



جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير -
الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات
الحديثة

إدارة. (يومي 07- 08 ديسمبر 2010)

الاسم واللقب: عبد الغني حريري . الدرجة العلمية: أستاذ مساعد "أ". المؤسسة : جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف - الهاتف النقال: 076154731. البريد الإلكتروني: haririabdelghani@gmail.com	الاسم واللقب: حسين حساني الدرجة العلمية: أستاذ مساعد "أ". المؤسسة : جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف - الهاتف النقال: 0662 38 08 51 . البريد الإلكتروني: hocinef2001@yahoo.fr
--	--

عنوان المداخلة:

مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين.
(إشارة للتجربة الجزائرية)

مقدمة

للإستجابة للتغيرات المستمرة في الإقتصاديات الحديثة لابد من البحث في كيفية تنمية رأس المال البشري و الاستثمار فيه، و الذي يعتبر اليوم مركز أي تطوير أو تفعيل لتنافسية المؤسسة في ظل ما يعرف بعولمة المنافسة.

فرأس المال البشري لابد و أن يكون في مقدمة القضايا التي تعني بها المؤسسات الاقتصادية على اختلافها، حيث ثبت أن العنصر البشري يعتبر أصلا مهلكا أحد عناصر الإنتاج ، وبالتالي فهو مصدر الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المدخلية لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية المورد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى مكانتها على إعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، وما زالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصا وأن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت.

كما أن تقييم أداء الموارد البشرية بكل أشكالها يمثل عنصرا أساسيا في ترشيد استخدامها لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء تلك الموارد في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل، حيث تمثل هذه البيانات أساسا لتصميم إستراتيجية هذه المنظمات. ويعتبر تقييم الأداء من الموضوعات الأساسية التي لا بد من التركيز عليها في المرحلة الراهنة، خاصة وأن الجزائر تستعد للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

في هذا السياق، يعاني العاملون في مؤسسات التأمين الجزائرية من تأخر كبير كمي و نوعي في أدائهم، ففي الوقت الذي يجب عليهم إثبات قوتهم الإبداعية لتقديم خدمات تأمين أفضل لعملائهم، طوروا، نتيجة لعدة ظروف، أفعال و ردود سيئة اتجاه عملائهم، فأصبحوا أكثر بيروقراطيين مهتمين باحترام الإجراءات الإدارية أكثر من تقديم خدمة ذات نوعية أفضل. فتقييم أداء الموارد البشرية كأداة تحفيز يمكن أن يعتبر من بين أهم المداخل لتدعيم تنافسية مؤسسة التأمين.

تتبع أهمية قياس أداء رأس المال البشري في مؤسسة تأمينات من عدة أسباب يمكن إيجازها كما يلي:

- ضرورة التعامل بأدوات وأساليب غير تقليدية تساعد على قياس وتقييم حقيقة أداء المورد البشري في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجالات المعلومات والاتصالات والانفتاح على أسواق المال.

- القياس الكمي لأداء المورد البشري يدفع مؤسسة التأمين لبذل المزيد من الجهد و استغلال أمثل لهذا المورد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي للعاملين مما يساعد في تحسين تنافسية مؤسسة التأمين.
- حتى يتمكن نظام التأمينات الجزائري من الاندماج في الاقتصاد العالمي لا بد على مؤسسات التأمين الجزائرية العمل على تحسين قدرات مواردها البشرية، و رفع كفاءتها لمواجهة المخاطر الناتجة عن انفتاح السوق أمام المنافسة الأجنبية و استغلال الفرص المتاحة.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإلمام بمعايير قياس أداء المورد البشري في مؤسسة التأمين وكيفية تطبيقها.
- تقديم أرضية لمجموع الفاعلين في القطاع التأميني للإجابة على إشكالية تقييم أداء المورد البشري بمختلف أبعادها للمساهمة في تدعيم تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية.



من خلال ما سبق ذكره من أهمية لموضوع البحث و حتى نتمكن من تحقيق هدف الدراسة، نطرح إشكالية البحث التالية كيف يمكن لتقييم أداء الموارد البشريّة في مؤسسة التأمين أن يساهم في تدعيم تنافسيتها، لتحقيق محور من محاور الإصلاح التي جاء بها قانون التأمينات 04 /06 لـ 2006/02/20 المتمم والمعدل للمرسوم 95-07 لـ 1995/01/25؟

بحيث عالجنا الموضوع وفقا للعناصر التالية:

- مفهوم رأس المال البشري، عناصره و دور التعليم و أهمية الاستثمار فيه.
- أثر خصوصية الصناعة التأمينية على تقييم الموارد البشرية و تنافسية مؤسسات التأمين.
- تقييم أداء رأس المال البشري كأداة لتدعيم تنافسية مؤسسة التأمين:

أولا- رأس المال البشري و عناصره:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعا من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجّار نوعا آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه.

1- مفهوم رأس المال البشري:

اعتبر "كندريك، Kendrick" أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل¹.

و يرى Becker أن رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري. وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وتحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة².



ف رأس المال البشري يعبر عن مجموعة المعارف والخبرات والمهارات و كل القدرات البشرية التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة. وعادة تكون هذه القدرات متباينة في مستوى أدائها لظروف عدة.

كما لا بد من الإشارة أنه ليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين ومعرفتهم تعتبر رأس مال فكري فقط إذا انطبقت عليها المقاييس التالية:3:

- أنها متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى الشركات المنافسة.
- أنها إستراتيجية: أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمنها للحصول عليها.

هناك مجموعة من مؤشرات لرأس المال البشري أهمها:

- قدرات العاملين، و تشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، و قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إبداع العاملين، و تشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين و الدخل المتحقق من أفكارهم الأصلية.
- اتجاهات العاملين، و تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.

وفيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينيات، حين كان أغلب الاقتصاديين ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة، إلا أنه وبظهور تلك النظرية حدث تغيير في التحليل الاقتصادي ي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية . وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال "شولتز" التي ارتبطت بمدلولات التعليم* ، وأبحاث "بيكر Becker" حول الاستثمار في التدريب** ، ولقد تزايد اهتمامها برأس المال البشري واعتبرا العنصر البشري هو المنشئ للمعرفة الجديدة ومنفذها، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية حيث أكد على ضرورة باوتمهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يم كن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدّلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي⁴:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز شولتز اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزء من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

ويعد "بيكر" (Becker، 1972)⁵ أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث أهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وتدريب، مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية.

2- تصنيعه رأس المال البشري:

يمكن القول أن المؤسسة تحصل على رأس مالها البشري من العاملين الذين يصعب إيجاد بديل لهم، والذين يقدر العمل عملهم كالمهندسون ومديرو المشروعات والمبدعون، فهؤلاء هم العاملون الذين يمنحون المؤسسة ميزة تنافسية حقيقية. أما العمالة غير المدربة أو نصف الماهرة لا تمنح الشركة رأسمال بشري أو فكري وذلك لأنها موجودة أيضاً لدى المنافس، فهي ليست متميزة ولا إستراتيجية.

يتطلب بناء رأس المال البشري الذي يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية وتعليمهم كيفية استخدام آلة معقدة. فقد أظهرت الأبحاث أن المعرفة التي يمكن زيادتها ورفعها حتى تصبح من أصول المؤسسة يتم تلقيها في أجواء اجتماعية غير رسمية تسمى "مجموعات الممارسة"، والتي هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، يعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة⁶.

يعتبر تشجيع مجموعات الممارسة وتوطيد علاقاتها بالمؤسسة أسلوباً خفياً من أساليب تكوين ملكيات مشتركة، فأفضل مهندسي برامج الكمبيوتر قد يكونون من خارج المؤسسة، ولكنهم جزء من مجموعة ممارسة تتجاهل حدود شركاتهم. وبهذه الطريقة يمكن الاستفادة من إمكاناتهم لصالح المؤسسة. وقد



صارت مجموعات الممارسة جزءاً معترفاً به من حياة الأعمال والمؤسسات وفيها يحدث الإبداع المعرفي.

3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

إذا كان الدافع وراء التعليم هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل التعلم إضافة إلى تحقيق ربح، فإن التعليم يعد استثناءً ماراً يخلق رأس المال البشري المؤدي إلى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

وقد انتقد "شولتز" النظر إلى التعليم كاستهلاك بل وأقترح أن ينظر إلى التعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل . لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد وزيادة إنتاجهم وبذلك يكون "شولتز" قد وضع بشكل واضح أسس رأس المال البشري⁷.

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم الأساسية، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وعمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبيل تحسين القدرة التنافسية. إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءاً على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلاً من أصول المؤسسة.

وفي دراسة عن تأثير التعليم وتنمية القوى البشرية بشكل عام في النمو الاقتصادي قسم العالمان " هاريسون HARBISON " ، و " مايرز MAYERS " بلاد العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثراً بدرجة التعليم هي⁸:

- البلاد المتخلفة: تعاني من ضعف الوعي بالتعليم ومحدودية إمكانيات المدارس وانتشار ظاهرة التسرب، وأغلب دول هذه الفئة لا يوجد بها جامعات والقليل منها به معاهد عليا.
- البلاد النامية جزئياً وهي البلاد التي بدأت في طريق التقدم وقطعت فيه شوطاً محدوداً، ويتميز التعليم فيها بالتطور السريع مخيِّث الكم على حساب نوعية التعليم ، وتعاني هذه الفئة من البلاد من ارتفاع نسبة التسرب برغم عنايتها، بكما أنه يوجد بها جامعات إلا أن اهتمامها موجه إلى التعليم النظري.

- البلاد شبه المتقدمة: وهي البلاد التي قطعت شوطاً متوسطاً في طريق التقدم . التعليم الجامعي مرتفع إلا أن الجامعات تعاني من ازدحام الطلاب وضعف الإمكانيات المادية.
- البلاد المتقدمة التي قطعت شوطاً طويلاً في طريق التقدم وحققت مستوى اقتصادي متطوراً خاصة في مجال الصناعة ، تزدهر بها حركة الاكتشافات العلمية ، ولديها رصيد من الكفاءات البشرية والقوى العاملة المؤهلة والمدرّبة. و يتميز التعليم فيها بارتفاع معدلات القيد في جميع مراحلها وارتفاع مستوى التعليم الجامعي والاهتمام بالبحث العلمي والاكتشاف والاختراع.

مما سبق تتضح أهمية رأس المال البشري في تحصيل وتوظيف المعرفة غير أن هناك بعض القيود، والمحاذير المرتبطة بطرق ضبط و اختزال المؤشرات المتكّمة في حساب مكونات أداء رأس المال البشري بطريقة كمية وليست كيفية⁹. إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

4- قيمة رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة مداخل لتقييم رأس المال البشري و الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافة و بدرجة ندرتها. و يقدم "ستيوارت" مصفوفة تبيّن الأبعاد المختلفة لتركيب الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله ، إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصوّر أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة¹⁰.

الخلية رقم(1): تعبّر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن التي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصّصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

الخلية رقم(2): تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع

القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، لتحسين القيمة المضافة التي يحققها.

الشكل رقم 1: الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري¹¹.

صعب الاستبدال المورد البشري سهل الاستبدال	- الخلية رقم 01 - - مورد بشري يصعب استبداله. - ينتج قيمة مضافة منخفضة.	- الخلية رقم 02 - - مورد بشري يصعب استبداله. - ينتج قيمة مضافة مرتفعة.
	- الخلية رقم 03 - - مورد بشري يسهل استبداله. - ينتج قيمة مضافة منخفضة.	- الخلية رقم 04 - - مورد بشري يسهل استبداله. - ينتج قيمة مضافة مرتفعة.

