويقي عن مراجع تسويقي آخر في انجازهما لنفس المهمة، وعليه فإن الفرضية الثانية خاطئة.
- تمكنا من فحص الكثير من العناصر والآليات عند تطبيق المراجعة التسويقية على الشركة الوطنية للتأمين، وعليه فإن الفرضية الثالثة صحيحة.

خامسا: الاقتراحات الموجهة إلى الدولة بصفتها مراقب ومشرف على سوق التأمين

1. المطلوب من الدولة فسخ المجال وإعطاء حريات اكبر لدفع شركات التأمين لترقية وتطوير نشاطها، حتى تلعب دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها وسيلة هامة للادخار الوطني، والعمل على إرساء تقاليد وأعراف مهنية في أوساط ممارسي نشاط التأمين في الجزائر.
2. على الدولة سن تشريعات محفزة لمجال الإستثمار، ومرافقة شركات التأمين بتوفير المناخ وتهيئة كل الظروف وإزالة المعوقات ومحاربة المنافسة غير المشروعة والعمل على تشجيع الشراكة الأجنبية للاستفادة من خبرتها وتجربتها في إدارة وتسيير شركات التأمين وإعادة التأمين والولوج للأسواق العالمية للتأمين.

سادسا: الاقتراحات الموجهة إلى الشركة الوطنية للتأمين

1. بما أن سوق التأمينات في الجزائر مزدهر، فما على الشركة الوطنية للتأمين إلا توظيف جميع الإمكانيات التقنية والمالية الموجودة تحت تصرفها، وإعداد الخطط والاستراتيجيات المناسبة لكسب زبائن جدد واكتساب اكبر حصص سوقية ممكنة.
2. على الشركة الوطنية للتأمين الإهتمام بدور الوسطاء، وذلك بتطوير جهودها لتحسين علاقتها معهم باستمرار من خلال اتخاذ جميع الخطوات اللازمة للرد على طلباتهم، وإيجاد الإستراتيجيات المناسبة لاجتذاب أقصى قدر من الأعمال من خلال هذه القنوات، بهدف المحافظة على الريادة.
3. يجب على الشركة الوطنية للتأمين الإهتمام بالموارد البشري، ذلك أنه هو أساس التميز والإبتكار، وذلك بتكوينه، وإعادة النظر في نظام الأجور الحالي المبني حاليا على الأقدمية مثل قطاع الوظيفة العمومية، وتدعيمه بنظام الأداء والفاعلية والمردودية.
4. من الضروري على الشركة الوطنية للتأمين الإهتمام بمختلف شرائح ومستويات الزبائن، والعمل على غرس ثقافة تأمينية لديهم، وذلك بالإستماع إلى انشغالاتهم والأخذ بعين الإعتبار اقتراحاتهم في إبرام العقود، ونشر ثقافة التأمين لديهم بمختلف الوسائل والتكنولوجيات.
5. يطلب من الشركة الوطنية للتأمين تعزيز سياسة الإتصال والحفاظ على صورة الشركة من خلال إحترام آجال التعويضات، وتقليص مواعيد الخبرة، والقيام بسبر آراء الزبائن فيما يخص تقديم الخدمات، مما يضمن المحافظة على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.
6. يجب على الشركة الوطنية للتأمين أن تعمل بجدية أكثر على التنوع في محفظة منتجاتها، ولا سيما فرع الأخطار الصناعية الذي يحمل آفاق واعدة، وتشجيع الإكتتاب فيما يتعلق بالتأمينات الغير إجبارية.
7. على الشركة الوطنية للتأمين اقتراح منتجات جديدة لتلبية تطور حاجات المجتمع ومكيفة على حسب حاجاته، والعمل على رفع الحصص السوقية.
8. على الشركة الوطنية للتأمين إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي طرحها نظام المعلومات (ORASS)، والعمل على تحديثه، وتكوين المؤهلات البشرية عليه، وذلك للتمكن من تملك مفتاح القرار.

