

أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف شركات التأمين الجزائرية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

The importance of the organizational structure in achieving the goals of Algerian insurance companies

Case study of the Algerian Company of Insurance and Reinsurance

توفيق غفصي^{1*}

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

¹ جامعة المسيلة، الجزائر، toufik.ghafsi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/01/27

تاريخ القبول: 2024/01/24

تاريخ الاستلام: 2023/11/25

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية اختيار هيكل تنظيمي سليم وتصميمه بما يتوافق مع موارد المؤسسة وطبيعة نشاطها. وقد أقدمت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين مع نهاية 2011 على إعادة تنظيم هيكلها الإداري المركزي الذي فرضته متغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

توصلت الدراسة بالاستناد إلى مؤشرات الأداء إلى أن الشركة حققت من خلال إعادة التنظيم نتائج إيجابية، حيث حافظت على حصتها السوقية بمعدل 13% مع تحقيق أرباح سنوية صافية معتبرة. كما عكست قيم مؤشر هامش الملاءة تمتع الشركة بصلاية مالية جيدة، وهو ما يضمن مصالح المؤمن لهم ويعزز الثقة لديهم، وبالتالي نجاح واستمرارية الشركة.

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي، شركة التأمين، مؤشرات الأداء.

تصنيفات JEL: M54 - G22 - L25.

Abstract:

The study aims to highlight the importance of choosing a sound organizational structure and designing it in accordance with the organization's resources and the nature of its activity. At the end of 2011, the Algerian Company of Insurance and Reinsurance reorganized its central administrative structure, which was imposed by the changes in the surrounding legal, economic and social environment.

Based on performance indicators, the study concluded that the company achieved positive results through reorganization, as it maintained its market share at a rate of 13%, while achieving significant net annual profits. The Solvency Margin Index values also reflected the company's good financial solidity, which guarantees the interests of the insured and boosts their confidence, hence the success and continuity of the company.

Keywords: Organizational structure, Insurance company, performance indicators.

Jel Classification Codes : M54 – G22 – L25.

1. مقدمة :

تحتل شركات التأمين مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نظرا للدور الكبير الذي تلعبه من خلال توفير عامل الحماية للأفراد والمؤسسات من الخسائر المالية التي قد تلحق بها نتيجة حدوث خطر معين، وفي المقابل تجميع مدخرات الأفراد واستثمارها في العديد من المشروعات، وبالتالي المساهمة الفعالة لهذه الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

تتسم شركات التأمين عموما بالضخامة وكبر الحجم، ويرجع ذلك إلى تعدد وتنوع عملياتها وأنشطتها وضخامة حجم معاملاتها. وتتطلب طبيعة نشاطها ضرورة وجود تنظيم إداري سليم، حيث يتفاوت شكل وحجم التنظيم الإداري فيها من منشأة لأخرى بسبب عدة عوامل من أهمها: حجم المنشأة، ودائرة نشاطها، ونوع الأخطار التي تتعامل فيها، وقوانين البلد المنظمة للمنشأة.

1.1 إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم طرحته إشكالية البحث على النحو التالي:

ما تأثير إعادة تنظيم الهيكل الإداري على أداء الشركة الجزائية للتأمين وإعادة التأمين؟

2.1 فرضية البحث:

يوجد تأثير لإعادة تنظيم الهيكل الإداري على أداء الشركة الجزائية للتأمين وإعادة التأمين.

3.1 هدف البحث:

يهدف من هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- إبراز أهمية الهيكل التنظيمي وتحديثه في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على المهام والوظائف المختلفة الخاصة بالتنظيم الداخلي لشركات التأمين؛
- إبراز محددات اختيار الهيكل التنظيمي وإعادة تصميمه؛
- التعرف على الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة لهيئات التأمين.

4.1 منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، تم توظيف المنهج الوصفي لأجل التعريف بمختلف الهياكل التنظيمية المعتمدة في شركات التأمين وأهميتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (caar) باعتبارها من أهم الشركات الناشطة في قطاع التأمين الوطني، من خلال تحليل البيانات المالية والمحاسبية الخاصة بنشاط وأداء هذه الشركة.

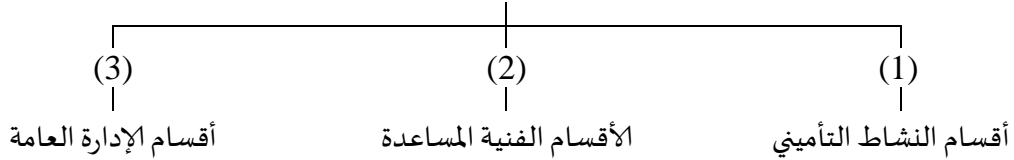
2. التنظيم الإداري في منشآت التأمين

تتسم شركات التأمين عموما بالضخامة وكبر الحجم، ويرجع ذلك إلى تعدد وتنوع عملياتها وأنشطتها وضخامة حجم معاملاتها (عطية أ.، 2010). وتتطلب طبيعة نشاطها ضرورة وجود تنظيم إداري سليم، حيث يتفاوت شكل وحجم التنظيم الإداري فيها من منشأة لأخرى بسبب عدة عوامل من أهمها: حجم المنشأة، ودائرة نشاطها، ونوع الأخطار التي تتعامل فيها، وقوانين البلد المنظمة للمنشأة (السجاعي، 2007).

1.2 التنظيم الداخلي لشركات التأمين

غالبا ما يتم تنظيم "هيكل تنظيمي" لكل شركة يتناسب مع مهامها وحجم نشاطها التأميني وأنواعه، وتتواجد في شركات التأمين مجموعات من الأقسام تتعاون فيما بينها لأداء الوظائف المتنوعة حسب الاختصاصات المختلفة لنشاط الشركة.

ويمكن حصر هذه الأقسام في ثلاث مجموعات (الفسفوس، 2010):



1.1.2 أقسام النشاط التأميني:

تتعدد هذه الأقسام حسب أنواع التأمين التي تمارسه الشركة، ومن هذه الأقسام: قسم التأمين على الحياة، قسم التأمين ضد الحريق، قسم التأمين للسيارات، قسم التأمين (البحري، الجوي، والنقل)، قسم التأمين ضد الحوادث، قسم إعادة التأمين....

2.1.2 الأقسام الفنية المساعدة:

يتم تكوين هذه الأقسام لتقديم الخدمات المساعدة ولتنفيذ متطلبات الأقسام التأمينية، وتنظيم النظام المحاسبي والدورة المستندية والمحاسبية. وغالبا ما تتواجد الأقسام التالية:

- قسم الحساب الفني: الذي يحدد الأقساط والاحتياطيات والمخصصات لمقابلة المخاطر.
- قسم التعويضات .
- قسم الاستثمار : مهمة هذا القسم وضع القواعد العامة بمجالات الاستثمارات لدى شركة التأمين، كما يقوم هذا القسم بتنفيذ القرارات التي تتخذها إدارة الشركة بخصوص محفظة الاستثمارات وفق القوانين التي تحدد مجالات الاستثمارات لشركات التأمين (الهلاي و شحادة عبد الرزاق، 2009).
- قسم الإنتاج : وهو القسم الذي يتولى شؤون الاتصال بالعملاء للحصول على طلبات التأمين تمهيدا لإصدار وثائق التأمين.
- قسم التفيتيش : ويتولى التفيتيش على فروع الشركة وتوكيلاتها ومراقبة قيامها بالتزاماتها وتعليمات الإدارة العامة، ويعتبر هذا القسم حلقة الاتصال بين الأقسام الفنية والحسابات (ضيف، 1999).
- قسم الحسابات العامة: يتولى مهمة تسجيل عمليات الأقسام المختلفة لشركات التأمين في حساباتها ودفاتها، ومن ثم إعداد الحسابات الختامية لكل فرع من فروع التأمين على حدة في نهاية كل دورة مالية، مع تصوير الحسابات الختامية الموحدة لكل فروع التأمين لدى الشركة.
- قسم الحاسب الإلكتروني.
- قسم الخزينة.