الخلاصة
منخفضة إنتاج القيمة المضافة مرتفعة مال بشري منخفض القيمة

وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي لتسهل المؤسسة إحلالها أو إبدالها في حالة المغادرة هؤلاء الأفراد لا يهتمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمته م السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتمييزهم، بل تعهد بهم على قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

الخلية رقم 04 يميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتجهيزه للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة على أن يكون عالي القيمة نسبياً، في هذه الحالة نعمل على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحدد بما يقوم به هذا المورد اتجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركّز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

ثانياً- تأثير خصوصية الصناعة التأمينية على التنافسية و تقييم الموارد البشرية لمؤسسات التأمين:

تتميز مؤسسات التأمين بخصائص مختلفة عن المؤسسات الإنتاجية الأخرى نظرا لطبيعة الخدمة المقدّمة، فهي تختلف تنظيميا، و يصعب إدراك و تحديد مدخلات و مخرجات عملياتها التأمينية و بذلك تحديد و تفعيل تنافسيتها.

1- الخطر كبعد أساسي في العملية التأمينية:

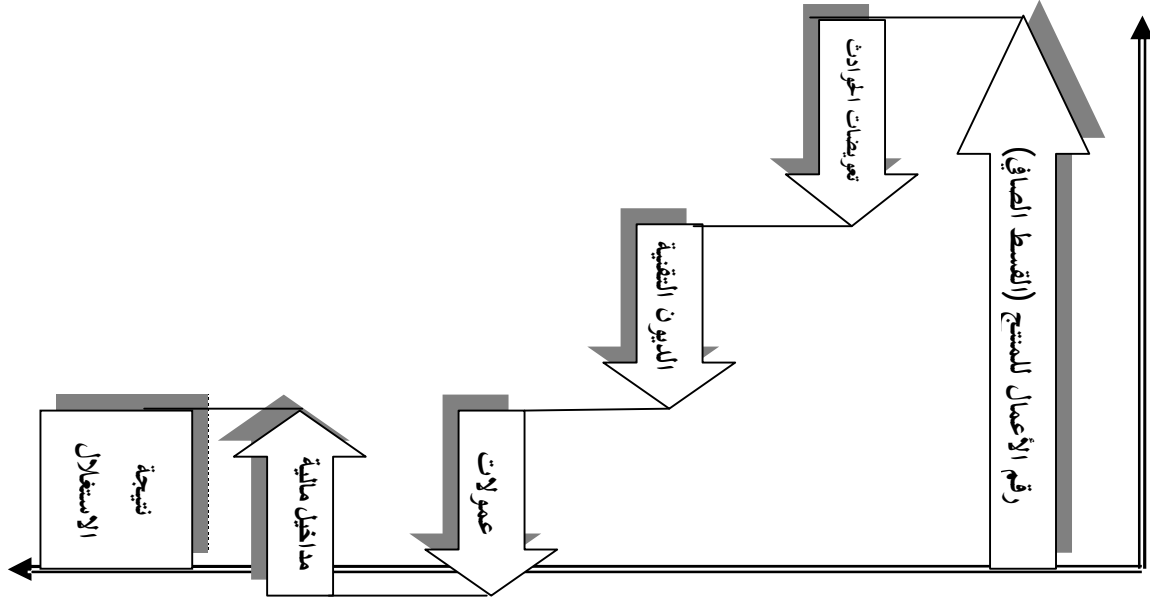
لا يعتبر بعد الخطر جديدا في المؤسسة لكونها عرضة لجملة من الأخطار داخلية أو خارجية مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه و هي مطالبة بإدارته، لكن في حالة مؤسسات التأمين لبعد الخطر أهمية كبيرة بالنسبة لقرارات المسيرين و على كافة المستويات باعتباره أساس العملية التأمينية برمتها. تحديد هذه الأخطار يساعد على استغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و يمكن هنا التفريق بين مجموعة من الأخطار و التي تكون محل بيع ل ضماناتها كأخطار الكوارث الطبيعية، أخطار الحريق، الانفجار، الأضرار التقنية، ضياع المعلومات و غيرها. كما يمكن كذلك أن تكون هناك أخطار نتيجة لنشاط المؤسسة، لخياراتها الإستراتيجية، لغياب المؤهلات و الكفاءات اللازمة لممارسة نشاط المؤسسة، لسوء التوظيف المالي، استثمار غير منتج، قرارات خاطئة و غير مفيدة، الإضرابات، شروط الشراء و البيع، مشاكل ناتجة عن بيئة أعمالها كالمنافسة، التقليد، اختفاء عميل مهم، كما أن المؤسسة يمكن أيضا أن تكون مصدرا للأخطار بالنسبة لغيرها مما يستدعي البحث عن مسؤوليتها. هذا الأمر دفع بعض المحللين إلى تقسيم المؤسسة ليس حسب الوظائف التقليدية و لكن حسب مراكز الخطر لتحقيق غاية أو هدف مؤسسة التأمين. و مما لا شك فيه أن للمورد البشري دورا كبيرا في إدارة هذه الأخطار على الأقل توفير أحسن الضمانات لتغطيتها.

