

# تطوير أداء وفعالية منظمات التأمين من خلال مدخل إدارة المخاطر

تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة -GAM Assurance- الجزائر-

أيت قاسي عزو رضوان

حمول طارق

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

جامعة طاهري محمد - بشار

redouane7282@yahoo.fr

univbtarek@gmail.com

Received: 30/10/2018

Accepted:30/11/2018

Published:30/12/2018

## ملخص:

إن التأمين من أهم المجالات التي تساهم في توجيه الأموال نحو الاستثمار وخلق وتشجيع التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك فهو يمثل أكبر توزيع للخسارة إذ يسمح بنقل الخطر إلى جهات قادرة أو بإمكانها تحمله وهو ما يعرف في مجال اقتصاديات الخطر والتأمين بتحويل الخطر الفردي إلى خطر جماعي. فالهدف من وجود إدارة الخطر بمنظمات التأمين هو الوصول إلى أفضل الطرق وبأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المنظمة، والتي تؤدي إلى خسائر مادية تقلل من الدخل، الثروة وتؤثر على صورة وحتى استمرارية المنظمة. فإدارة الأخطار عملية إستراتيجية لا يمكن لمنظمات التأمين أن تستغني عنها لأنها تسمح بتحسين أدائها وفعاليتها عن طريق تزويدها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال أقساط تأمين تناسب والأخطار المؤمن عليها وبمبالغ تنافسية والتزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة الطلبات المتزايدة على التأمين وكذا التعويضات. حيث أصبحت إدارة الأخطار من أهم العوامل المؤثرة على معايير عديدة كالجودة، الأداء والفعالية. إذ يجب فهم وإدراك أن إدارة الأخطار هي القبول بالتقليل أو التخفيض من الثروة في الوقت الحاضر، حتى لا نعاني العجز في المستقبل. وكذا تطوير النتائج، التفوق على المنافسين وتحقيق وتأمين استمرارية وديمومة للمنظمة. فمنظمات التأمين الجزائرية كغيرها من المنظمات الجزائرية شهدت ولا زالت تشهد مسار إصلاح طويل، غير أن هذه التغييرات والإصلاحات لم تشمل جانب إدارة الأخطار بالشكل الكافي، فإهمال هذا الجانب هو ما أدى في كل مرة إلى ضرورة سحب الاعتماد لبعض الشركات وإفلاس البعض الآخر، وكذا دخول منظمات التأمين الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة.

الكلمات المفتاحية: منظمات التأمين، إدارت المخاطر، تطوير الأداء،

تصنيف JEL: G22, J65, G32.

## Resume:

L'assurance est l'activité qui consiste, en échange de la perception d'une cotisation ou prime, à fournir une prestation prédéfinie, généralement financière, à un individu, une association ou une entreprise lors de la survenance d'un risque. Mais Les qualités de l'assurance ne se limitent plus au règlement des sinistres ou à la recherche de cotisations. Elles tendent de plus en plus vers d'autres horizons à savoir la création d'emplois, la collecte de taxes, la contribution à l'investissement... A cet effet, la société d'assurance d'une manière générale, tient une place prépondérante dans la protection économique et le développement durable. Toujours dans le but de préserver un développement économique durable du milieu, et l'intérêt des compagnies d'assurances dans un environnement d'hypercompétition, caractérisé par la création et la destruction rapide des avantages concurrentiels, La gestion des risques au sein des organisations consiste à réaliser des bonds en avant qui sont basés sur l'efficacité et l'efficience dans un secteur d'activité d'une telle importance. Car la gestion des risques, est une étape essentielle de ce qu'on appelle le management intégral et la gestion de demain. Alors « Pour des tels organisations, la gestion des risques deviendra une compétence essentielle et fondamentale – et le deviendra bientôt, et La maîtrise de cette dernière améliorera l'efficacité et l'efficience de la performance de ses organisations.

**Keywords:** Assurances, gestion des risques, développement de la performance.

**JEL Classification:** G22, J65, G32.

\* مرسل المقال: حمول طارق

إن طابع العصر الحديث في العملية التأمينية هو استخدام التكنولوجيا والتقدم العلمي واستخدام الأساليب الحديثة كعوامل مساعدة في قبول طلبات التأمين سعياً وراء تغطية ثمن التقدم من ناحية وتضخيم أرباحها من ناحية أخرى، غير أن منظمات التأمين لا يمكنها التماهي في هذه العمليات على الإطلاق دون مراعاة عاملاً الكفاءة والفعالية في تأدية الخدمة التأمينية. فهناك ميكانيزمات أساسية يجب العمل بها ومراعاتها عند قبول العملية التأمينية وتوافرها شرطاً لسلامة هذه الأخيرة وتحسين أدائها. كما أنه توجد شروط معينة يجب مراعاتها في صناعة التأمين حتى نضمن تقليل الخسارة المحققة إلى أدنى حد ممكن وتحقيق التعادل التأميني بين كل ما هو متوقع من احتمالات لتحقق الخطر والخسائر المحتملة من ناحية وبين ما هو محقق فعلاً من ناحية أخرى وتضييق الفجوة بينهما. وهو ما جعل العديد من الدول سواء العربية أو الغربية منها تعطي اهتماماً كبيراً لمنظمات التأمين وبميكانيزمات إدارتها، من خلال تجديد أغلب التشريعات والتنظيمات القانونية والرقابية لتعزيز القدرة المادية والفنية لمنظمة التأمين وتحسين أدائها بشكل يستحوذ على حد سواء على ثقة الأفراد بضمانها لحقوقهم، وعلى ثقة المستثمر المحلي والأجنبي بجدوى توظيفاته فيها. وهذا للحفاظ على دور العملية التأمينية الفعلي فيما يخص المصلحة العامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدول وتحقيق تنمية مستدامة.

## 1- التأمين وأهميته:

يمكن تعريف التأمين على أنه "اتفاق بمقتضاه يحصل الشخص لقاء مبالغ يدفعها بانتظام (أقساط- primes) على وعد بالتعويض في حالة وقوع حدث غير مرغوب فيه له"<sup>(1)</sup>. حيث من أهم الخصائص التي يمتاز بها التأمين، أنه يشمل عدداً كبيراً جداً من المنتفعين والمعرضين لأخطار متشابهة، ويخلق قدرة فائقة على التنبؤ بالخسائر المادية المتوقعة باستخدام أحدث أساليب التنبؤ وأحسنها تطورا. ويتم بذلك تحويل خسارة كبيرة غير محتملة إلى خسارة قليلة مؤكدة وتوزيع الخسائر المحققة، مع دفع التعويضات، ويكون التزام الطرف المؤمن محمداً بقسط ثابت معروف<sup>(2)</sup>. فإذا كان الهدف الأساسي للتأمين هو توفير التغطية التأمينية للأفراد أو المنظمة من نتائج الأخطار المختلفة سواء كانت أخطاراً شخصاً، ممتلكات أو مسؤولية مدنية، فإنه بذلك يساهم في توفير الاستقرار للمشروعات ورجال الأعمال حيث يعمل على تفرغهم للتخطيط والعمل على تحسين الأداء والفعالية بما يعود عليهم وعلى المجتمع بفوائد اقتصادية واجتماعية. وقد تفتنت دول العالم إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتأمين في تحقيق التنمية المستدامة، فعملت على تشجيعه وتطويره بكافة الوسائل<sup>(2)</sup>.