3.1.2 أقسام الإدارة العامة:

هذه الأقسام هي المسؤولة عن التنظيم والتنسيق والرقابة والتخطيط، ومن هذه الأقسام الآتي:

- قسم المستخدمين وشؤون العاملين.
- قسم الدعاية والإعلان.
- قسم التفتيش والمراجعة.
- قسم التوريدات والأرشفة.
- قسم البحوث.
- قسم الوكلاء.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم الشؤون القانونية.

3. الهيكل التنظيمي، مفهومه، أهميته والعوامل المحددة في اختيار تصميميه:

يعتمد الهيكل التنظيمي لمنشأة تأمين بشكل عام على حجم، عمر وتخصص المنشأة. وفي الغالب، تنطلق من "الهيكل التنظيمي الوظيفي" (functional organization structure) أين ينتظم الموظفون بشكل عمودي بالاستناد إلى مهامهم. بعدها، تنتقل الشركة إلى "الهيكل التنظيمي القطاعي" (divisional structure)، حيث تتولى الفرق الفردية مهام محددة (McGee, 2023).

1.3 مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو البناء أو الشكل الذي يحدد الهيكل الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح الأقسام أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي عهد لها بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (Alawamleh & Mohammad, 2013).

كما عرفه (Stonar) بأنه الآلية الرسمية التي من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (عبوي، 2006)، فهو نظام لعلاقات السلطة والمسئولة بين الوحدات التنظيمية التي تحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

هناك ثلاثة عناصر رئيسية يتضمنها الهيكل التنظيمي: (Richard, 2010)

- أ- يعين الهيكل التنظيمي علاقات الإبلاغ الرسمية، بما في ذلك عدد المستويات ضمن التسلسل الهرمي ومدى رقابة المديرين والمشرفين.
- ب- يحدد الهيكل التنظيمي في أن واحد تجميع الأفراد إلى إدارات وأقسام في المنظمة ككل.
- ج- يتضمن الهيكل التنظيمي تصميم الأنظمة لضمان اتصال فعال وتنسيق الجهود عبر الإدارات.

2.3 أهمية الهيكل التنظيمي في تصميم المنظمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو طريقة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويعتقد (Peret Ducker) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي (عبوي، 2006):

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

3.3 العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي وتصميمه:

هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. هذه العوامل هي (عبوي، 2007):

- حجم المنشأة: حيث أن حجم المنشأة يلعب دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فإذا كانت المنشأة صغيرة الحجم يكون من الصعب القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات الواجب القيام بها، أما إذا كان حجم المنشأة كبيرا فتكون الأنشطة أكثر تنوعا مما يستدعي التنسيق والرقابة.
- مدة حياة المنشأة: حيث يلعب الزمن دورا مهما في التأثير على الهيكل التنظيمي، فإذا كانت حياة المنشأة قصيرة فهذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته، وذلك لأن الفترة التي سيعمل فيها قصيرة ويتم إسناد هذه الأعمال والنشاطات إلى خبراء بعقود قصيرة الأجل ومحددة.
- مكان عمل المنشأة: فإذا كان عمل المنشأة يتوزع على عدة مناطق مختلفة فهي تستدعي هيكلا تنظيميا مختلفا عن المنشأة التي يتركز عملها في منطقة واحدة، وذلك بهدف توفير فعالية أكبر لأداء هذه الوحدات.
- التخصص: حيث أن المنشأة التي تنتج سلعا متشابهة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلف عن الهيكل التنظيمي لمنشأة تنتج عددا متنوعا من السلع.
- القدرات الإنسانية: كلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص، كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط لتنظيم العلاقات بين هذه القدرات، وكلما ازدادت نوعية القدرات الإنسانية كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي لتنظيم هذه العلاقات.
- التكنولوجيا: لتكنولوجيا دور مهم في اختيار الهيكل التنظيمي، لأن طبيعتها تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنشأة (الموسوي، 2004).
- البيئة وتأثيرها: فالمنظمة المستقرة يكون الهيكل التنظيمي فيها بسيطا، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي.

- الاستراتيجية: إن الاستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تؤدي دورا في تحديد أي تصميم تنظيمي (الهوازي و البرزنجي، 2014)، فالمنظمة التي تأخذ باستراتيجية النمو الداخلي ستحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع، ولو أن المنظمة أخذت باستراتيجية التنوع المترابط أو غير المترابط فإنها تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنوع.

4. أشكال الهياكل التنظيمية التقليدية والبديلة في هيئات التأمين:

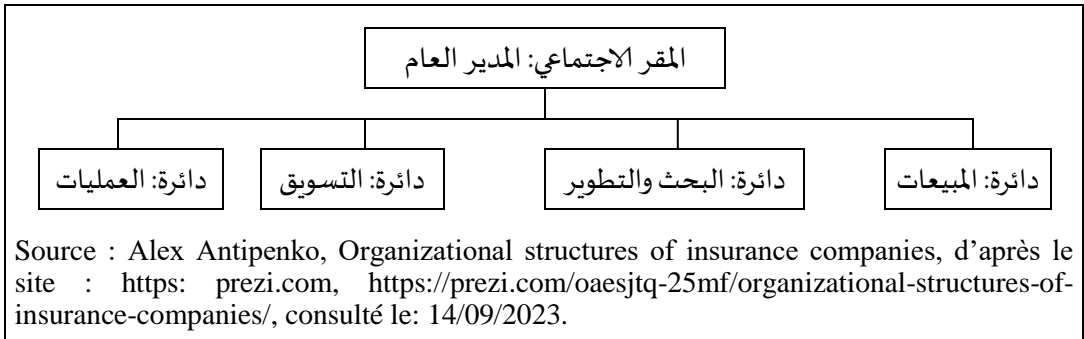
1.4 الهياكل التنظيمية التقليدية:

يمكن أن تنظم شركة التأمين أنشطتها وفق الأشكال التنظيمية التقليدية التالية:

1.1.4 الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يقسم الهيكل التنظيمي الوظيفي المؤسسة على أساس تجميع منطقي للأفراد والنشاطات بحسب المدخلات مثل المالية، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية... الخ (Viswanadham, 2000). ولتقسيم الشركات على أساس الوظائف عديد المزايا، فهو ذو أسلوب بسيط وواضح ومنطقي من خلال بناء دوائر إدارية وفق الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة. تحدد وظيفة الشخص في الهيكل التنظيمي الوظيفي طبيعة منصبه ضمن الشركة. فإذا كان العامل يشغل منصب خبير تسوية المطالبات، فيكون ضمن مجموعة خبراء تسوية المطالبات التأمين، وإذا كان يشغل منصب مكتب فيكون ضمن مجموعة الاكتتاب... الخ.