حسب Besson¹² "التأمين هو عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن اتجاه طرف آخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه هذا الأخير له بأن يعوّضه عن الخسارة التي لحقت به في حالة تحقق الخطر"، و عرف المشرع الجزائري¹³ التأمين على أنه "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال في حالة وقوع الحادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد و ذلك مقابل قسط". فالتأمين هو عبارة عن عقد بين المؤمن و المؤمن له، يلزم المؤمن بتعويض المؤمن له ضد أضرار معينة في حالة وقوع الخطر غير الأكيد مقابل قسط تأمين محدد مسبقا. فالخطر هو العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عقد التأمين، و لهذا الأخير عدة تعاريف، "فهو حادث مستقبلي يحتمل الوقوع، لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين"، كذلك يمكن أن يُنظر للخطر في مجال التأمين على أنه حادث محتمل الوقوع و يكون سعيدا كالزواج و الولادة. وحتى يكون الخطر قابلا للتأمين لابد من توفر بعض الشروط أهمها أن يكون يحتمل الوقوع، مبني

على فكرة الإحتمال، مشروع غير مخالف للقوانين، النظام و الآداب العامة، و أن يكون غير خاضع لإرادة الطرفين المتعاقدين.

يعتبر قياس الخطر و بذلك تسعير المنتجات التأمينية من أهم المحاور التي تتطلب مهارات و يد مؤهلة و متخصصة، و هي تساهم إلى حد كبير في تحديد نتيجة الاستغلال لمؤسسة التأمين، كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 2: حساب نتيجة الإستغلال (التقني) لمنتج تأميني معين¹⁴



للتحليل الجيد لنتيجة الإستغلال بالنسبة لمنتج تأميني معين لابد من دراسة مكونات النتيجة التقنية، من سعر البيع الذي يخضع لبعض الخصوصيات الناتجة عن طبيعة الخطر، احتمال وقوعه، نفقات الاكتتاب و التسيير، المعدلات المتوسطة لعائدات الأموال المودعة في السوق المالي أو النقدي و كذا أهداف و سياسة المؤسسة و غيرها من المؤسسات المنافسة¹⁵.

2- التنافسية في الصناعة التأمينية:

تتعدّد مفاهيم التنافسية، حسب تنوع المهتمين بها و حسب مستويات التحليل التي تُعالج فيها، من المؤسسة كأصغر وحدة إلى الصناعة التي تنشط فيها إلى الاقتصاد ككل على مستوى الدولة. ويعتبر "مايكل بورتز"¹⁶ "Michael Porter" أول من وضع نظرية الميزة التنافسية و التي صمّم لها نموذجاً يسمح بقياسها يستند على مجموعة من المتغيرات الجزئية. إلا أن تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية بسويسرا وضع نموذجاً آخر لقياس التنافسية يستند إلى مجموعة من المتغيرات الكلية لاقتصاد الدول¹⁷.

يُعنى بالتنافسية على مستوى المؤسسة القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بال نوعية الجيدة و السد عر المناسب و في الوقت المناسب¹⁸.

و تعني التنافسية على مستوى الصناعة " قدرة المؤسسات في صناعة معينة لدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على دعم الحكومة"¹⁹.

تكم بأهمية التنافسية في كونها تعد أحسن طريقة لتحسين الأداء و الاستخدام الأمثل للموارد أهمها البشرية.

و قد ارتبطت التنافسية أساسا بدراسات porter رغم الانتقادات التي وجهت لها، بحيث أرجع القدرة التنافسية للدولة إلى المحددات الرئيسية الموضحة في الشكل الموالي و التي تشمل عوامل الإنتاج ، خصائص الطلب/الصناعات المكتملة و المدعمة استراتيجيات المؤسسة مقارنة بالمنافسة المحلية ، بالإضافة إلى محددات أخرى يمكن أن تكون أقل أهمية.

هناك عدة مصادر للتنافسية يمكن إجمالها في الموارد المتميزة إنتاجية و مالية ، و المهارات كالمعرفة الفنية. و رغم أن التنافسية متعددة الجوانب و يصعب تحديدها إلا أن الحاجة إليها، تتطلب البحث عن المؤشرات و المحددات التي تساعد المؤسس سة للرفع من قدراتها التنافسية في مجال صناعتها/بناء القدرة التنافسية في الصناعة التأمينية من خلال التحسين المستمر لأداء العنصر البشري يعد أمرا حتميا في ضوء المتغيرات العالمية و المحلية المتلاحقة و التي تتزايد فيها حدة المنافسة باستمرار لكن طبيعة هذه الصناعة تستلزم على مؤسسة التأمين المعرفة و التحكم في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، في شبكة التوزيع و القيود التنظيمية، فالخدمة التأمينية التي تعرضها مؤسسات التأمين تختلف بخاصية لا ملموسيتها، إضافة إلى بعض الخصوصيات المؤثرة بدرجة كبيرة على تصرفات الفاعلين في السوق و التي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: خصائص النشاط التأميني و آثارها على رأس المال البشري²⁰

الخصائص	آثارها
- منتج يحمل معاني نفسية اجتماعية و دينية.	- ضغط الرأي العام على العاملين في القطاع.
- انعدام الحماية القانونية للإبداع التأميني.	- صعوبة إتباع إستراتيجية التميز للمنتج.
	- البحث عن صور مختلفة بالتركيز ليس فقط على المنتج و لكن على مجموع كل مؤسسة و خاصة اليد العاملة القادرة على الابتكار المستمر.
- جودة الخدمة ليست واحدة.	- صعوبة مراقبة الجودة.
	- اختلاف معايير الأداء المحددة لفعالية الموارد البشرية.
- المنتجات غير ملموسة.	- صعوبة توفير عينات للدراسة.
	- قيود كثيرة في التسويق.
	- صعوبة تحديد السعر و النوعية مسبقا ²¹ .
	- صعوبة تقييم الخدمات المنافسة.
	- البحث عن علاقات ثقة بين المؤمن و المؤمن له بإنماء ملموسية الخدمة ²² .
	(matérialiser l'immatériel).



- ضرورة المعرفة التأمينية.	- ضرورة التوظيف للمهارات العالية و تبني استراتيجيه تكوين تقني مستمر.
- معيار الخطر له ثقل كبير في النشاط التأميني.	- صعوبة القبول بتحمل المخاطر (الرهان).