9. من الضروري على الشركة الوطنية للتأمين الاستعانة بطرق التوزيع الحديثة وعدم الإكتفاء بالطرق التقليدية، والتعجيل في تطبيق برنامج العصرية وتطوير الشركة، ولا سيما تحديث الموقع، والرقمنة الكاملة لجميع الملفات، والبيع عن طريق الأنترنت.

10. يجب إعطاء كل الصلاحيات لخلية البحث والتطوير والتحول الرقمي، وتشجيع الفكر الإبداعي، مما ينتج عنه زيادة الابتكار في مجال التأمين، ويسمح بتقديم منتجات تأمينية تتلائم مع واقع المجتمع.

سابعاً: آفاق البحث

بعد دراسة موضوع المراجعة التسويقية، لا يمكن الجزم من أنه تم التمكن من الإلمام بجميع جوانبه والتعمق في دراسة مختلف عناصره، وذلك محافظة على حدود البحث المكانية والزمانية والمفاهيمية، وتقيداً بحجم معين للمذكرة ووفقاً للمعلومات التي أتاحت لنا، فأبي بحث يعالج إلا وتكون فيه نقائص، وعليه يبقى المجال مفتوحاً أمام الباحثين الذين يهتمون بدراسة هذا النوع من المواضيع، حيث يبقى موضوع المراجعة التسويقية ثرياً جداً ويمكن تناوله من عدة جوانب أخرى، وبوسائل علمية أخرى، لذا تفتح آفاق أخرى للبحث فيه ممثلة فيما يلي:

- دراسة المراجعة التسويقية لنظام المعلومات الإلكتروني.
- دراسة أثر تطبيق المراجعة التسويقية على فعالية الوظائف التسويقية.
- دراسة المراجعة التسويقية للمحيط الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وأهميتها في جودة الخدمة التأمينية.
- دراسة تطبيق المراجعة التسويقية في شركة تأمين على الحياة/ أو في الشركات الخاصة.
- دراسة الطرق الحديثة لتوزيع الخدمات التأمينية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
4. جمال الدين محمد المرسي و الآخرين، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "منهج التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. حميد الطائي ومحمود الصميد عي، الأسس العملية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
6. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
8. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
9. محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
10. محي الدين الأزهري، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
11. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
12. هاني عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز كمبيوتر للطبع، القاهرة، 1993.

2. الأطروحات الرسائل والمذكرات:

أ. الأطروحات

1. بسي نعيمة، "نظام المعلومات ERP أداة للتنسيق بين المراجعة التسويقية ومراقبة التسيير دراسة حالة مجمع حيدرافارم الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، التخصص تسيير، 2018.
2. موساوي عمر، "محددات إيراد التأمين على الأشخاص في قطاع التأمين الجزائري دراسة حالة: الشركة الوطنية للتأمين (SAA)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، التخصص دراسات إقتصادية، 2016.

ب. الرسائل:

1. بلال نورة، "ضبط قطاع التأمينات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، التخصص: القانون العام للأعمال، 2012.
2. بن عمار كهينة، "تطبيق المراجعة التسويقية -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، التخصص: تسويق، 2012.
3. بهاز صبرينة، "تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، التخصص: تسويق، 2017.
4. زناقي سليمان، "التدقيق التسويقي، دراسة حالة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، التخصص: تسويق، 2004.
5. غربي فاطمة الزهراء، "انتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2008.
6. قرارش دوداح، "شركات التأمين في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق جامعة الجزائر 1، التخصص: قانون، 2009.
7. مطالي ليلي، "تحليل السياسات التسويقية للتأمينات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، التخصص: التسيير، 2002.
8. لعميد نور الهدى، "واقع سوق التأمين الجزائري في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، التخصص: علوم التسيير، 2010.
9. مرقاش سميرة، "أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، التخصص: إدارة الأعمال، 2007.
10. يحيوي عبد الرحمان، "تطبيق المراجعة التسويقية في مؤسسة إنتاجية مع دراسة حالة مؤسسة جتوب"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس المدية، التخصص: إدارة الأعمال وتسويق، 2009.