الشكل (01): الشكل العام للهيكل التنظيمي الوظيفي

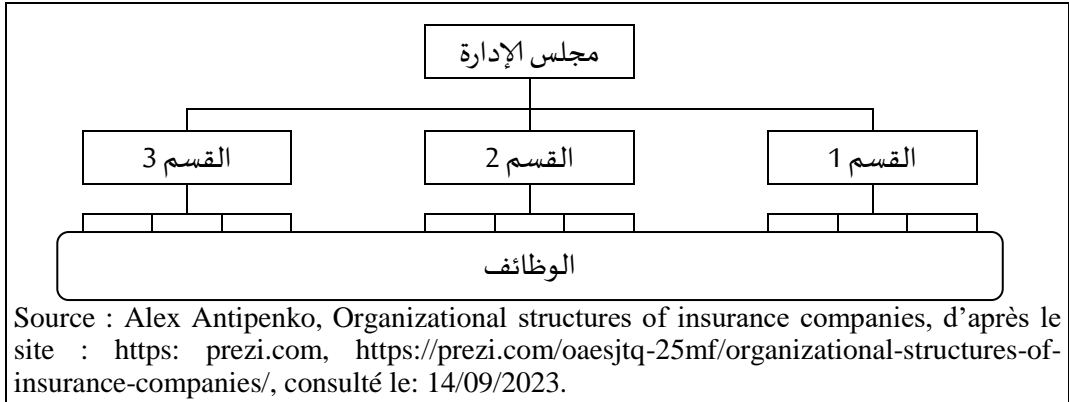


تجدر الإشارة إلى أن هذا الهيكل يناسب المؤسسات الصغيرة، أين يوجد عدد قليل من الأفراد في كل مجموعة واحدة، وعندما تبدأ الشركة في التوسع، فإن الهيكل الوظيفي يميل إلى فصل كل مجموعة عن الأخرى وهو ما قد يؤثر سلبا على الشركة.

2.1.4 الهيكل التنظيمي القطاعي (Divisional organization)

لتفادي الوضعية السابقة الذكر تتحول شركة التأمين إلى الهيكل التنظيمي القطاعي، وفي هذه الحالة يتم إنشاء فرق مع ممثل عن كل دائرة رئيسية من المنظمة، حيث يكون لكل قسم متخصصيه الوظيفيين، والأشخاص فيه يؤدون أعمالا محددة تكون مرتبطة بمهام القسم الذي ينتمون إليه فقط (Aquinas, 2008).

الشكل (02): الشكل العام للهيكل التنظيمي القطاعي



Source : Alex Antipenko, Organizational structures of insurance companies, d'après le site : <https://prezi.com>, <https://prezi.com/oaesjtg-25mf/organizational-structures-of-insurance-companies/>, consulté le: 14/09/2023.

تجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي القطاعي هو الأكثر شيوعا وسط شركات التأمين، لكنه قد يخضع إلى تعديلات. ففي حالة تعدد الفروع أو العدد الكبير للمكاتب الفردية، فإن الشركة قد تحتاج إلى أن تقرر حجم المسؤولية المسندة لكل فريق أو فرع، وينقسم هذا إلى نوعين رئيسيين، مركزي ولامركزي.

في الهيكل المركزي تحتفظ الإدارة العليا بسلطة اتخاذ القرار لكامل الشركة، التي غالبا ما تضم موظفين ذوي خبرة عالية يعملون على دراسة وتفحص كل قرار يتخذ من قبل المنظمة قبل أن تتم الموافقة عليه، وهو ما يجعل إمكانية وقوع الشركة في الخطأ أقل احتمالا، إلا أنه في المقابل يبطل كامل العملية بشكل كبير.

الهيكل اللامركزي هو على عكس ذلك تماما، ففيه تتقاسم الإدارة العليا سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين في المستويات الوظيفية الدنيا. فهذا التعديل التنظيمي يعطي لكل فريق قدرا معيناً من حرية التصرف في الحالات الخاصة، ومثل هذا الهيكل قد يرفع من فرص الخطأ، لكنه أيضا يزيد من زمن استجابة الفريق، وهو ما يترجم إلى عملاء أكثر رضا والمزيد من الأعمال التجارية.

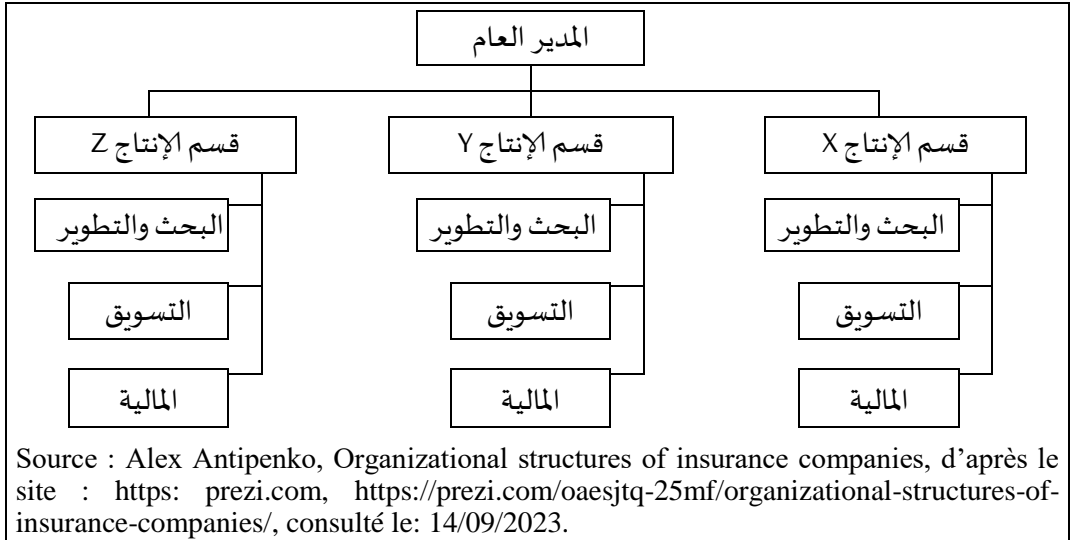
تجدر الإشارة إلى أن معظم الشركات تستخدم نمودجا مختلطا، حيث يمكن لفرق العمل اتخاذ بعض القرارات بمفردهم، والرجوع في الأخرى إلى المكتب الرئيسي.

3.1.4 التنظيم وفق المنتج:

وفقا لهذا الأسلوب يتم تنظيم الشركة بحسب تشكيلة الخدمات المقدمة من منتجات التأمين. والتقسيم الرئيسي للشركة يدير كل وحدة إنتاج ويعالج معظم الأنشطة الوظيفية الخاصة بهذه الوحدات

فقط، في حين أن الوظائف القليلة الأخرى مثل الاستثمارات، المحاسبة، الموارد البشرية... فيمكن التكفل بها من خلال دوائر تدار مركزيا (Marya, 2023).