تعطي هذه الخصائص لمؤسسة التأمين وضعية نقد دائم في السوق، و تدفعها إلى تحديد أنشطتها و تجميعها في مجموعات متجانسة نسبة إلى معايير محدّدة كالعلاء، المنافسة، التكنولوجيا المتوفرة، و هو ما يعرف بميدان النشاط الإستراتيجي²³. إضافة إلى تحديد الأنشطة و تسيير التكاليف لأبد أيضا من تسيير القيمة و التي لا يمكن إيجادها إلا من خلال السوق أو العميل وهي ليست قابلة للقياس إلا استثنائيا، و يمكن تسيير القيمة عن طريق نظام معلوماتي متكامل يرتكز على مهارات رأس المال البشري²⁴.

من أهم العوامل التي ساعدت في ترويج أهمية التنافسية في الصناعة التأمينية التطور التكنولوجي المرتبط بالخدمات المالية، مما أدى إلى البحث عن ابتكار خدمات تأمينية جديدة و بجودة أفضل، و بالإعتماد على المهارات المتخصصة من الموارد البشرية في المجال.

3- تعدّد مدخلات و مخرجات مؤسسة التأمين:

يظهر تنوع العمليات التأمينية من خلال أنشطة مؤسسة التأمين التي تتصف بتعدّدها و تداخلها و كذا التجدد المستمر، سواء على مستوى آليات العمل الداخلي أو ابتكار منتجات تأمين تتناسب و الحاجات المتجدّدة للمتعاملين، والتي تنتوع من تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بالأشخاص كالمرض و العجز و المساعدة و الوفاة، و كذا تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بممتلكاته و ذمته المالية كأخطار الحريق و الانفجارات و السرقة و الكوارث الطبيعية و مختلف المتابعات الناتجة عن المسؤولية المدنية. كما يمكن لمؤسسة التأمين تقديم مجموعة من الاستشارات الخاصة بإدارة الأخطار بالنسبة للأفراد و/أو المؤسسات.

تعدّد و تداخل أنشطة مؤسسة التأمين يؤدي إلى صعوبة تحديد مدخلاتها، و ما تنتج بالضبط من مخرجات عكس المؤسسات الصناعية الأخرى و التي يمكن تحديد مدخلاتها و مخرجاتها و بذلك أدائها و مقارنة تنافسياتها بغيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. كما أن هذا التعدد يدعو مؤسسة التأمين إلى الاستفادة أكثر من اقتصاديات الحجم المعرفّة وفق العلاقة التالية:

$$C(x,y) < C(x,0) + C(0,y) \text{ بحيث:}$$

$C(x,y)$: هي عبارة عن التكاليف الدنيا لمؤسسة بإنتاجها للوحدة X و الوحدة Y معا و في نفس الوقت.

$C(x,0)$: هي عبارة عن التكاليف الدنيا لمؤسسة بإنتاجها للوحدة X فقط.

$C(0,y)$: هي عبارة عن التكاليف الدنيا لمؤسسة بإنتاجها للوحدة Y فقط. فاقتمادات الحجم تهدف إلى تخفيض التكلفة المتوسطة مع زيادة حجم نشاط المؤسسة, و تتحقق عملية التخفيض في التكاليف من خلال توزيع التكاليف الثابتة على مستويات مختلفة من المنتجات. أهمية اقتصاديات الحجم بالنسبة لمؤسسة التأمين تكمن في تحديد المستوى الأمثل للإنتاج عند حد معين من التكاليف, و هي تساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المثلى فيما يخص حجم الإنتاج و الأسعار التي يمكن تطبيقها على المنتجات التأمينية و التي تكون أكثر دقة كلما كان عددها كبيرا وفقا للقواعد الاكتوارية المطبقة في المجال, إضافة إلى آثار التعلم المرتبطة بزيادة الخبرة الإنتاجية المكتسبة.

ثالثا - تقييم أداء رأس المال البشري كأداة لتدعيم تنافسية مؤسسة التأمين:

باعتبار أن العملاء يقيمون الخدمة التأمينية و بذلك مؤسسة ال تأمين, من خلال الاتصال بالعنصر البشري فقد أدرك الباحثون أنه عندما يكون العمال راضين يكون رضا العملاء كبيرا كذلك , أما عندما يكون منخفضا يكون رضا العملاء منخفضا , لذلك فجل الخدمات التأمينية تتطلب وضع سياسات فعالة في مجال الاستقطاب و التدريب و التأهيل المستمر مما سيزيد أثرا على أداء و تنافسية مؤسسة التأمين. كما إن تحفيز الموارد البشرية من خلال تقييم أداءهم يعتبر من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين و كذا استثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية مؤسسة التأمين و تعزيز تنافسيته.

1- محور التكوين:

يعتبر التكوين في قطاع التأمينات من بين أهم الرهانات للرفع من مستوى العاملين في القطاع باختلاف تخصصاتهم من منتجي الخدمات التأمينية، تقنيو الحسابات الاكتوارية، المسيرون الماليون، الخبراء و مراقبو التسير، .. فبدونهم لا يمكن تحسين أداء المؤسسة و الرفع من قدراتها التنافسية سواء في مجال التأمينات على الحياة أو تأمينات الأضرار (غير الحياة). ما يجب الإشارة إليه هو أن قدرات التكوين للعاملين تبدو غير متوافقة مع الاحتياجات الكبيرة للسوق و هي إشكالية مشتركة بين مسؤولي مؤسسات التأمين الذين يشكون من عدم إمكانية إيجاد الكفاءات المناسبة، و كذا العملاء الذين يشكون من عدم وجود أشخاص مؤهلين للاستجابة لحاجياتهم من

الخدمات التأمينية، و هذا نظرا لقلّة مؤسسات التكوين المتخصصة في المجال و التي تكاد تعد على الأصابع رغم الحاجات المتزايدة للقطاع من الكفاءات.