## 2- أهمية وفوائد التأمين: "Benefits Of Insurance"

يقدم التأمين خدمات أساسية تتمثل في تعويض المؤمن له عن الخسارة المادية التي تلحق به نتيجة تحقق الخطر المؤمن منه، وهذا يؤكد على أن التأمين يساعد الأفراد والمنظمات على تخطي المشاكل المادية التي قد يتعرض لها مثل الإفلاس عند تحقق الأخطار. كما أن التأمين يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد (Uncertainty) والقلق الناتجين عن عدم القدرة على توقع الخسارة المستقبلية للأحداث. حيث أن شركات التأمين يكون لديها القدرة على التنبؤ وتوقع الخسارة بصورة أكثر دقة نتيجة استخدامها وتجميعها لأخطار متجانسة يمكن أن تطبق عليها قانون الأعداد الكبيرة وتحديد قيمة الخسارة المتوقعة مستقبلاً، وتخفيض درجة عدم التأكد يؤدي إلى زيادة دقة توقع الخسارة وتوزيعها على المؤمن لهم في شكل أقساط التي يدفعها طالبوا التأمين أو المؤمن لهم. من هنا يمكن إجمال فوائد التأمين من خلال الجوانب التالية:

## أ- التنمية الاقتصادية: "Benefits Of Insurance To Economy"

فالتأمين من أهم الوسائل المساعدة على زيادة الإنتاج، ويتجلى ذلك من خلال تغطيته لمعظم الأخطار، والتي من شأنها التحفيز على الاستثمار والعمل. فصناعة التأمين مصدر مهم لتجميع الأموال واستثمارها. مما يؤدي الى زيادة مخزون المجتمع من السلع الرأسمالية وتحفيز النمو الاقتصادي وزيادة التوظيف<sup>(3)</sup>. كما أنه يساهم في مكافحة التضخم إذ أن تجميع الأقساط وسيلة فعالة لإمتصاص الأموال من التداول، وتخفيض الميول الاستهلاكية. وتوجيه هذه الأموال في مشاريع استثمارية، تنموية وإنتاجية<sup>(4)</sup>. كما يعد خير وسيلة من وسائل الأمن والاستقرار النفسي ويتجلى ذلك من خلال ما يضيفه من أنواع الحماية وتخفيف حدة نتائج الأخطار، ومن خلال الحفاظ على رؤوس الأموال المنتج، ومن خلال تسهيل إعادة بناء المشاريع عند تعرضها للأخطار. وتعتبر هذه الميزة من أهم مميزات التأمين سواء قبل أو بعد تحقق الخطر أو الخسارة<sup>(9)</sup>. ويعد التأمين خير وسيلة من وسائل الادخار ومن ثم الاستثمار وبالتالي دفع عجلة التنمية، خاصة في الدول النامية التي تتميز بضعف الادخار الإختياري<sup>(5)</sup>. يتضح ذلك من خلال عقود التأمين على الحياة. حيث يغلب الجانب الادخاري بالنسبة لعقد تأمين على الحياة، والتي تستثمر وتحقق عائد لا يستهان به<sup>(2)</sup> بالإضافة إلى ذلك يؤدي التأمين إلى تسهيل وتشجيع منح الائتمان "Enhancement Of Credit" ويتضح ذلك من خلال ما يوفره من ضمانات للمقرضين على أموالهم (التأمين على القروض). مما يؤدي الى اتساع عمليات الائتمان وزيادة الثقة التجارية<sup>(6)</sup>. ويعتبر كذلك من الوسائل المساعدة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب في الحياة الاقتصادية، وهذا من خلال التوسع في نطاق التغطية الاقتصادية والاجتماعية الإلزامية في فترات الرواج الاقتصادي ومن خلال زيادة التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين أثناء التعطل أو المرض أو الإصابة في فترات الكساد. وهناك أهمية اقتصادية أخرى للتأمين، تكمن في أنه يعمل على تحسين ميزان المدفوعات لكونه خدمات التأمين تعتبر مصدرا لجلب العملة الصعبة وبالتالي تنمية وتشيط المبادلات التجارية الدولية (كإعادة التأمين والتأمين المشترك).

## ب- التنمية الاجتماعية: "Benefits Of Insurance To Society"

يعتبر التأمين وسيلة مساعدة في القضاء على البطالة، ويتضح ذلك من خلال مساهمته في توسيع نطاق التوظيف والعمالة عن طريق ما تستلزمه شركات التأمين من إداريين وخبراء ومهندسين وعمال ومستخدمين في مراكزها وفي فروعها الممتدة. وكونه وسيلة مساعدة على التنمية الثقافية من خلال الشعور بالمسؤولية وتقليل الحوادث<sup>(7)</sup>، وهذا من خلال دراسة أسباب تحقيق الأخطار، وإصدار التعليمات والتوصيات بإتباع أنجع الوسائل للتقليل من هذه الأخطار، وعدم دفع التعويض في حالات مساهمة المؤمن له في إحداث الخطر أو المساعدة على إحداثه. فيعتبر التأمين في عصرنا هذا العصب الحقيقي للحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يجعل أهميته تزداد يوما بعد يوم. حيث أدركت دول العالم أهمية هذا القطاع، فعملت على تشجيعه وتطويره بكافة الوسائل<sup>(2)</sup>.

- فالتأمين وسيلة مساعدة في القضاء على البطالة، ويتضح ذلك من خلال مساهمته في توسيع نطاق التوظيف والعمالة عن طريق ما تستلزمه شركات التأمين من إداريين وخبراء ومهندسين وعمال ومستخدمين في مراكزها وفي فروعها الممتدة.

## 2- ماهية إدارة الخطر بمنظمات التأمين:

إن نشاط التأمين في طبيعته خطر، هذا لان الدور الاقتصادي لمنظمات التأمين هو تحمل الأخطار التي لا يستطيع الآخريين تحملها (الشخص الطبيعي أو المعنوي)، وهذا وفق تنظيم تعاوني وتبادلي للأخطار المتشابهة. غير أن شركات التأمين في حد ذاتها معرضة للأخطار، والتي تؤثر على مركزها المالي وإستمراريتها. والتغلب على هذا يتطلب خطط، برامج أو استراتيجيات معينة تقلل من تكرار ودرجة حدة الأخطار، وقد ظهرت منذ زمن غير بعيد طريقة تكفل ذلك عرفة بمصطلح تسيير

الخطر "Riskmanagement". والذي تطور بشكل سريع، حيث هناك العديد من وجهات النظر المختلفة والوصف لما يتضمنه هذا الأخير، وكيف يجب ممارسته والغرض منه. لذلك ظهرت الحاجة إلى معيار للتأكد من الاتفاق على المصطلحات المرتبطة بالكلمات المستخدمة، أهداف إدارة الخطر والخطوات التي يجب من خلالها القيام بإدارة الخطر ومقومات تفعيلها لتحسين أداء منظمات التأمين وتحقيق التنمية المستدامة؛

إن إدارة المخاطر وظيفة تعنى توقع، التحكم ومراقبة الخطر والعمل على تقليل مخالفاته لأقل درجة ممكنة. فعملية إدارة المخاطر هي إستراتيجية لتعريف التعرض للخسارة "lossexposures" وحالات عدم التأكد الذي تواجهه منظمة ما وعملية اختيار الأساليب المناسبة والفعالة للتعامل معها<sup>(3)</sup>. وهذا بالتركيز على هدفين هما: التقليل من التكلفة الكلية للخطر لتقوية مركز المؤسسة التنافسي في السوق<sup>(11)</sup>. وهذا عن طريق التحكم في الأخطار بطريقة عقلانية تضمن حماية الشركة وبقائها. فهي تمثل البديل عن بعض الوسائل الدفاعية: "فإستراتيجية إدارة المخاطر طريقة تستبدل المقاربة التقليدية الدفاعية القائمة على نقل أو تحويل الخطر مباشرة بأخرى هجومية تعتمد على ضبط الأخطار والتحكم فيها<sup>(12)</sup>."