الشكل (03): الشكل العام للهيكل التنظيمي وفق المنتج



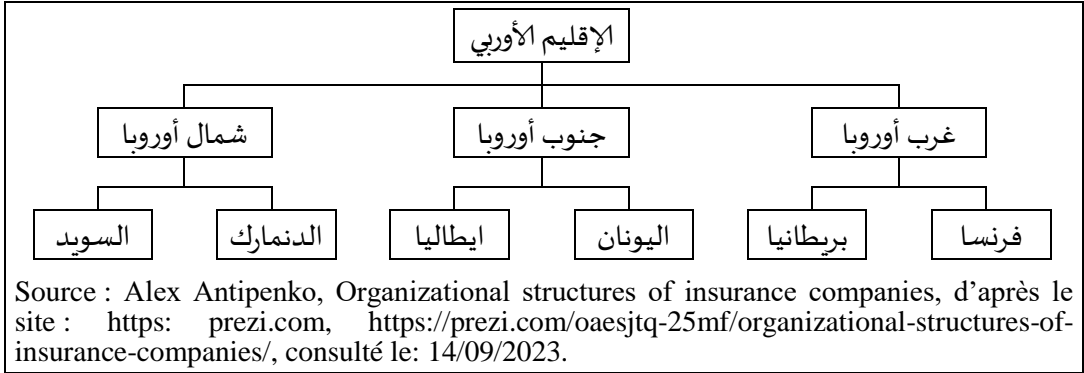
ومن أهم مزايا هذا التقسيم ما يلي (المغربي، 2015):

- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمتخصصة إلى أقصى حد.
 - يسهل عملية التنسيق الكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة المتعلقة وإنتاج هذا المنتج.
 - يسهل معرفة العائد من كل منتج.
- أما عيوبه فهي:
- يحتاج إلى مدير متنوع المهارات يدير النشاط كاملا، وهو يستطيع حل هذه المشكلة عن طريق معاونيه كل في مجال تخصصه.
 - صعوبة التنسيق بين أعمال الأقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج إذا كانت مجموعة العملاء واحدة بالنسبة لكل قسم.

4.1.4 التنظيم الإقليمي (على أساس الموقع الجغرافي):

هي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاوُل في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها. هذا التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاوُل أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة (الشميمري و هيجان، 2014).

الشكل (04): الشكل العام للهيكل التنظيمي الإقليمي



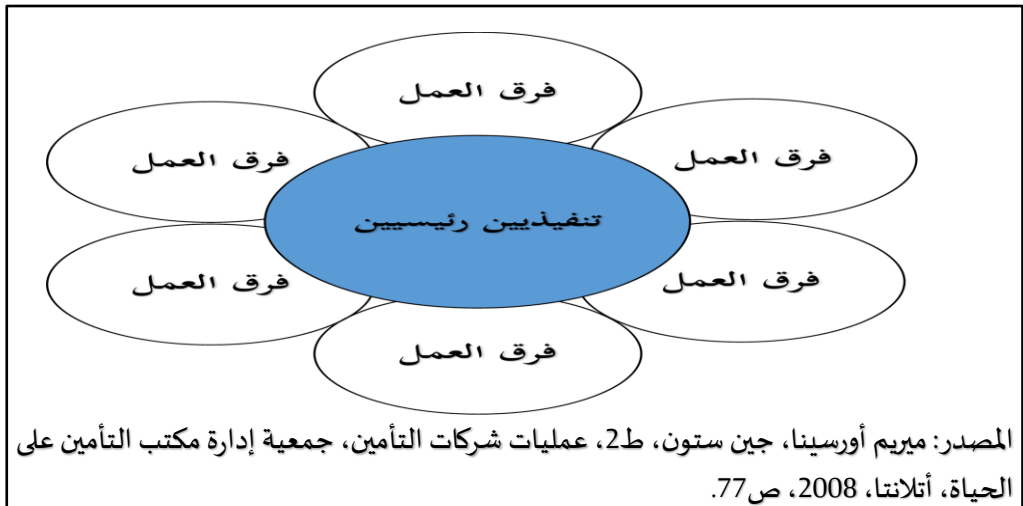
2.4 الأشكال التنظيمية البديلة لشركات التأمين:

من المعروف أن تصميم الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل رئيسي على حجم العمل، وطبيعة النشاطات المطلوبة، ومدى توافر الكوادر الإدارية والفنية، وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. وإن أي تغير في أهداف المؤسسة وفي هذه العوامل يستدعي إعادة بناء الهيكل التنظيمي لها؛ ولهذا فإن إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة يعتبر عملية مستمرة.

1.2.4 المنظمة العنقودية:

تجتذب المنظمة العنقودية مجموعة أفراد من مختلف التخصصات للعمل فيها بشكل شبه دائم. ففي المنظمة العنقودية ترتب المجموعات مثل عناقيد العنب على كرم المؤسسة، هذه الكرم هي الرؤية التي تربط مجموعة - عنقود من الأفراد يعملون معا - بالأخرى (Odgers, 2005). أما مفتاح النجاح في التنظيم العنقودي فيكمن في استخدام الموظفين الذين يمتلكون مهارات فنية واسعة، وبإمكانهم القيام بمهام عملية بشكل واسع ومرن (أورسينا، 2008).

الشكل (05): الشكل العام للهيكل التنظيمي العنقودي

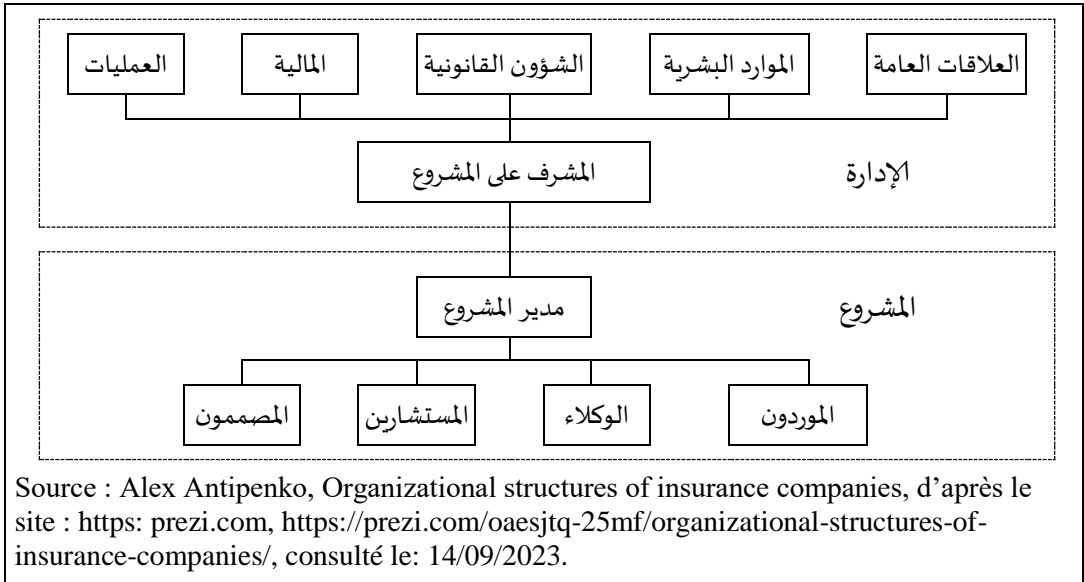


2.2.4 منظمة ذات شكل ساعة رملية (Hourglass Organization) :

تتكون المنظمة ذات شكل ساعة رملية من ثلاث طبقات أساسية منها طبقة متوسطة هي أضيق الطبقتين العليا والسفلى (Kreitner, 2009). الطبقة العليا تتضمن المدراء التنفيذيين المسؤولين عن صياغة الخطط الاستراتيجية للمنظمة، أما الطبقة الوسطى فتتكون من مجموعة صغيرة من مدراء المستوى المتوسط التي تنسق بين وظائف الطبقة السفلى، هذه الأخيرة تتكون عادة من مجموعة متنوعة من المستخدمين التقنيين/محترفين.