فأهم مؤسسات التكوين المتوفرة نذكر:

- معهد تمويل التنمية للمغرب العربي IFID، و هي مؤسسة تكوين متخصصة تم إنشاؤها وفقا لاتفاقية بين الحكومتين الجزائرية و التونسية في إطار التعاون بين البلدين يوم 03 سبتمبر 1981، يسيّر المعهد مجلس متساوي الأعضاء مكوّن من ممثلين عن البنوك الـ مركزية و وزارتي المالية للبلدين . مهمته تلبية الحاجات في تكوين إطارات البنوك و مؤسسات التأمين في البلدين.

- مؤسسات التكوين الخاص، أهمها المدرسة العليا للإدارة و التنمية ESMAD ، و المعهد الوطني العالي للتأمين و التسيير INSAG.

كما لا بد من الإشارة إلى أنه تم مؤخرا فتح بعض التخصصات الخاصة بالتكوين في الماستر تأمينات، إلا أنه يبقى تكوين عام لا يرق إلى تكوين متخصص بالنظر إلى نقص المكونين في المجال.

2- تقييم و تحفيز العاملين من خلال نظام الأجور:

لاشك أن تحسين جو العمل من خلال تقييم و تحفيز العاملين هو محور أساسي لتقييم الأداء وبذلك المساهمة في تحسينه و الرفع من تنافسية مؤسسة التأمين . فوضع نظام لتقييم المستخدمين لمعرفة مستوئهم لأهمهم للغاية و يؤثر على الأداء النهائي لمؤسسات التأمين من جهة و من جهة أخرى , يمكن أن يكون في حد ذاته حامل لمؤشرات أداء المؤسسة خاصة بالنسبة للإطارات المسيرة . كما أن عملية تقييم المستخدمين يمكن أن تستعمل لتوجيههم و الرفع من أداءهم العام.

هناك عدة طرق لتقييم أداء الموظفين منها نظام التصنيف rating system و هي طريقة من طرق تقييم أداء الموظفين باستخدام الدرجات، و يتراوح التصنيف عادة بين "ضعيف, مقبول, ممتاز, و يفوق التوقعات" و يساعد التصنيف على خلق شعور بالتنافس بين الموظفين²⁵.

كما أن التقييم الذاتي للأداء يعتبر من بين المداخل المهمة لتحفيز أداء الموظف بحيث يقدم المدير نموذجا للموظف ليتولى تقييم نفسه و بذلك يمكن للموظفين من خلال تقييمهم لأنفسهم أن يقدموا لمديريهم منظورا مختلفا عن أدائهم، و ربما يؤدي ذلك إلى تفهم أفضل منهم للعقبات التي تعوق الأداء²⁶. هناك العديد من الأسباب المؤدية لاستخدام التقييم الذاتي أهمها:

- مشاركة الموظفين بفعالية في عملية التقييم.

- يصنف الموظف نفسه و باستخدام نفس المعايير التي تستخدمها المؤسسة.

- يتيح للموظف ذكر الأهداف و الانجازات التي ربما نسيها مديره أخذها بعين الاعتبار في تقييمه.



- يساعد على تقييم نهائي أحسن للأداء.

فقد أظهرت الأبحاث التي أجريت عن التقييم الذاتي أن أغلبية الموظفين الذين يمارسون التقييم الذاتي نفيين أنفسهم في نفس المستوى أو أقل من تصنيف مديرهم ، فالموظف يميل عادة إلى أن يكون أكثر قسوة على نفسه من مديره.

لا يوجد نظام محدد تعتمد عليه مؤسسات التأمين الجزائرية في تحديد أداء المسير ، فالأمر يختلف من مؤسسة تأمين إلى أخرى وفقا لما يعرف بعقود الأداء ، و التي حاولنا الإطلاع عليها لكن نظرا لكونه يمس المسيرين، و هم قلة بالنسبة لكل مؤسسة، لم نستطع دراسة أسس التقييم التي تعتمد عليها المؤسسات.

بالنسبة لتحفيز الأداء الجماعي، يمكن اقتراح نظام يعتمد على مؤشرات للتقييم الجماعي للأداء من خلال علاوة الأداء الجماعية PPC²⁷ حسب ثلاث معايير أساسية، تحقيق أهداف الإنتاج R1، نوعية الخدمة R2، و تحصيل الحقوق R3 و ترجيحها بالمصاريف العامة لمؤسسة التأمين كما يلي:

أ- **تحقيق أهداف الإنتاج** : تقاس بمؤشر R1 والذي يعبر عن معدل تحقيق أهداف الإنتاج بالقيمة.
 $R1 = \frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المتوقع}}$. قيمة الإنتاج المتوقع هي تلك القيمة المحددة في المخطط السنوي أما قيمة الإنتاج السنوية المحققة هي تلك القيمة الظاهرة في الميزانية السنوية الختامية . عدد النقاط الخاصة بهذا المؤشر يبلغ 45 نقطة.

ب- **نوعية الخدمة** : نوعية الخدمة يعبر عنها بـ R2 والذي يحسب بنسبة عدد ملفات الحوادث المسوأة على عدد الملفات المتوقعة . $R2 = \frac{\text{عدد ملفات الحوادث المسوأة}}{\text{عدد الملفات المتوقعة}}$ / عدد الملفات المتوقعة الحوادث.

تسويات الحوادث المتوقعة بالعدد هي تلك المحددة في المخطط السنوي أما عدد ملفات الحوادث المسوأة فهي تلك المحددة في الميزانية الختامية. نعني بعدد الحوادث المسوأة تلك الحوادث المسوأة نهائيا والحوادث المدرجة دون متابعة وهي الحوادث التي تنقص من مخزون الملفات . عدد النقاط الخاصة بهذا المؤشر هو 35 نقطة.