### 3- دور إدارة المخاطر في تحسين ورفع من أداء وفعالية المنظمة وتحقيق نمو وتنمية مستدامة لها:

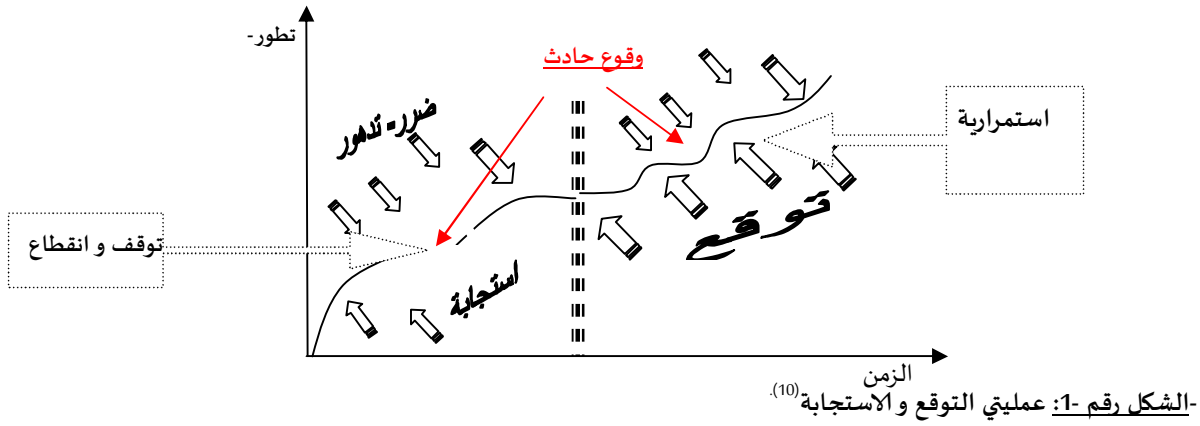
تعتبر أهداف إدارة المخاطر عديدة، فالتعرض مبدئيا للبعض منها على أنه بعد تناول مراحل وخطوات إدارة الخطر سوف تبرز أهداف أخرى.

- من أهداف تسيير الخطر، حماية الشركة من مخلفات الخسائر ومواجهة حالات عدم التأكد. والحد من أثار تحقق الأخطار. وهذا بوضع سياسة مثلى تهدف إلى مواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وفي حدود إمكانيات الشركة. ووفقا للنتائج المحتملة من جراء تحقق الخطر.

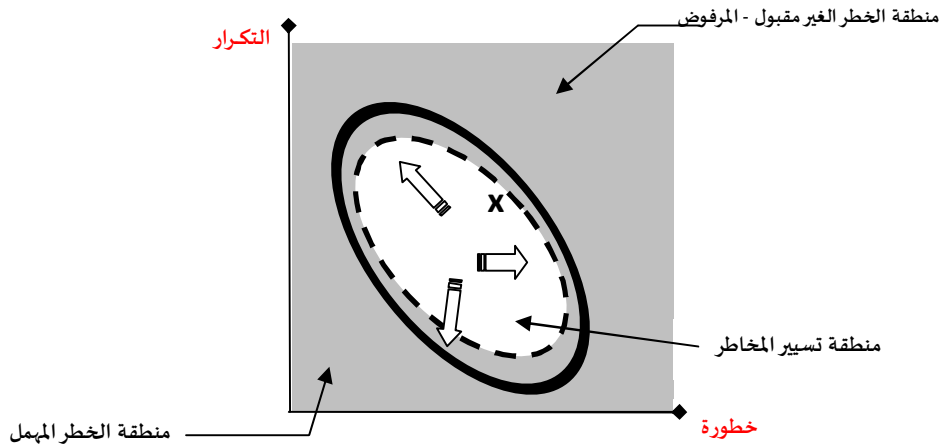
- من خلال مختلف مراحل إدارة المخاطر تتمكن الشركات من الاحتياط للخطر، والتحكم فيه في حالة تحققه وذلك بفضل تطبيق مخططات إسترجاعية .

- عملية إدارة المخاطر تسمح للشركة بالتعرف على الأخطار التي قد تتعرض لها بحكم نشاطاتها. وضمان بقاء الشركة حتى بعد وقوع أو تحقق الخطر والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن ذلك. فإدارة الخطر تبين النشاطات الأكثر إنتاجا في الشركة، النشاطات الخطرة والمنتوجات الأكثر مردودية. مما يؤدي إلى التخفيض من عامل عدم التأكد، والتقليل من العوامل والموارد المعرضة للخطر. فهي تسمح بتسيير أفضل للأعمال وتحقيق أفضل النتائج والأهداف بتفادي المفاجآت والحالات الغير المتوقعة واتخاذ تدابير التخفيف. وذلك من خلال توفير البصيرة، الوضوح، المعرفة، المعلومات والثقة لاتخاذ قرارات أفضل، والتخطيط والتنسيق لمنع أو تفادي الأخطار أو التعامل معها من خلال عملية التوقع للأخطار والتي تعتبر من أولى خطوات عملية ادارة المخاطر كما هو مبين في الشكل-1- مما يساعد منظمات التأمين على استغلال الفرص من خلال تحسين توزيع الموارد والأخطار بين مختلف الأطراف (زبائن، شركات التأمين، إعادة التأمين... الخ)<sup>(13)</sup>، وليكون تخصيص أفضل لرأس المال للوحدات التجارية والاقتصادية المكونة للشركة (وكالات تجارية ووحدات)، وهذا لتحديد وتقييم مقدار المخاطرة في كل وحدة. ولأغراض تقييم الأداء والقيمة المضافة لكل وحدة عمل<sup>(14)</sup>.

- فعاملا تحسين النتائج وانتهاز الفرص والحد من خطر التعرض للخسارة يمثلا المبررات الرئيسية لإدارة الخطر. وعلى مستوى الإدارة والأداء فتحسين البصيرة والتقليل من مستوى عدم التأكد يشكلان جانبا بالغ الأهمية في الرفع من أداء منظمات التأمين، حيث يسمح هذا بتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة ومواجهة الأخطار المتوقعة دون انقطاع أو توقف في سير أعمال المنظمة وتحقيق تنمية واستمرارية كما هو مبين في الشكل-1-.

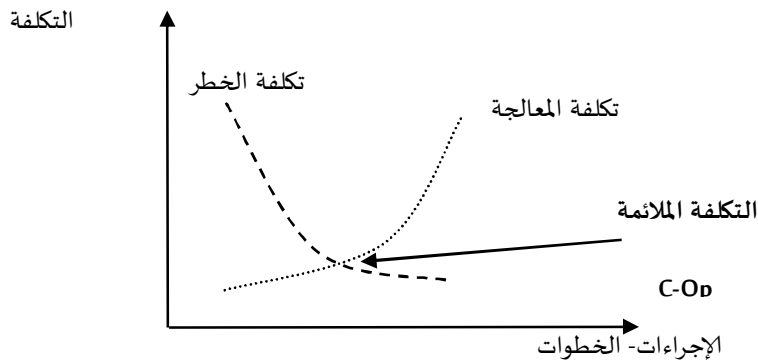


- يكمن دور وهدف إستراتيجية إدارة المخاطر في تعظيم المساحات التي يكون لدى الشركة بعض السيطرة على نواتجها، وفي الوقت نفسه تخفيض أو تدنية المساحات التي لا يكون لنا فيها سيطرة على نواتجها مطلقا أي توسيع من حجم منطقة إدارة المخاطر<sup>(3)</sup>. كما هو مبين في الشكل-2.-



- ولتحقيق أهداف إدارة المخاطر المتمثلة في تحسين أداء منظمات التأمين وفعالية خطواتها، يجب دراسة كل خطوة من خطوات إدارة المخاطر. إذ يجب تبرير تكلفة كل خطوة، لتكون مردودية كل خطوة أكبر من تكلفتها. ويتم هذا بتحديد ما يسمى بالتكلفة الملائمة "Optimal Cost" كما هو موضح في الشكل(3). وهو ما يجعل إدارة المخاطر من بين أسس الإدارة المثلى "Integral Management"<sup>(10)</sup>.

- الشكل- (3): التكلفة الملائمة<sup>(10)</sup>.