الخاصية المميزة لهذه المنظمة أن مدراء الطبقة المتوسطة هم متعدّدو الاختصاصات بدلا من التخصص الوظيفي.

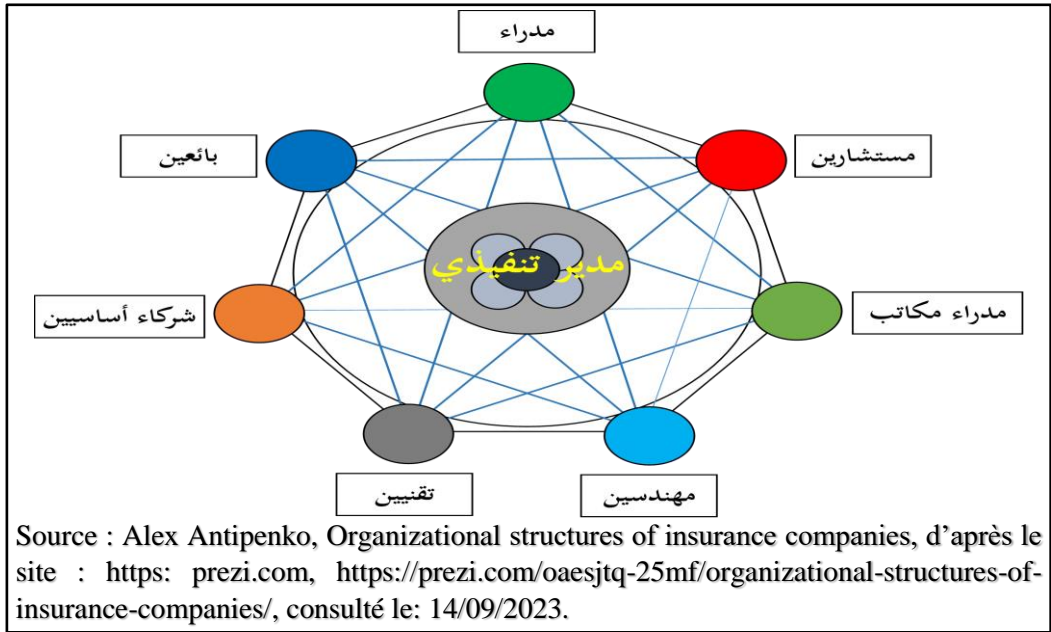
الشكل (06): الشكل العام للهيكل التنظيمي ذو شكل ساعة رملية



3.2.4 الهيكل التنظيمي الشبكي:

الهيكل الشبكي هو نوع تنظيمي جديد نسبيا جاء ليحل محل معظم العلاقات الرأسية بالأفقية الأخرى (Allison, 2005)، بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يشرف عليه مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى، التي تقوم بالدراسات والبحوث والإنتاج والمبيعات والتسويق أو أية أعمال أخرى للشبكة التنظيمية، وذلك على أساس التعاقد. ويحتاج تطبيق هذا الهيكل إلى تدريب عالي المستوى للعاملين، الذي يستوجب توفرهم على عدة مهارات وليست مهارة واحدة (الشبكة العربية للإدارة، 2023).

الشكل (07): الشكل العام للهيكل التنظيمي الشبكي



5. تعريف بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (La CAAR)

تعد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين من أولى وكبرى شركات قطاع التأمين في الجزائر، حيث تأسست في 08 جوان 1963 بموجب القانون رقم 63-197 المتضمن إنشاء "الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين (C.A.A.R)" الذي أخذ على عاتقه عمليات التأمين المختلفة، وفي 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين لفائدة "الشركة المركزية لإعادة التأمين" لتتخصص في استغلال عمليات التأمين على المخاطر الكبرى المرتبطة بنشاط الشركات والنقل في إطار هيكله قطاع التأمين من قبل الهيئة الوصية (وزارة المالية)، وفي عام 1985 تنازلت عن محفظتها في فرع النقل لمصلحة "الشركة الجزائرية للتأمين على النقل"، لتتخصص بذلك في تسيير المخاطر الصناعية.

في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها السلطات العمومية في سنة 1988، وتطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 89-45، تحولت الشركة الجزائرية للتأمين بتاريخ 11 أفريل 1989 من مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى شركة ذات أسهم برأس مال قدره (04) مليار دج مكتتب فيه بالكامل من قبل وزارة المالية، حيث عملت الشركة من جديد على تنويع محفظتها (النقل، السيارات، تأمين الأشخاص). وفي 1996 تنازلت الشركة عن محفظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى "الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات (CAGEX)".

تم رفع رأس المال الاجتماعي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين في سنة 2016 إلى (17) مليار دينار جزائري، وتتكون شبكة توزيعها إلى غاية نهاية 2022 من (05) فروع جهوية تضم في مجموعها 153 وكالة، منها 60 وكيل عام و93 وكالة مباشرة. فضلا عن نقاط البيع على مستوى الشبائيك البنكية للقرض

الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري في إطار صيرفة التأمين. كما بلغ عدد عمال الشركة 1940 عاملا مع نهاية 2021 (La CAAR, 2021).

1.5 أنشطة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (La CAAR):

تزاوّل الشركة نشاطها في عمليات فرع تأمينات الأضرار بموجب قرار وزارة المالية المؤرخ في 14 جويلية 2011 المتضمن اعتماد الشركة، كما يمكن تقسيم أنشطة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين إلى ثلاثة مجالات هي (La CAAR, 2023):

- نشاط التأمين: تقوم الشركة بتسويق مجموعة متنوعة من الخدمات التي تضم تأمين السيارات، تأمينات الأخطار المتعددة (الحرائق والانفجارات، أضرار المياه، السرقة، المسؤولية المدنية...)، تأمين المخاطر الصناعية، تأمين الأخطار الهندسية والبناء، تأمينات النقل (البحري، الجوي، البري، سكك الحديد)، والتأمين ضد الكوارث الطبيعية.

- نشاط إعادة التأمين: تملك الشركة منذ سنة 1963 مديرية مركزية لإعادة التأمين تتشكل من فريق فنيين ذوي خبرة عالية في تقنيات إعادة التأمين، حيث يحتفظ المسؤولون التنفيذيون للشركة بعلاقات مميزة مع سماسرة إعادة التأمين، إضافة إلى شركات إعادة التأمين ذات الشهرة العالمية.

- نشاط التوظيفات المالية: ويتعلق بالاستثمارات المالية (سندات الخزينة، البورصة، المساهمات في رؤوس الأموال...) التي تستجيب للالتزامات التنظيمية المنصوص عليها في التشريع الجزائري.