ج.المذكرات:

1. الهيثوم عبد الله، "دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات دراسة حالة شركة حليب النجاح مغنية"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، التخصص: إدارة الموارد البشرية، 2016.
2. أورزاق نجمة وباجي عائشة، "تقييم جودة الخدمات المقدمة في الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر العميل دراسة ميدانية لوكالة تيازة"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، التخصص: تسويق واتصال، 2016.
3. بن زعمة سعاد، "تسويق الخدمة التأمينية و أثرها على رضا الزبون دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين وكالة مازونة بجليزان"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، التخصص: تسويق، 2017.
4. بن ناجي مليكة، "دور المراجعة التسويقية في زيادة مستوى المبيعات مدخل لدراسة تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، 2016.
5. بوغرارة نادية، "دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة La Pizza Mega ولاية قسنطينة"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، التخصص: تسويق الخدمات، 2017.
6. جغوبي فادية، "دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة محمد خيذر -بسكرة، التخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، 2016.
7. حداج رتيبة، "الأداء المالي للشركة الوطنية للتأمين بين الواقع والتطبيق"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، التخصص: نقود مالية وبنوك، 2016.
8. شايب حفيظة، "تأثير جودة الخدمة على تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، التخصص: تسويق واتصال، 2016.
9. شناي هاجر، المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات بورقلة"، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، التخصص: تسويق الخدمات، 2015.

3.المجلات والدوريات:

1. أسامة أحمد، مجلة التدريب والتقنية الإلكترونية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، مارس 2013.
2. موسى السعودي ومحمد عواد الزيادات، تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، مجلة دراسات، العدد2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012.

4.الملتقيات الوطنية:

1. حساني حسين، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر -عرض تجارب دولية-، المركز الجامعي بخميس مليانة، مداخلة بعنوان: تقييم جودة خدمات التأمين الإلكترونية -إشارة لنظام ORASS بالشركة الوطنية للتأمين، يومي:26-27 أبريل 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية**1. Les livres :**

1. Alain Ollivier, Renaud de Maricourt, Pratique du Marketing en Afrique, Edition Edicef, Paris, 1990.
2. Barnoux Guy, L'audit marketing, Ediscience international, Paris, 1990.
3. Bruno Camus, Audit Marketing, Editions D'organisation, Paris, 1988.
4. Christian Michon, Le Marketeur : Les nouveaux fondements du marketing, Edition Pearson, Paris, 2003.
5. Jean-Marie Ducreux, René Abate, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
6. Khelassi Reda, Audit Marketing, Edition Houma, Alger, 2015.
7. Michel Joras, Les fondamentaux de l'audit, Edition Préventique, Bordeaux,2000.
8. Michel Porter, L'avantage Concurrentielle, 1^{er} édition, Inter Editions, Paris, 1999.
9. Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 10eme Edition, Publi union, Paris, 2000.
10. Philip KOTLER, Le Marketing Selon KOTLER, Edition Pearson, Paris, 2005.

2. Les Thèses :

1. BELHIMER ZAHIRA, Thème: « La Pratique De L'audit Marketing Au Sein D'une Entreprise De Services -Cas Pratique : Air Algérie », Thèse De Magistère, L'école Supérieure De Commerce-Alger, Option : Marketing, 2002.
2. CHEKRI SAID, Thème: « Audit de la politique de Distribution -cas SBC COCA COLA», Thèse De Magistère, L'école Supérieure De Commerce-Alger, Option : Finance, 2003.
3. OULD MOHAND SOUAD, Thème: « L'Apport du Contrôle de Gestion dans le pilotage de la performance d'une compagnie d'assurance Cas : Compagnie Algérienne de l'Assurance SAA», Thèse De Magistère, L'école Supérieure De Commerce-Alger, Option : Management, 2014.

3. Les mémoires :

1. BOUTERA FATIMA ZOHRA, Thème: «La Contribution De L'audit Marketing Interne Appliquée Au Mix Marketing Sur La Performance Des Entreprises Algériennes Etude De Cas: Groupe Industriel Du Papier Et De La Cellulose», Mémoire De Master, L'école Supérieure De Commerce-Alger, Option : Marketing Et Communication, 2017.