- ففوائد وأهداف إدارة المخاطر لا تقتصر على المشاريع الخطرة أو الشركات الكبرى. ويمكن تطبيقها في جميع مراحل والدورات الاقتصادية. ولها العديد من التطبيقات الإستراتيجية التي تمتد من تحديد الأهداف و تقييم الوسائل و الموارد المستعملة إلى وضع البدائل وهذا من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف مع مراعاة مدى ملائمة هذه الأخيرة و الوسائل و السياسات المساعدة في تحقيقها<sup>(13)</sup>. وهو ما يجعل منها وسيلة لتحقيق و الرفع من كفاءة و فعالية الإجراءات التأمينية و تحسين أداء المنظمات العاملة في هذا المجال.

#### 4- تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطية - GAM Assurance - الجزائر:

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى مدى مساهمة إدارة المخاطر في إدارة و تحسين أداء العملية التأمينية في الشركة العامة للتأمينات المتوسطية (Générale Assurance Méditerranéenne). حيث تم استخلاص هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلات مع مسيري و إطارات الشركة. وقد تم اختيار هذه الشركة لحداتها و كونها قامت بعدة عمليات و إجراءات إصلاحية و إعادة هيكلة المنظومة الإدارية. و لكون أغلب المشاكل التي كانت تعاني منها، مشاكل إدارية تعلقت أساسا بضعف الأداء. مما اجبرها على القيام بإصلاحات متعددة في هذا المجال. و يمكن القول بشكل عام أن المهمة الأصلية لشركة هي تقديم خدمات التأمين و إعادة التأمين عن طريق وحداتها و فروعها التي تشكل الشبكة التجارية للشركة. و تشرف على مراقبة السير الحسن لكل الشؤون المتعلقة بالشركة و فروعها أو هيئاتها، لجنة المراقبة و التدقيق و التي تكون محل الدراسة في الجزء الموالي. إلا أن نقص الفهم الصحيح لعملية إدارة المخاطر في تسيير شركات التأمين، يمثل أهم مشكل في هذه الدراسة الميدانية. و هذا راجع لعدم إدراك أهمية هذه العملية و الخسائر الكبيرة التي قد تنشأ عن إهمالها خاصة بعد تحرير قطاع التأمين للقطاع الخاص و الأجنبي.

1-4- المخاطر التي تواجه الشركة: يمكن أن تنتج الأخطار التي تواجه الشركة و أنشطتها من عوامل خارجية و داخلية، كما أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية و خارجية معا، أو تكون متداخلة. فمثلا ضعف و سوء تسيير داخل أنظمة الشركة أو نقص عاملا الكفاءة و الفعالية، قد يكون ناشئ عن أنواع مختلفة من الأخطار مثل الأخطار الإستراتيجية ، المالية ، التشغيلية ، البيئية ... الخ .

#### أ- الأخطار الداخلية:

يتمثل أهم خطر داخلي في سوء إدارة فروع الشركة، و المتمثلة في وكالات التجارية. و هو ما سيتم توضيحه فيما يلي:  
- مخاطر تتعلق بالخطر المؤمن عليه كعدم إفصاح المؤمن له عن حقيقة الخطر و تقديمه للمعلومات الصحيحة و الدقيقة مشكلة سوء النية (L'aléa moral).

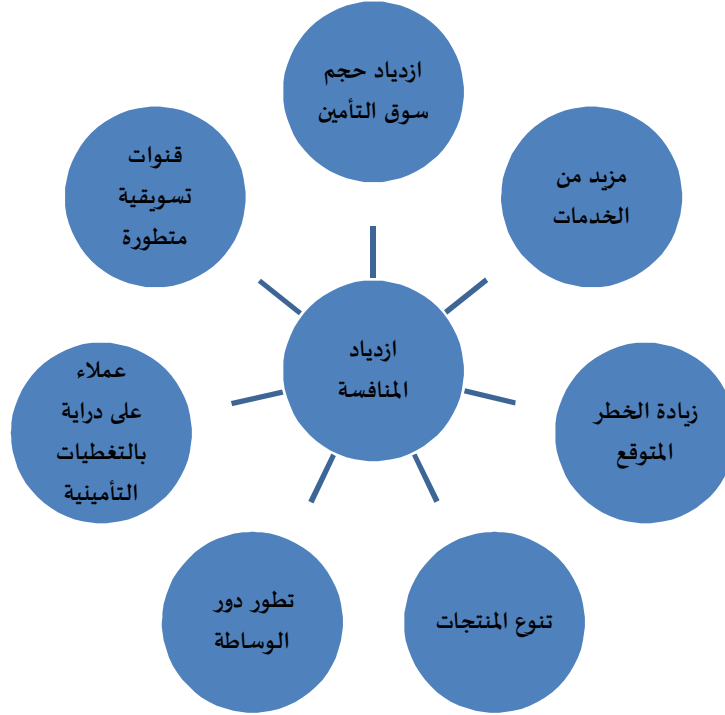
- خطر الأقساط الغير مدفوعة (Les Impayées): حيث تم ملاحظة مدى زيادة حجم المبالغ الغير مدفوعة و التي تهدد و تؤثر على توازن خزينة الشركة و حالتها المالية و يعكس ضعف في الكفاءة و الفعالية؛  
- مخاطر العاملين كالإهمال في الشركة.

- أما فيما يخص تسيير دعوات الرجوع ضد الشركات المناوئة. فقد سجلت لجنة الرقابة و التدقيق سوء تسيير هذه الأخيرة و عدم كفاية، إتمام و فعالية الإجراءات المتبعة في ذلك. مما يؤدي إلى ضياع حق الشركة في حصولها على تعويضات أو مبالغ مالية قد تدعم مركزها المالي و خزيتها. و هو ما يعكس ضعف مراجعة إجراءات التأمين و سوء إدارة الأخطار و عدم استكمالها<sup>(17)</sup>. أما في ما يخص دفع التعويضات كانت هناك بعض الوكالات التجارية التي قامت بتقديم شيكات بدون رصيد لتعويض الحوادث و الخسائر الناتجة عن تحقق أخطار مؤمنة. مما أثر في صورة و سمعة الشركة.



## ب- الأخطار الخارجية:

ففي ضوء تحديات المرحلة الحالية وفي ظل فتح سوق أما شركات التأمين الأجنبية والتي تتميز بخبرة عالية الجودة في الأداء وإدارة التأمين. إضافة إلى تطبيق أحدث الطرق والميكانيزمات في إدارتها للأخطار، والتي تمثل تهديد كبير على الشركة العامة للتأمينات المتوسطة والشركات المحلية. فقد أصبح خلق وتطوير أنظمة إدارة الأخطار، الإشراف والرقابة وتقويتها وتعزيزها ضرورة حتمية لمسايرة الاتجاه العالمي نحو إقامة قدرة تنافسية قادرة على الصمود في ظل هذا المناخ التنافسي الجديد. ويمثل الشكل الموالي لأهم التغيرات التي سيتميز بها سوق التأمين الجزائري.



-الشكل رقم (5-22): التغيرات والأخطار المستقبلية في سوق التأمين الجزائرية.

## 2-4- إدارة المخاطر في الشركة العامة للتأمينات المتوسطة:

تمثل اللجنة المكلفة بالرقابة والتدقيق الجهاز الوحيد الذي يقوم بنشاطات وأعمال تعكس عمليات وسياسة إدارة الأخطار للشركة العامة للتأمينات المتوسطة.