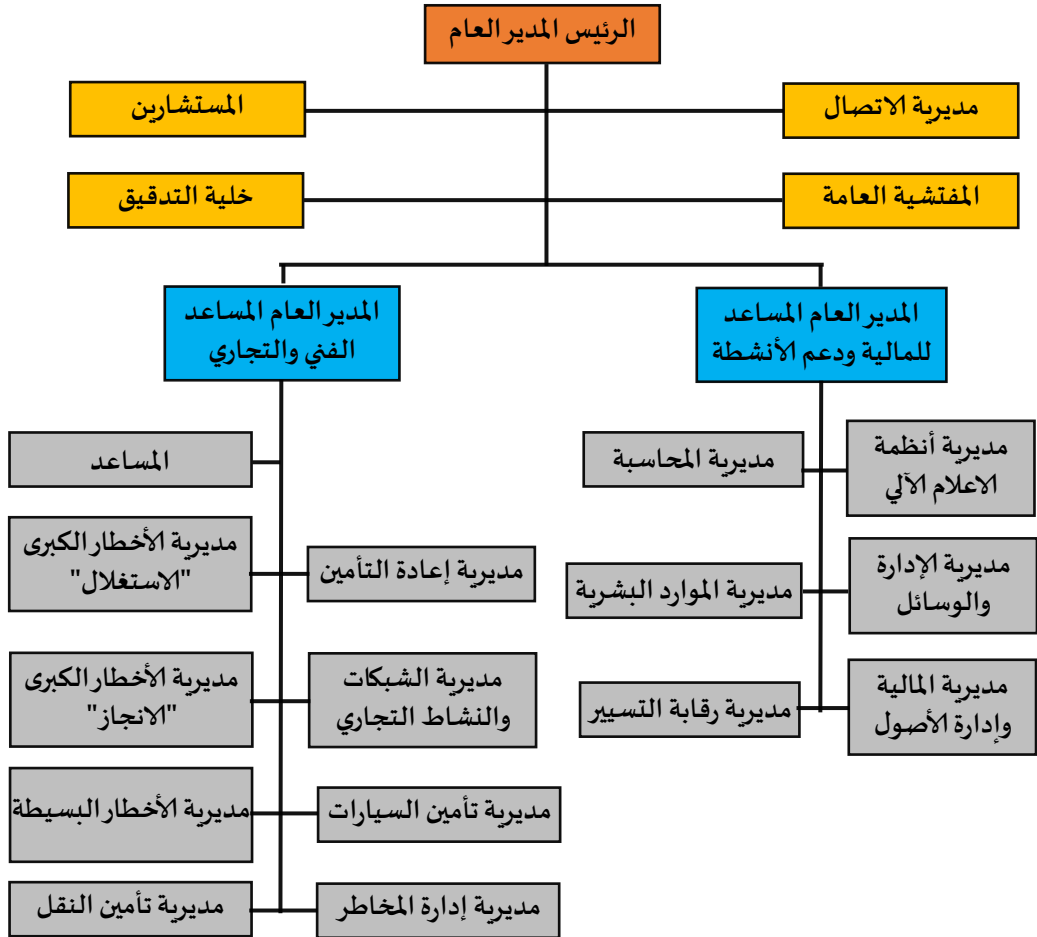
2.5 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

تم إقرار تبني إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي المركزي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين في نهاية سنة 2011 نتيجة التنامي المتزايد للمنافسة، حيث فرض على الشركة اختيار نمط تنظيمي ووظيفي يعزز المزيد من سيولة دوران المعلومة وسرعة معالجتها وفي اتخاذ القرار (InfosCAAR, Mars 2012). حيث هدف إعادة التنظيم الهيكلي المركزي للتقليل من العمودية الموجودة وتحسين وظيفة الاتصال لأجل ضمان التجانس الأعمال والتعدلات المباشرة على المنظمة (InfosCAAR, Mars 2012). كما هدف التنظيم الجديد كذلك إلى فصل إدارة المخاطر الصغيرة لإدارة تأمينات السيارات، وتحسين جهاز الوقاية من المخاطر، وتحسين وظائف المالية والمحاسبة، وضمان انتشار أحسن للموارد بعد مشروع استقلال فرع تأمينات الأشخاص.

ولقد ارتكز إعادة التنظيم الهيكلي للشركة على أربعة محاور هي (InfosCAAR, JUIN 2012):

- إلغاء الهياكل الإدارية التي تبطئ الأداء.
- إنشاء هياكل جديدة: ثلاثة هياكل تم وضعها (مديرية الاتصال، مديرية المخاطر البسيطة، مديرية إدارة الخطر).
- تجميع الوظائف داخل الهياكل الأخرى.
- إعادة تعريف المهام المسندة لبعض الهياكل.

الشكل (08): الهيكل التنظيمي المركزي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين



المصدر: الموقع الرسمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، <https://caar.dz/wp-content/uploads/2020/11/organigramme2.pdf>

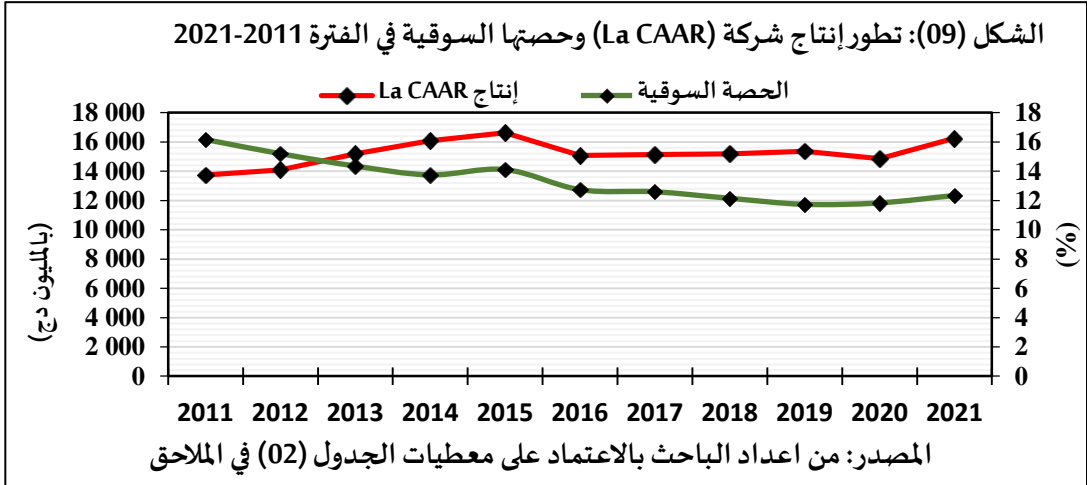
6. تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

سيتم في هذا التحليل التركيز على بعض المؤشرات الرئيسية الخاصة بأداء الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بعد تبني المؤسسة لإعادة تنظيم الهيكل الإداري المركزي في سنة 2011، المتمثلة في رقم الأعمال السنوي، التعويضات، النتيجة المالية الصافية، الاستثمارات المالية وعوائدها، وهامش الملاءة.

1.6 تحليل تطور رقم الأعمال:

يظهر الشكل (10) التطور المتذبذب لرقم أعمال الشركة خلال الفترة 2011-2021 متأثراً بعوامل البيئة المحيطة، فنجد أن النمو كان متصاعداً ما بين سنتي 2011 و2015، ليتراجع في سنة 2016 عن السنة التي سبقتها بـ 9.35% متأثراً بالطرف الاقتصادي للجزائر الذي تميز بانخفاض الإيرادات الخارجية (M. Finances, 2016) الناتج عن الأثر الكبير لاستمرار انهيار أسعار البترول على التوازنات الاقتصادية

الكلية وعلى نشاط القطاعات الحقيقية والنقدية والمالية للاقتصاد (بنك الجزائر، 2016). كما يمكن أن يفسر تراجع رقم أعمال الشركة بانخفاض حجم أقساط تأمين فرع السيارات الذي يمثل أكثر من 40% من إجمالي رقم الأعمال بسبب انخفاض واردات الجزائر من السيارات التي تراجعت بـ 65.5% عن سنة 2015 (ONS, 2016).