4. Les Rapports :

1. Ministère de finance, Direction générale du trésor, Direction des Assurances, Activités des Assurances en Algérie, Alger, Année 2015.
2. Ministère de finance, Direction générale du trésor, Direction des Assurances, Activités des Assurances en Algérie, Alger, Année 2016.
3. Ministère de finance, Direction générale du trésor, Direction des Assurances, Activités des Assurances en Algérie, Alger, Année 2017.

ثالثا: مراجع الأنترنت

<https://www.joradp.dz/>

موقع الجريدة الرسمية

<http://www.ons.dz>

موقع الديوان الوطني للإحصائيات

<https://www.saa.dz/>

موقع الشركة الوطنية للتأمين

<https://cna.dz/>

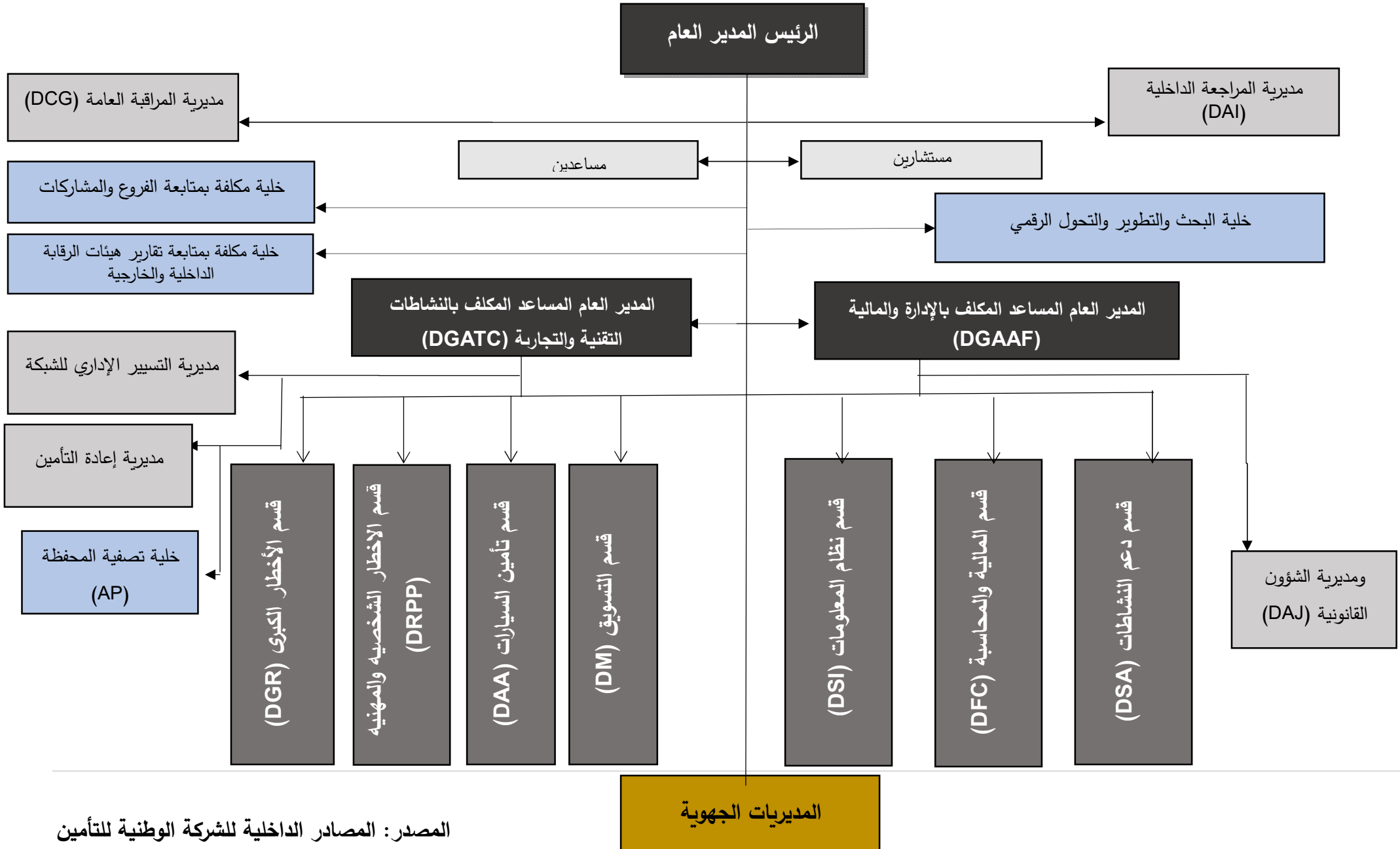
موقع المجلس الوطني للتأمينات

<https://www.uar.dz/>

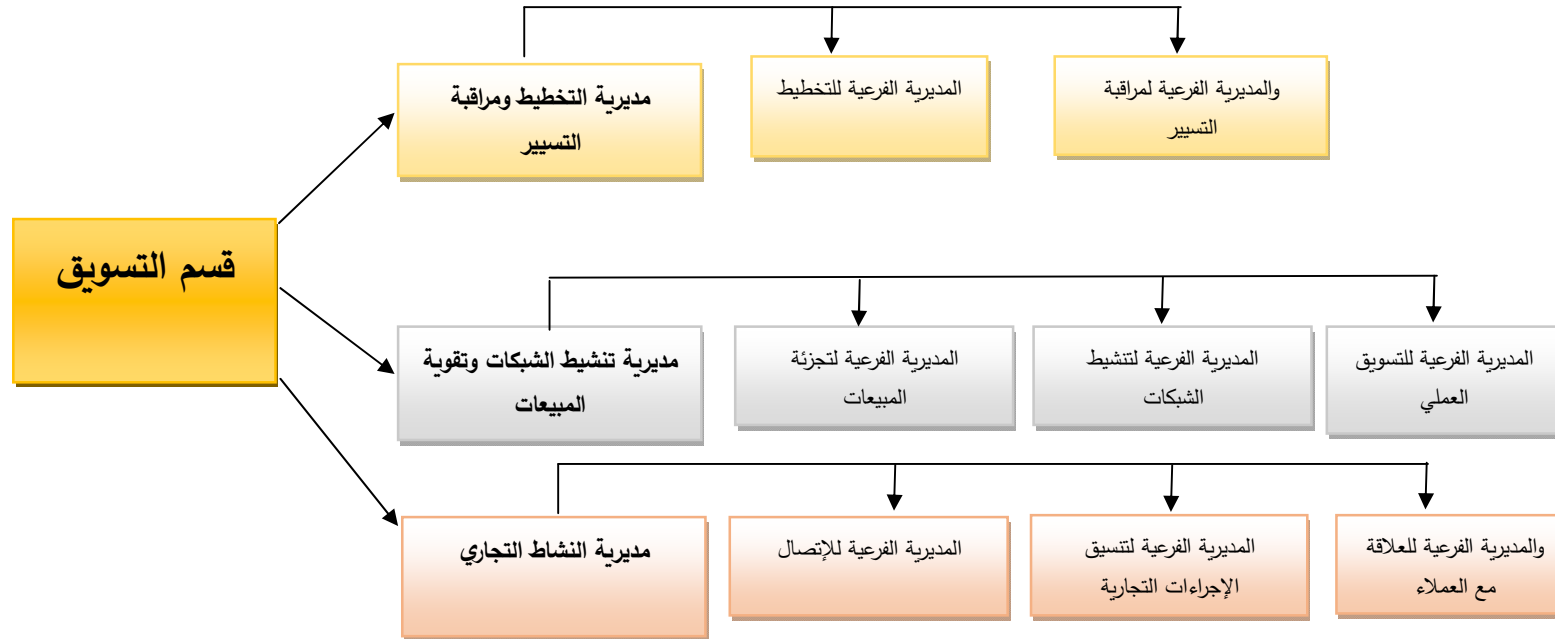
موقع الإتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لقسم التسويق للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين



المصدر: المصادر الداخلية للشركة الوطنية للتأمين