أ-دراسة نشاط، لجنة المراقبة والتدقيق:

تتكون لجنة المراقبة والتدقيق من مسؤول عن الجانب التقني والتجاري، مسؤول عن الجانب الإداري والتنظيمي ومسؤول عن المالية والمحاسبة ومفتشين ومراقبين. وتختص اللجنة بالرقابة والإشراف على النشاط التأميني في الشركة سواء أثناء المزاولة أو عند انتهاء الأعمال، ومقرها المديرية العامة. وتقوم بمزاولة نشاطها في الإشراف والرقابة على مختلف هيئات وأجهزة الشركة وتهدف اللجنة على وجه الخصوص إلى تحقيق الأغراض التالية:

- العمل وفق مبادئ البحث عن المعلومة والمتمثلة في الجمع، التفرقة، التحليل والنتيجة؛
- خلق دور إيجابي وفعال في مجال الإشراف والرقابة؛
- متابعة عقود التأمين المبرمة ومدى احترامها وموافقتها للتعليمات والتوجيهات؛
- بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على المهتمين المتصلة بالتأمين من وسطاء التأمين وخبراء التأمين الاستشاريين والخبراء الاكتواريين وخبراء المعاينة وتقدير الأخطار؛

## تطوير أداء وفعالية منظمات التأمين من خلال مدخل إدارة المخاطر

- المشاركة في وضع الخطة العامة وتحديد أهداف الشركة واقتراح خطط عمل الرقابة السنوية، وينبغي أن تتضمن هذه الخطط موضوعات الرقابة أو التفتيش والمراحل الزمنية التي يتناولها التفتيش أو الرقابة، ونسبة المراجعة أو التدقيق والأهداف المتوخاة، ومتابعة تنفيذها؛

- إعداد التقارير اللازمة بنتائج التحقيق والمقترحات ورفعها للرئيس المدير العام والجهات المعنية. وكذا تقارير دورية ربع سنوية وتوضيح الصعوبات الحاصلة والمقترحات اللازمة لمعالجتها وتذليلها؛

- إعداد المذكرات المتعلقة باجتماعات اللجنة العليا لعقود الخدمة ووضع جداول أعمالها ومتابعة تنفيذ توصياتها؛

- المشاركة والإشراف والتوجيه في إجراءات التأمين وتقديم المقترحات لتطوير وتحسين وضعها وأدائها.

- تمكين الإدارة من الإحاطة بكيفية سير الأعمال في الجهات التابعة لها.

- تنفيذ أعمال رقابية وتفتيشية محددة من خلال خطط عمل سنوية أو طارئة تضعها الإدارة بالاتفاق مع اللجنة والرئيس المدير العام.

- مراقبة مدى التقيد بالتعليمات النافذة والتأكد من تنفيذ جميع المهام المناطة للهيئات التابعة للشركة.

- فبرغم من حرية الوكالات في أداء نشاطها إلا أنه على المراقب والمفتش التدخل وفحص مختلف العمليات التي تقوم بها الوكالات وكيفية تسيير أنظمة عملها بصورة دقيقة ومفصلة لأساليب الإنتاج وتسيير وإدارة الحوادث أو طلبات التعويض، بالإضافة إلى البحث وجلب الزبائن وعلاقتهم معهم، انتقاء الأخطار، تحليل حسابات الوكالة لمعرفة مردوديتها وتأثيرها على نتائج وأهداف الشركة<sup>(17)</sup>.

- فهناك خطوات أساسية تساعد وتسمح بإدارة أحسن للخطر تتمثل في تعليمات تدرس، تسجل وتقدم في شكل بطاقات مراقبة للمراقبين والمفتشين<sup>(17)</sup>.

و يمثل الجدول الموالي أهم الخطوات ومراحل التي يجب أن يتبناها أعضاء لجنة المراقبة والتدقيق في قيامهم

بعملهم الرقابي والتوجيهي لكل من عملية الإنتاج وتأمين الأخطار ودفع التعويضات.

- جدول رقم (5-6): قائمة الخطوات والمهام الرقابية لأقسام الإنتاج والحوادث.

بطاقة مراقبة الإنتاج
عمليات وتعليمات الرقابة
- مراقبة السجلات
1- عدد السجلات :
2- أسلوب وطريقة الترتيب؛
3- التقييم والتوقيع؛
4- إمضاء مدير الوكالة؛
5- التسلسل الزمني للسجلات؛
6- المعلومات المسجلة؛
7- التشطيب أو الازدحام؛
8- الرصيد المستخرج؛
10- انتقاء الملفات عن طريق تحديد العدد والفترات الزمنية، وتحديد المبلغ الإجمالي للقسط وبعض الرسوم والاشتراكات كالرسم على القيمة المضافة-TVA وحقوق الطابع "DROIT DU TIMBRE". ومقارنة السجلات بوثائق الإنتاج ومراعاة رقم الملفات ومبلغ الأقساط ومدة سريان العقود وهذا لتحديد رقم الأعمال وتحديد حجم الأخطار المؤمنة، من أجل تحديد حجم ونوع التغطيات.
- (تابع لبطاقة مراقبة الإنتاج)
11- فحص ومراقبة الوثائق المكونة للملفات والأساليب والطرق المتبعة في تأمين الأخطار كالتعاريف المستعملة في تحديد مبلغ



القسط. و المعدل القاعدي المطبق وهل هناك مبالغ إضافية في القسط أو تخفيضات. 13-مدى احترام الشروط العامة لتأمين الخطر ومعايير تنظيم وتصنيف الملفات والأخطار؛
بطاقة مراقبة الحوادث
1- مراقبة سجلات الحوادث ( الحوادث المصرح بها ، التي دفعت تعويضات خسائرها والتي لم تدرس بعد) ؛ 2- انتقاء الملفات بمراجعة عدد الملفات وتحديد المبلغ الإجمالي لطلبات التعويض؛ 3- مراقبة مدى احترام تعليمات وتوجيهات المديرية العامة فيما يخص التقييم الأولي للخط أو الخسارة الناتجة عن تحققه مثلا: 4- مراقبة الشروط الواجب توفرها ل يتم دفع التعويض. وكذا مختلف شروط تصنيف الملفات (ملفات تجارية وملفات بدون متابعة) ؛ 5- اعادة دراسة وتقييم الأخطار وملفات الحوادث المشكوك فيها.

Source : - Guide Des Procédures De Contrôles Etabli Par La Commission D'audit Et De Contrôle GAM Assurance, Mai 2005. P-P 21-24.

- إذ تتبع لجنة الرقابة والتدقيق نفس الخطوات تقريبا، ماعدا بعض الاختلافات المتمثلة في مستوى الرقابة (المديرية العامة، المديرية الجهوية، وحدات الربط أو الوكالات التجارية)، وبعض الاختلافات حسب أنواع الأخطار والمتمثلة في الأسس الفنية لتحديد الأخطار ودراسة سبل التخفيض من حدتها والقضاء عليها.

- بالإضافة إلى الأعمال والإجراءات السابقة الذكر والتي تقوم بها اللجنة المكلفة بالرقابة والتدقيق، والتي قد تمثل جزء من عملية إدارة الأخطار كعناصر توقع، تحديد وتقييم الخطر، يتمثل الشطر الثاني من هذه الإجراءات في توجيهات وتعليمات تصدرها وتقدمها اللجنة بعد موافقة الرئيس المدير العام ومجلس الإدارة، للهيئات والأجهزة التابعة للشركة لتطبيقها والعمل بها. وقد يكون الغرض من هذه التعليمات والتوجيهات هو تحديد الخطر وتقييمه كالتحليل المالي لحسابات الشركة الذي قامت به اللجنة لسنوات ماضية، حيث تم استخراج عجز في مجال التأمين ضد أخطار السيارات. وللسيطرة على هذا النوع من الأخطار قامت الشركة بالتعديل فيما يخص بعد الضمانات الناشئة عن تأمين هذا النوع من الأخطار، كتأمين الأشخاص المنقولين أو خسائر كسر الزجاج. كما اكتشف من خلال التحليل والدراسة لهذا النوع من الأخطار أنه يمثل نسبة 75% من مجمل رقم أعمال الشركة لسنة 2004. مما يمثل خطرا على الشركة يهدد مركزها المالي. وللسيطرة والتحكم في هذا الخطر قامت الشركة بفرض نسبة 50% كأقصى حد لنسبة تأمين هذا الخطر بالنسبة للأخطار الأخرى. أي من رقم أعمال الوكالات التجارية والوكلاء العامون. كما قامت الشركة بإعادة دراسة وتحديد مخصصات أو عمولة الوكالات والوكلاء العامون من تأمين كل نوع من الأخطار بتخفيضها لعمولة لتأمين على أخطار السيارات مقارنة بعمولة تأمين الأنواع الأخرى من الأخطار<sup>(18)</sup>. وأصدرت تعليمات بشأن متابعة وتحديد الأخطار بإنشاء بطاقة معلومات لكل مؤمن له وفي مختلف أنواع الأخطار المؤمن عليها<sup>(18)</sup>.