ج- **تحصيل الحقوق R3** وهو خاص بتحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج، يقاس من خلال المؤشرين الفرعيين R3a و R3b، بحيث R3b خاص بتحصيل الحقوق للفترات السابقة.
 $R3a = \frac{\text{مبلغ الأقساط المحصلة للفترة}}{\text{مبلغ الأقساط المصدرة للفترة}}$.



R3b = تحصيل الحقوق السابقة/ مجموع الحقوق السابقة.

مبالغ التحصيل للحقوق معبر عنها بإدخال كل الرسوم TTC، و تحصيل الفترة هو ذلك التحصيل الذي يظهر في الميزانية الختامية أما تحصيل الحقوق السابقة فهو مجموع الحقوق التي تظهر في الميزانية الختامية لسنة (n-1).

R3a له 30 نقطة، و R3b له 10 نقاط بمجموع 40 نقطة للمؤشر R3.

د- ترجيح المؤشر لكل مؤشر له عدد أقصى من النقاط المرتبطة بتحقيق الأهداف (الإنتاج والتعويضات) مستوى التحصيل للحقوق، الكل يرجح بمعدل المصاريف العامة للفترة المعنية .
المجموع الكلي للمؤشرات الثلاثة هو 120 نقطة و يعطي هامش بـ 20 نقطة للتعديل بين المؤشرات الثلاثة. النقطة الأهم تعطى ل R1 تحقيق أهداف الإنتاج، وذلك لأن رقم الأعمال يعتبر المعيار المهم للأداء الجماعي في النشاط التأميني. و الجداول التالية تبين ترجيح كل مؤشر:

جدول رقم 2: ترجيح مؤشر أهداف الإنتاج R1

عدد النقاط	% معدل تحقيق الأهداف الخاصة بالإنتاج
0	أقل من 80
10	من 80 إلى 85
20	من 85 إلى 90
30	من 90 إلى 95
35	من 95 إلى 99
40	من 99 إلى 101
45	أكثر من 101

جدول رقم 3 : ترجيح مؤشر نوعية الخدمة R2 :

عدد النقاط	% معدل تحقيق الأهداف الخاصة بالتعويضات
0	أقل من 80
5	من 80 إلى 85
10	من 85 إلى 90
15	من 90 إلى 95
25	من 95 إلى 99
30	من 99 إلى 101
35	أكثر من 101

ترجيح مؤشر تحصيل الحقوق: يقاس من خلال المؤشرين R3a و R3b

جدول رقم 4: ترجيح المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج R3a

عدد النقاط	% المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج
0	أقل من 50
10	من 50 إلى 60
15	من 60 إلى 65



25	من 65 إلى 70
30	أكثر من 70

جدول رقم 5 : ترجيح مؤشر تحصيل الحقوق للفترات السابقة R3b

عدد النقاط	% ترجيح المؤشر تحصيل بتحصيل الحقوق للفترات السابقة
0	أقل من 20
5	من 20 إلى 30
7	من 30 إلى 40
10	أكثر من 40

فيما يخص المؤشر R3b : العدد الأقصى من النقاط (10) يمكن أن يعطى له إذا كانت الحقوق السابقة تمثل أقل من 10% من مجموع الحقوق . فيما يخص المؤشر R3a و R3b يحسبان على أساس إجمالي إنتاج المديرية الجهوية.

هـ - ترجيح مؤشرات التقييم للأداء الجماعي مقارنة بمعدل المصاريف العامة:

عند الإنتهاء من حساب مجموع المؤشرات الثلاثة ثم حساب معدل المؤشرات النهائي لتقييم الأداء الجماعي PPC، هذا المعدل يتم ترجيحه مقارنة بالمصاريف العامة للفترة المعنية بالحساب وهذا الترجيح يكون وفقا للجدول التالي:

جدول رقم 6: ترجيح مؤشرات التقييم للأداء الجماعي مقارنة بمعدل المصاريف العامة

% نسبة المصاريف العامة الى رقم الأعمال	PPC % معدل مؤشر التقييم للأداء الجماعي
أقل من 20	100
من 20 إلى 23	95
من 24 إلى 27	90
من 28 إلى 30	85
من 31 إلى 35	80

إذا كانت نسبة المصاريف العامة تفوق معدل 35% من رقم الأعمال، ولكل 1% زيادة يتم تخفيض 10% من معدل مؤشر التقييم للأداء الجماعي PPC .

معدل التوزيع لعلاوة التقييم للأداء الجماعي هو مجموع المؤشرات $R3 + R2 + R1$ المضروب و المرجح بمعدل المصاريف العامة المتفق عليه (45%)، و المعدل الأساس المتفق عليه هو 45% من الأجر الأساسي. إذا كان مجموع النقاط للمؤشرات أكبر من 100 نقطة المعدل الأساس المتفق عليه يضرب في 100. إذا كان مجموع النقاط للمؤشرات أقل من 100 نقطة، المعدل الأساس المتفق عليه يضرب في المجموع المحصل.