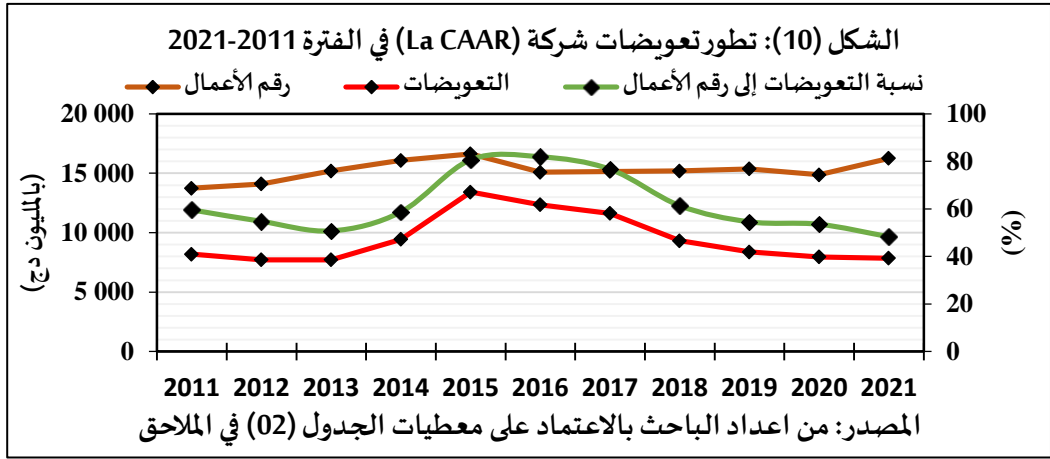


كما يلاحظ من الشكل أعلاه كذلك أن رقم أعمال الشركة قد عرف نوع من التحسن بين سنتي 2017 و2019، ليعاود الانخفاض في سنة 2020 الذي تراجع عن السنة السابقة بـ 3.25% المرتبط أساسا بتبعات جائحة كورونا التي أثرت على نشاط سوق التأمين (La CAAR, 2020). ليحقق بعدها في سنة 2021 تقدما عن سنة 2020 بنسبة 9.36% مدفوعا بنمو فرعي الأخطار الصناعية وأخطار البناء الذي ساهم في الرفع من الحصة السوقية للشركة من 12.93% سنة 2020 إلى 14.51% سنة 2021 (La CAAR, 2021).

2.6 تحليل نشاط التعويضات:

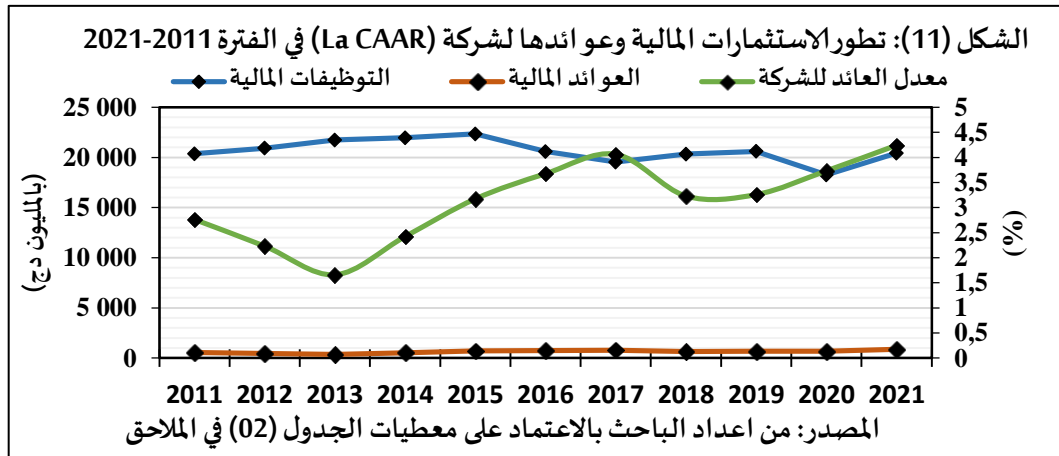
يعكس الشكل (11) قدرة الشركة على التكفل بأعباء المطالبات النادرة الحدة من خلال الحجم الإجمالي المعتبر للتعويضات المدفوعة المتأتبة أساسا من فروع تأمين السيارات والحريق والنقل (La CAAR, Rapport Annuel, 2014). كما يظهر الشكل أدناه تأثير نشاط التعويضات بتذبذب تطور رقم الأعمال المرتبط بالعوامل التي ذكرت آنفا.

كما يلاحظ من الشكل كذلك أن سنة 2015 عرفت أكبر عملية لتسوية مطالبات التأمين بمبلغ يفوق 13.4 مليار دج، وهذا في إطار التقليل من حجم محزون مطالبات تأمين السيارات العالقة، حيث أبرمت شركات التأمين الجزائرية في شهر ماي 2015 "اتفاقية تطهير الطعون المتوسطة التكلفة" (ARCM) التي تم المصادقة عليها من سلطة الرقابة على التأمين (M. Finances, 2015)، وتعالج هذه الاتفاقية الطعون ما بين الشركات بهدف تطهير ملفات المطالبات المتعلقة بالسنوات المالية 2010، 2011 و2012.



3.6 الاستثمارات:

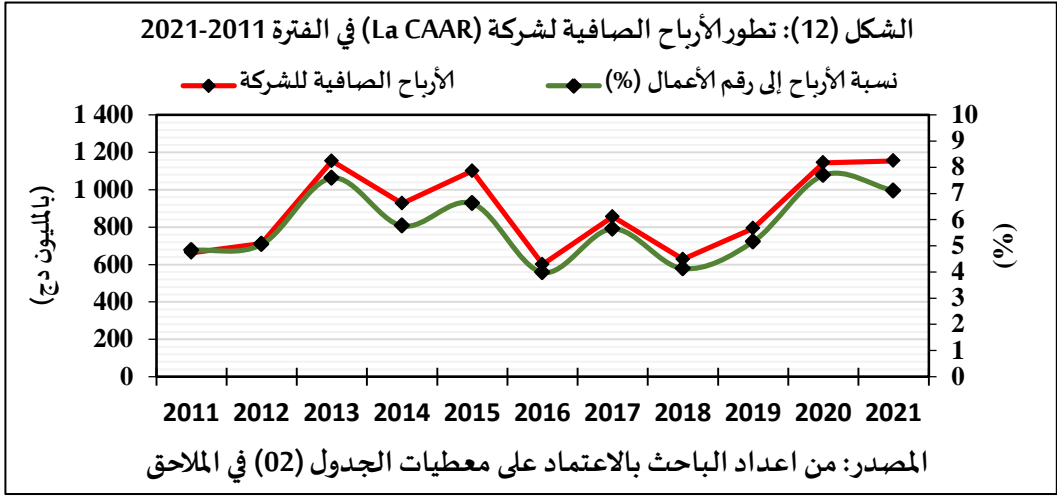
يتمثل النشاط المالي لشركة (La CAAR) في استثمار مواردها في المجالات وبالنسب المحددة من قبل الوزارة الوصية في شكل قيم حكومية، وقيم منقولة وودائع لأجل، إضافة إلى الأصول العقارية. وقد حققت الشركة توظيفات استثمارية بمبالغ متزايدة خلال فترة الدراسة باستثناء الانخفاض المسجل في سنتي 2016 و2017 بسبب تدهور أسعار البترول وانعكاساته على الاقتصاد الجزائري، وفي سنة 2020 بسبب الجائحة وتداعياتها على القطاع المالي الوطني والعالمي. أما فيما يخص عوائد تلك الاستثمارات فباستثناء سنة 2013 فقد حققت الشركة في السنوات التي تلتها إيرادات متزايدة كان أعلاها سنة 2021 بمبلغ 4.9 مليون دج، بسبب تحسن نشاط السوق المالي المدفوع بانتعاش المتزايد للنمو الاقتصادي (La CAAR, 2021).