و تتمثل تقنيات المعالجة في القيام ببعض الإجراءات. فمثلا فيما يخص الأقساط الغير مدفوعة قامت الشركة بفرض بعض التعليمات منها:

- مطالبة وحدات الربط بتقديم وتوضيح وضعية وحجم الأقساط الغير مدفوعة؛
  - إقامة اجتماعات لمناقشة، دراسة والعمل على معالجة هذه الوضعية؛
  - منع تأمين أخطار السيارات بدون دفع مبلغ القسط بالنسبة للأشخاص الطبيعية، أما الأشخاص المعنوية فيجب توفر بعد الشروط تتمثل فيما يلي:
- 1- موافقة المدير العام؛
  - 2- تعهد من المتعاقد أو المؤمن له؛

- 3- دفع نسبة 50% من قيمة القسط الإجمالية عند الاكتتاب؛
  - 4- تحديد موعد الدفع الموافق عليه من الطرفين؛
  - 5- عدم تقديم أي تعويض عن خسارة ناتجة عن تحقق خطر مؤمن عليه. إلى أن يتم دفع مبلغ القسط المتبقي، إلا في حالة موافقة المدير العام.
- وأما تسيير دعوات الرجوع ضد الشركات المناوئة، فقد قامت الشركة بالمشاركة في برامج التسوية والتصفية وملفات وطلبات التعويض بين شركات التأمين.
- كما قامت الشركة بفرض بعض الإجراءات كإلزامية مسك سجل خاص بصندوق الوكالة والذي تسجل فيه العمليات التي تمت نقداً، وسجل خاص بالشيكات وتوضيح كيفية التسجيل<sup>(18)</sup>. وهذا للتخلص من أخطار تقديم شيكات بدون رصيد للمؤمن لهم.
- وفي إطار تقييم ومعالجة الخسارة المتحققة والناجمة عن تحقق أخطار مؤمنة، قامت الشركة بإنشاء مركز للخبرة فيما يخص تأمين من أخطار السيارات. والذي أثقل تكاليف ومصاريف ميزانية الشركة. وقد صاحب هذا الإجراءات توصيات وتوجيهات تفصيلية لبلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة في هذا المجال، كالتقييم الصحيح والدقيق للخسارة المتحققة والقضاء على تلاعب وسوء نية المؤمن لهم. وكذا التأثير الإيجابي في عامل الوقت بما يساعد على خلق رضا المؤمن لهم والتحكم في التكاليف<sup>(15)</sup>.
- وتمثلت عملية إدارة الخطر العلاجية في بعض الأحيان في إعادة النظر في أفساط بعض الأنواع من التأمين كما هو الحال بالنسبة للتأمين على الحريق. حيث قامت الشركة بتعديل في تعريفه هذا النوع من الأخطار، وهذا حسب دراسات قامت بها مديرية التأمين بوزارة المالية<sup>(18)</sup>.
- وهناك تقنية تستعملها الشركة للتخفيض من معامل تكرار تحقق الخطر وعامل حجم الخسارة المتحققة. والمتمثلة في أسلوب التخفيضات والعلاوات أو ما يسمى في مجال التأمين "BONUS/MALUS". إذ تسمح هذه التقنية بتخفيض مبلغ القسط الذي يدفعه المؤمن له الذي لم يتعرض لحادث أدى إلى تحقق الخطر المؤمن عليه خلال فترة معينة. مما يزيد عامل الاحتياط لدى المؤمن لهم للاستفادة من التخفيضات. والعكس في حالة تعرض المؤمن له الذي تعرض لعدة حوادث. إذ يتحمل علاوات إضافية لمبلغ القسط<sup>(18)</sup>.
- وبما أن اللجنة تعتمد في عملها على الزيارات الميدانية لمواقع وهيئات تابعة للشركة، نجد أن تقنيات الرقابة المباشرة هي الأنسب لأن تحديد الخطر يكون مباشراً من طرف المفتشين والمراقبين، وذلك من خلال الجمع المباشر للمعلومات وتحديد الخطر. وتحدد فترة الرقابة حسب البرنامج والأهداف المسطرة مما يسمح بالفحص والمراقبة الجيدة والدقيقة وقد تؤدي إلى اكتشاف عوامل ومسببات الأخطار غير التي تم توقعها في البرامج الرقابية. فعلى مستوى بعض الوكالات قد يكون ضعف التأثير وإقناع الزبائن وسوء التعامل مع المؤمن لهم، هو السبب الرئيسي في ظهور بعض الأخطار كالتركيز على بعض أنواع التأمين ونقص عدد المؤمن لهم وارتفاع الشكاوى مما قد يؤثر على سمعة وصورة الشركة، وهو ما أدى بالشركة بإجراء دورات تدريبية وتكوينية.
- لقد قامت الشركة منذ 2003 بفرض على وكالاتها التجارية إتباع تعليمات وتوجيهات لتسهيل كل من عمليات التحديد وتقييم الأخطار من خلال دراسة الحالة المالية الشهرية لكل وكالة على مستوى وحدات الربط التابعة لها. وهو ما يبين نية وإرادة الشركة في خلق تفعيل سياسة لإدارة الأخطار وهذا منذ بداية ممارستها لنشاطها. ففي حالة عدم تطبيق واحترام

تعليمات وتوجيهات المديرية العامة، يتم تقديم تنبيه لمدرء و وحدات الربط و الوكالات التجارية. ويتم سحب الاعتماد أو غلق الوكالة في بعض الأحيان.

- رغم هذه الجهود ورغم كل المشاكل التي تعرضت لها الشركة و الناتجة عن أخطار مختلفة (سوء تسيير، عدم احترام المبادئ والتعليمات الصادرة عن الجهات العليا و الدراسات الناقصة لملفات المؤمن لهم و طلبات التامين...الخ)، إلا أنه لم يتم إدراك أغلب الهيئات و الفروع التابعة لها، للسبب الواضح لهذه المشاكل و المتمثل في ضعف إدارة الأخطار و عدم احترام و تطبيق توجيهات و أوامر اللجنة المكلفة بالرقابة و التدقيق. مع ملاحظة اهتمام الشركة العامة للتأمينات المتوسطة أو الجهات العليا فيها بعملية إدارة الخطر، وهذا من خلال عملها في السنوات الأخيرة على تكثيف العمليات الرقابية من أجل تحقيق أهدافها واستمراريتها، بالرغم من النقائص التي تقف كعائق في سبيل تحقيق طموحاتها كعدم توفر الشركة لمصلحة أو فرع متخصص في إدارة الأخطار، و كون العمليات الرقابية التي تقوم بها لجنة الرقابة و التدقيق غير كافية لتحقيق و خلق إدارة فعالة للأخطار بالمعنى الصحيح و الكامل لعملية إدارة الأخطار و اقتصارها على مجموعة من العمليات الرقابية، و عدم إتمام خطوات عملية إدارة الخطر واستخدام الوسائل و الميكانيزمات الحديثة والفعالة.