وقد حاولنا تبسيط فهم المؤشرات و طريقة التقييم لحساب علاوة الأداء الجماعي باستعمال برنامج ال EXCEL كما يلي:

LES INDICATEURS DE LA PPC	Libellés	Données	Ratios	Nbre Points
R1	Réal de la production (en valeur)	60,093	108.52%	45
	Production prévue	55,377		
R2	Nbre de sinistres réglés	3,053	101.46%	35
	Nbre de sinistres prévus	3,009		
R3 a	Mt primes encaissées de la période(TTC)	58,320	91.30%	30
	primes émises de la période(TTC)	63,877		
R3 b	Encasement des créances antérieures(TTC)	11,401	20.90%	0
	Mt des créances antérieures(TTC)	54,548		
	Total des créances(TTC)	39,064	ppc/cge	90%
	Les frais généraux(TTC)	17,583		
Total des points				110
Taux conventionnel				45%
Taux frais généraux				28%
taux de la PPC à attribuer				41%

- **La réalisation des objectifs de production R1**= Ratio1=D5/D6.
- Le nombre des points
F5=SI(Ratio1>1.01;45;SI(Ratio1>=0.99;40;SI(Ratio1>=0.95;35;SI(Ratio1>=0.9;30;SI(Ratio1>=0.85;20;SI(Ratio1>=0.8;10;0))))))
- **La qualité de service R2**= Ratio1=D7/D8
- Le nombre des points :F7=
SI(Ratio2>1.01;35;SI(Ratio2>=0.99;30;SI(Ratio2>=0.95;25;SI(Ratio2>=0.9;15;SI(Ratio2>=0.85;10;SI(Ratio2>=0.8;5;0))))))
- **Le recouvrement des créances R3a**=Ratio 3a=D9/D10
- Le nombre des points :F9=
=SI(Ratio3_a>0.7;30;SI(Ratio3_a>=0.65;25;SI(Ratio3_a>=0.6;15;SI(Ratio3_a>=0.5;10;0))))
- **Le recouvrement des créances R3b**=Ratio 3b=D11/D12
- Le nombre des points :F11=SI(OU(Ratio3_b>0.4;D12<0.1*D13);10;SI(Ratio3_b>=0.3;7;SI(Ratio3_b>=0.2;5;0)))
- **Total des points**=E15= F5+F7+F9+F11
- **Taux conventionnel**=E16=SI(E15>=100;45%;E15*45%)
- **Taux frais généraux**=TFG=D14/D10
taux de la PPC à attribuer=D18 =F13*E16

الخاتمة:

في ظل عولمة الأسواق و المنافسة و التطور الرهيب في تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، برزت الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري و ضرورة الاستثمار في التعليم و المعرفة و تنمية القدرات الإبداعية و المهارات الإستراتيجية له، كما أصبحت المؤسسة تواجه تحديات جديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى إعادة النظر في سياسة جذب و إستقطاب نوعية جديدة منها تتميز بالدراية و المعرفة العالية - أصبح لزاما عليها كذلك إعادة النظر في كيفية تقييم أداء هذا المورد و بذلك إما تحفيزه على تحسين أدائه بما يرفع من تنافسية المؤسسة أو تثبيطه مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة.

تأخذ عملية التقييم طابعا خاصا لما نكون بصدد تقديم خدمات التأمين التي تتميز بجملة من الخصوصيات تعطي للمورد البشري أهمية كبرى مقارنة بغيره في صناعات أخرى، فهو ركيزة أي توجه نحو التطوير و تفعيل تنافسية مؤسسات التأمين في ظل هذه التحديات المعاصرة. و يعتبر تقييم الأداء العنصر البشري من الموضوعات الأساسية في قطاع التأمين في الجزائر بالنظر إلى إرث العاملين الذي أنتج تأخر كبير كمي و نوعي في أدائهم.

أهم ما يمكن اقتراحه في المجال كمتطلبات لإعادة دور المورد البشري المهم في تفعيل تنافسية مؤسسات التأمين في الجزائر هو ضرورة التعامل بأدوات و أساليب غير تقليدية تأخذ بعين الإعتبار خصوصية الصناعة التأمينية مما يساعد على قياس و تقييم حقيقة أداء المورد البشري في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجالات المعلومات و الإتصالات و الانفتاح على أسواق المال . هذا التوجه يفرض على مؤسسات التأمين ، و بهدف تحسين تنافسياتها، بذل جهد أكبر نحو ربط نظام الحوافز بالأداء و الإنجاز الفعلي للعاملين.

المراجع

¹ سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص 112.

² Becker, G. S. (1993). **Human Capital**. Chicago: University of Chicago Press Combs, J. G., & Skill, M. S. 2003. Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*.

³ توماس أ. ستيوارت، رأس المال الفكري، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية، طبعة 2004، ص 389
* حصل بموجبها على جائزة نوبل العام 1979.

** حصل بموجبها على جائزة نوبل العام 1993.

⁴ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 66.



⁵ Becker Gary (1975) : Humain capital, colombia university press, 1964 2^{ed} Nber.

⁶ توماس أ. ستيوارت، رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 414

⁷ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 114

⁸ الاستثمار في رأس المال البشري، إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ص ص 6،5

⁹ بتصرف عن سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمي: التنمية البشرية والنمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، صفحة 69.

¹⁰ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42.

الهادي بوقفلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص 204.

¹¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 119.

¹² أقاسم نوال؛ دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر؛ ماجيستر، الجزائر، 2001، ص 38-39.

¹³ Article 619 de l'Ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil, JORA N° 78 du 30-09-1975.

¹⁴ إعداد الباحث.

¹⁵ فهد سليم و محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2000، ص 6.

¹⁶ أستاذ باحث في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية.

¹⁷ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 3.

¹⁸ بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 148، نقلا عن هيئة التجارة و الصناعة البريطانية.

¹⁹ نفس المرجع، ص 148. نقلا عن:

Enright Michael J, the globalization of competition and the localization of competition polices toward regional clustering, London, 1999, p5.

²⁰ إعداد الباحث.

²¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 2002، ص 28.

²² Kotler Philip et Dubois Bernar, *marketing management* ; 9eme édition, public union,1990, p446.

²³ Adapté de: Jacque Charbonier, *marketing et management en assurance*, l'Harmatan, Ecole polytechnique, France,2000. p59.

²⁴ Philipe Lorino, *le contrôle de gestion stratégique - la gestion par les activités*, paris, 1991, p19.

²⁵ يورك برس York Press، مرجع سابق، ص 103.

²⁶ نفس المرجع، ص 106.

²⁷ La prime de performance collective.