#### - الاستنتاجات:

إن الجانب الايجابي الذي تبين من الدراسة الميدانية أن الشركة و بعد ملاحظتها لنقص الكفاءات، قامت بتحضير مشروعاً يتضمن تدريب الممثلين التجاريين وإطارات وخلق كفاءة مهنية جديدة و تكوينها في الدول الأجنبية لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

- وكذا الدور التي تقوم به اللجنة المكلفة بالرقابة و التدقيق، فقد كانت اللجنة تقدم تقارير مفصلة ودقيقة وكذا تعليمات وتوصيات قيمة بعد كل عملية مراقبة يقوم بها أعضائها. التي كانت ستساعد على خلق و تطوير إدارة للأخطار لو تم احترامها والعمل بها. ومحاولتها توفير منظومة من آليات الإدارة والإشراف وفق آخر الممارسات الإدارية بشكل يتناسب مع الوضع ويتلاءم ومتطلبات قانون شركات التامين الصادر و القضاء أو التخفيض من الأخطار التي تواجه الشركة (18). فمثلاً لتسيير أحسن للأخطار كانت تدعو اللجنة للعمل مع الزبائن للحد من الأخطار و محاولة قياسها و تقييمها و تقييم كل من إجراءات الوقاية، الاحتياط و الحماية و اقتراح حلول فعالة و التخفيض من عامل عدم تناظر المعلومات الذي يمثل أهم مشكل يتوجب على الشركة التخلص و القضاء عليه، إذ يجب انتقاء الأخطار و وضع وثائق تامين تتأقلم و تتناسب مع كل نوع من الأخطار، كفرض أقساط مرتفعة على الأخطار السيئة أو أقساط منخفضة مع رفع نسبة التعويض التي يتحملها المؤمن له "Franchise"، و أقساط منخفضة للأخطار الجيدة مع امتيازات كالإعفاء "duty-free". وهو ما تسعى إليه العامة للتأمينات المتوسطة من خلال قيامها بتعديلات مختلفة على عقود التامين و برامج الإعلام الآلي المستعملة. فقد قامت الشركة بتعديل البرنامج المستعمل في التامين على حوادث السيارات مرتين منذ نشأتها. و فرض بعد الإجراءات على الوكالات التجارية التابع لها فيما يخص انتقاء الأخطار و دراسة ملفات المؤمن لهم، و منحهم إما تخفيضات في حالة توفر بعد الشروط في المؤمن وخلال مدة سريان عقد تأمينه، و إما الرفع من أقساط التامين أو عدم استفادته من التخفيضات في عدم توفرها "Bonus Malus". حيث كان له اثر كبير في تحفيز المؤمن لهم على عدم الإهمال و محاولة التأثير في تكرار تحقق الخطر المؤمن عليه. فإدارة الخطر في التامين ترتبط بشكل كبير بالمؤمن لهم، حيث يؤثر المؤمن له في كثير من الأحيان في عامل الخطر، سواء في حدته أو تكراره. ولهذا يجب على الشركة العامة للتأمينات المتوسطة تطوير الرؤية إزاء الزبون و بلوغ مسعى نوعي كامل. هذه التوصية التي تمثل هدفاً استراتيجياً، لا يمكنها أن تتحقق إلا إذا خضعت إلى برنامج متوسط و بعيد المدى لإدارة الأخطار والذي بدوره لا يمكنه أن يستخدم بدون تنظيم عملية الإصغاء إلى الزبون على المدى القصير، كشرط أولي و أساسي.

لأن هناك علاقة وطيدة وتأثير متبادل بين إستراتيجية إدارة الأخطار وجودة عمليات وخدمات التأمين. فكل هذا يدل على امتلاك هذه الإدارة (لجنة الرقابة والتدقيق) لرؤية إستراتيجية تدرك أهمية تطبيقات منهج وإستراتيجية إدارة الأخطار باستعمال ميكانيزمات وأساليب حديثة للتمييز في أدائها وأنشطتها المختلفة إلى جانب تقديم خدماتها بجودة أكبر وبأقل التكاليف لزيائنها في المدى القريب والبعيد.

- إلا أن الدراسة الميدانية أكدت بأن أغلب الهيئات وفروع الشركة لا تعطي اهتماما واضحا لإدارة الأخطار بمفهومه الحديث والكامل. معتبرة بعض النشاطات التي تقوم بها كافية لإدارة الأخطار وتحقيق أهدافها (كفاءة وفعالية في الأداء) والمحافظة على حصتها السوقية واستمراريتها. وتتمثل أهم هذه الهيئات في الوكالات التجارية خاصة المعتمدة منها، حيث تعتمد الشركة على الوكالات التابعة لها وبعض الوكلاء العامون في بيع منتجاتها أو خدماتها التأمينية. والشيء الملاحظ في أغلب الوكالات هو سوء تسيير وعدم تطبيقها لأدنى متطلبات الإدارة للأخطار التي تقوم بقبول تأمينها. وهو ما لوحظ من خلال العمليات الرقابية للجنة. حيث يلاحظ أن أهم التعليمات والتوصيات موجهة للوكالات التجارية. فأهمية عمل الوكالة واعتبارها الجهاز التنفيذي للشركة، جعلها محل عمل ومهام للجنة المراقبة والتدقيق<sup>(17)</sup>.

- يلاحظ من خلال ما سبق أنه رغم النية الحسنة للشركة في تبني وتطبيق إجراءات إدارية تساعد على خلق وتفعيل إدارة للأخطار. إلا أن سوء التسيير وعدم احترام توجهات وتعليمات المديرية العامة واللجنة المكلفة بالرقابة والتدقيق والتي تمثل في أغلب الأحيان جزء معين من عملية إدارة الأخطار، أو عدم التطبيق الكامل لها نظرا لضعف أساليب فرض ومراعاة هذه التعليمات والضوابط. بالإضافة إلى تأخر الدراسات وإصدار التعليمات. أدى إلى تحمل الشركة خسائر متعددة ومتنوعة. وهو ما يستنتج من خلال استمرار تزايد حجم تكاليف والخسارة الناشئة عن تأمين خطر السيارات رغم الجهود والإجراءات المتكررة التي قامت بها الشركة للتحكم في العجز الناشئ عن هذا النوع من التأمين ومحاولة تنظيمه<sup>(18)</sup>. ورغم إجراءات التنبيه والعقوبات التي وصلت في بعض الأحيان إلى سحب الاعتماد وعلق بعض الوكالات.

- يلاحظ أن الشركة تعتمد في أغلب الأحيان على الأساليب التقليدية للرقابة المبنية على أساس الالتزام بالتشريعات وبعض الإجراءات التي تسمح بتحديد وتقييمها للأخطار وافتقادها لأغلب أساليب والميكانيزمات الحديثة لإدارة الخطر والتي تراعي عاملا الكفاءة والفعالية في الأداء. فعلى الرغم من تنوع الموارد التمويلية للشركة (المجمع الاقتصادي)، بقي تمويل البرامج الرقابية غير كافي حسب أغلب المفتشين والمراقبين وأعضاء لجنة الرقابة والتدقيق. مما يؤثر سلبا في قيامهم وبشكل أحسن بالمهام والأعمال المناطة إليهم. وكذا نقص الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالشركة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل وعدم القدرة على توفير قاعدة معلوماتية للإدارة الخطر بالشركة. إضافة إلى ضعف صلاحية اللجنة مما يجعل أغلب نشاطاتها تتمثل في تحديد وتقييم الأخطار. وعدم قدرتها على المباشرة بالعمليات العلاجية للأخطار مما لا يسمح بخلق وإتباع منهجية أو الخطوات الضرورية لإدارة الأخطار (توقع، تحديد، تقييم، تحليل والسيطرة ثم المعالجة والمراجعة). حيث تتوقف أغلب العمليات التي تقوم بها اللجنة عند تحديد الأخطار وتقييمها. لدى كان من الضروري تحويلها إلى هيئة تنفيذية أو خلق هيئة متخصصة بإدارة الأخطار وعدم الاكتفاء بعملية الرقابة الداخلية التي تعتبر خطوة من خطوات علمية إدارة المخاطر. حيث ترى إدارة الشركة من خلال قيامها بالعمليات الرقابية، أنها تقوم بتطبيق خطوات إدارة الأخطار بمفهومها الحقيقي. رغم انه يعتبر توجه إيجابي لدى إدارة الشركة في إنشائها لهيئة خاصة بعمليات الرقابة والتدقيق في النشاط التأميني وقيامها ببعض متطلبات وخطوات عملية إدارة الأخطار. غير أن التطبيق الفعلي والكامل لهذا التوجه لا يزال ضعيفا وغير كامل ولا يراعي متطلبات الفعالية وتحسين الأداء.

فواقع تسيير وإدارة المخاطر له وجود ضعيف وغير كامل في الشركة العامة للتأمينات المتوسطة. بالرغم من ذلك نجد أن بعض الإجراءات التي تعمل بها الشركة كالإجراءات الهادفة إلى التقليل من حدوث الأخطار، والأساليب الوقائية التي تدنى من تكلفتها والتي تفرضها شركات التأمين لقبول تأمين بعض الأخطار تدخل ضمن احد مراحل إدارة المخاطر وهي المعالجة. كما أن أعمال اللجنة المكلفة بالرقابة والتدقيق تدخل ضمن خطوات التحديد والتقييم وقد تتم المعالجة في بعض الأحيان لهذه الأخطار. فعدم التفطن وإدراك بأن تحقيق أهداف الشركة، نجاحها وتحسين أداؤها واستمراريتها يكون من خلال تبني إدارة فعالة للأخطار وبشكل كامل ورغم احتكاك وتعامل الشركة مع منظمات وأشركات معروفة في هذا المجال (كالشركة السويسرية (لإعادة التأمين-Suisse Réassurance)، هو ما أدى إلى تدهور مستمر لحالة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة، وكذا غلق العديد من الوكالات التجارية التابعة لها. فيجب على الشركة تبني سياسة إدارة الأخطار كوسيلة إستراتيجية وفي أقرب الآجال وعدم الاكتفاء بالهيئات وأجهزة التدقيق والرقابة الداخلية، وتحديث مفاهيم المراجعة الداخلية ودور هذه الأخيرة و إنشاء هيئات مكلفة بعملية إدارة الأخطار ومحاولة تطوير أنشطتها تمشياً مع المعايير الدولية لعملية الرقابة وإدارة الأخطار والمتغيرات الحديثة، خاصة وأنه قد تبين من خلال تجارب عدة شركات أوروبية وأمريكية نجاعة هذه الأخيرة و ضرورتها للمحافظة على استمرارية نشاطها وديمومتها وهم ما تبين من خلال إفلاس وسحب الاعتماد من بعض شركات التأمين المحلية.

#### الخاتمة:

لقد أصبح العالم أكثر تعقيدا ويرجع هذا إلى ارتفاع معدل تدفق المعلومات، سرعة التغيير وتنوع الاختيارات مما أدى إلى تعقيد وصعوبة عملية اتخاذ القرار وخلق مشكلة تقييم وتحسين الأداء وتسيير الأخطار التي تمثل جوهر اقتصاد الخطر أو عدم التأكد من خلال النظرية المالية واقتصاد التأمين. فقد زاد الاهتمام بمعامل الخطر حيث سمحت عملية إدراك وفهم الأخطار من طرف المنظمة الى التخفيض من التكاليف أو تحقق أرباح وخلق قيمة مضافة عن طريق فهم واستخدام مبدأ الأولوية وتقدير الأخطار الذي تواجهها مقابل تحقيق أهدافها. ففهم المخاطر، إدراك أهميتها والخسائر التي قد تنجم عنها، يسمح لنا بتحديد ومعرفة موقف المنظمة إزاءها والإجراءات الفعالة الواجب اتخاذها لتخفيض من حدتها واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق كفاءة وفعالية في الأداء. وقطاع التأمين من أهم المجالات التي تتطلب إدارة للأخطار، حيث يمثل أكبر توزيع للخسارة. والهدف من وجود إدارة الخطر بمنظمات التأمين هو الوصول إلى أفضل الطرق وبأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها الشركة، والتي تؤدي إلى خسائر مادية تقلل من الدخل والثروة وتؤثر على صورة وتي استمرارية الشركة. فقد عرفت عملية إدارة الخطر والتأمين منذ فترة طويلة كإحدى الوظائف الهامة في التكوين الإداري وذلك منذ أن عرفت وظيفة الأمن بالمجتمع والمنظمة بشكل خاص، وقد تقدمت وتطورت خطواتها خلال ذلك للوصول إلى أفضل إستراتيجية لإدارة الأخطار كالوصول إلى أفضل أنواع الوثائق التأمينية التي تعطي الحماية التأمينية اللازمة والمناسبة للشيء موضوع التأمين في الزمان والمكان الملائمين تضمن المردودية، الربحية والاستمرارية لمنظمات التأمين. فإدارة المخاطر هو نهج منظم لتقييم ومراقبة الأخطار داخل وخارج الشركة وتحسين مستمر لأدائها من خلال الرفع من عامل الكفاءة والفعالية/Efficiency/Efficacité. فمن خلال التطرق لواقع الشركة العامة للتأمينات المتوسطة في تبنيها لعملية إدارة المخاطر وفق الميكانيزمات الحديثة ورغم كل الجهود يتضح أنها لاتزال بعيدة عن إدراك المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر وأنها بأمس الحاجة إلى تطبيق إجراءات وخطوات هذه الإستراتيجية كاملتا واستعمال وسائل وأساليب حديثة وعلى مختلف مستوياتها الإدارية وجعلها كجزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية. وهذا لتحسين فعالية وأداء المنظمة.

### - قائمة المراجع:

- 1- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2000.ص:68.
- 2-إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين التجاري واجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.ص:10-62-104.
- 3-جورج ريجدا-George rejda - مبادئ ادارة الخطر و التأمين، ترجمة محمد توفيق البلقيني و إبراهيم محمد المهدي، دارالمريخ للنشر-الرياض – المملكة العربية السعودية-2006.ص:50-51-66.
- 4-أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى، ادارة الخطر و التأمين، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن 2007.ص:93.
- 5-محمود مختار الهانسي، مقدمة في مبادئ التأمين، الدار الجامعية، بيروت ، لبنان ، 1993.ص:59.
- 6- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، مع التطبيق على تأمينات على الحياة وإعادة التأمين ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002.ص:9-24-74-81.
- 7- مختار محمد الهانس و إبراهيم عبد النبيحمودة ، مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي، الدار الجامعية للطبع، النشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2001.ص:33-34.
- 8- علي الشريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الادارة، الدار الجامعية، مصر، 1998.ص:241.
- 9-Smith Robrt.J And E.Rejda, **Insurance Perspective**.Ed Malvern, USA.1992,p: 38
- 10- Jean Le Ray- **Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment ?**-Edition AFNOR, France.2006. p :84-85-86-91-93-145-156-166-227-228-321.
- 11- Erik Kauf et Pierre Paul Bais, **Prévention dans l'entreprise**,Ed : Editoriales Pédagogique, France,1981 , P 37
- 12-Chevalier Alain, Hirsch Georges, **Le risque management**, Ed: Entreprise moderne, France,1982.p: 9.
- 13- Dale f. Cooper and Others, **Project Risk Management Guidelines**, Managing Risk In Large Projects And Complex Procurements, Op Cit, P: 2.
- 14- Hafize Gaye Erkan,**Decentralized Enterprise Risk Management For Global Companies**, A Dissertation Presented To The Faculty Of Princeton University In Candidacy For The Degree Of Doctor Of Philosophy, June 2006, USA, P: 10.
- 15-Revue Alliage, « **Pour Une Nouvelle Culture Du Risque** », n° 48-49, 2001.
- 16- Revue Risques N°20, Kessler Et Vandier, **Catastrophes Naturelles Et Précaution**,1994
- 17- **Guide De Procédure De Contrôle**, Générale Assurance Méditerranéenne- GAM-, Mai 2005
- 18-**Manuel Des Procédures De Gestion Technique**, Générale Assurance Méditerranéenne -GAM-Novembre 2003