4.6 تحليل النتيجة المحاسبية:

يلاحظ من الشكل الموالي تذبذب قيم النتيجة المحاسبية الصافية لشركة التأمين (La CAAR) في فترة الدراسة متأثرة بالمتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية المحيطة التي تم ذكرها سابقا، وعلى الرغم من

ذلك فقد تمكنت الشركة من تحقيق نتائج إيجابية على طول الفترة كان أعلاها في سنتي 2013 و2021 في حدود 1.15 مليار دج.



5.6 تحليل هامش الملاءة:

يظهر الجدول (01) النسق المتزايد لقيم هامش الملاءة الذي حقق تطورا في سنة 2021 عن سنة 2011 بنسبة 33.7% والمتأتي من تغذية الاحتياطات القانونية والاختيارية، إضافة إلى تشكيل المؤونات المقننة (La CAAR, 2021)، وهو ما يعكس مدى صلابة المركز المالي الذي تتمتع به الشركة وقدرتها على تغطية التزاماتها. أما عن مؤشر هامش الملاءة بالمقارنة مع الاحتياطات الفنية ومع رقم الأعمال، فيظهر الجدول أدناه بأن الشركة قد استوفت بشكل واسع الحد الأدنى القانوني المحدد على التوالي بـ 15% و 20% وفق المرسوم التنفيذي 13-115 المتعلق بحدود قدرة شركات التأمين على الوفاء.

الجدول (01): تطور هامش الملاءة لشركة (La CAAR) في الفترة 2011-2021

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2012	2011	
23,22	22,46	21,89	21,29	20,81	20,51	20,11	19,53	18,04	17,36	هامش الملاءة بالمليار دج
152	134	119	112	117	106	92	83	112	114	بالمقارنة مع الاحتياطات الفنية (%)
10	9	8	7	8	7	6	6	7	8	عدد مرات الحد الأدنى القانوني
143	151	142	140	137	136	121	121	218	203	بالمقارنة مع الأقساط (%)
7	8	7	7	7	7	6	6	11	10	عدد مرات الحد الأدنى القانوني

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لوزارة المالية حول نشاط التأمينات في الجزائر.

7. الخاتمة:

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (La CAAR) باعتبارها أول شركة تأمين وطنية تأسست غداة الاستقلال، وحرصا منها على أهمية تطوير قدراتها، فقد وضعت نصب عينها ضرورة التمكن من التأقلم مع المتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية لمحيطها في إطار السعي الدائم للتحسين المستمر لنوعية الخدمات والاقتراب أكثر من المعايير العالمية، ولمواجهة المناخ الجديد والبقاء في صدارة السوق الوطنية التي تشهد تزايدا معتبرا في شدة المنافسة، قررت الشركة مع نهاية سنة 2011 إعادة تنظيم هيكلها الإداري المركزي من خلال هندسة تنظيمية جديدة تسمح بمرافقة الكم المعبر من الأعمال التي نجمت على برنامجها الاستراتيجي الذي يغطي بصفة فعلية كل القطاعات، بالإضافة إلى تطوير تسيير المخاطر البسيطة التي تعد مصدرا هاما لتطوير رقم أعمال الشركة.

1.7 نتائج الدراسة:

أظهر تحليل بعض المؤشرات الرئيسية الخاصة بأداء الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين في الفترة 2011-2021 التي صاحبت تبني التصميم الجديد لهيكلها الإداري المركزي، وعلى الرغم من التأثيرات الكبيرة لبعض متغيرات البيئة المحيطة التي ميزت تلك الفترة، فإن الشركة تمكنت من بلوغ أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية المعتمدة سواء من ناحية التكيف مع تقلبات المتغيرات الاقتصادية والقدرة على الصمود في مواجهة الأزمات، أو من ناحية النتائج الإيجابية على صعيد نمو رقم الأعمال والمحافظة على الحصة السوقية في ظل المنافسة المتزايدة مع تحقيق أرباح سنوية صافية متنامية، مكنتها من تعزيز مؤشرات هامش الملاءة، وبالتالي القدرة الواسعة على الوفاء بالتزاماتها وزيادة الثقة لدى جمهور المتعاملين.

2.7 مقترحات الدراسة:

تعد مراجعة بنية الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وإعادة تصميمه عملية ملحة بالنظر إلى أهميتها في تصحيح الاختلالات والتطوير المستمر لقدراتها التنافسية، وتمكينها من التكيف مع متغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية وذلك بالتركيز على:

- تحديد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي.

- تحديد العمليات والموارد الأساسية.

- إعادة تعريف المهام المسندة لبعض الهياكل.

- تعزيز الهياكل ذات العلاقة بالعمليات والنشاطات الرئيسية للمؤسسة.

- إنشاء هياكل جديدة تضطلع بمهمة التنسيق بين مصالح ومديريات المؤسسة أو أداء أنشطة جديدة.

- إلغاء الهياكل الإدارية التي تبطئ أداء المؤسسة أو تعديلها من خلال تجميع الوظائف داخل هياكل أخرى.

- التقليل من العمودية الموجودة من خلال تفويض بعض السلطات لأجل السرعة في اتخاذ القرار.

- تحسين وظيفة الاتصال لأجل ضمان التجانس الأعمال والتعديلات المباشرة على المنظمة.
- الاهتمام بعملية تدريب الموارد البشرية من خلال برامج تكوينية لإكسابهم المهارات المهنية في وظائفهم الحالية أو المستحدثة ضمن الهياكل الجديدة لأداء مهامهم بكفاءة.

8. قائمة المراجع:

1.8 باللغة العربية:

- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، و عبد الرحمن بن أحمد هيجان. (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: العبيكان للنشر.
- أحمد صلاح عطية. (2010). محاسبة الاستثمار والتمويل في المنشآت المالية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- السجاعي محمود محمود. (2007). المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- خيرت ضيف. (1999). محاسبة المنشآت المالية في محاسبة شركات التأمين. بيروت: دار النهضة العربية.
- زيد منير عبوي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- زيد منير عبوي. (2007). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير). عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- فؤاد الفسفوس. (2010). محاسبة المنشآت المالية البنوك-شركات التأمين. عمان: دار كنوز المعرفة.
- محمد الفاتح محمود المغربي. (2015). مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد الهلالي، و شحادة عبد الرزاق. (2009). المؤسسات المالية (البنوك التجارية وشركات التأمين). عمان: دار المناهج.
- محمود حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. بغداد: مطبعة ابن العربي.
- مريم أورسينا. (2008). عمليات شركات التأمين. أتلانتا: جمعية إدارة مكتب التأمين على الحياة.
- هنري أنطوان سميث، و علاء أحمد سمور. (2013). تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات. عمان: دار زهران للنشر.
- بنك الجزائر. (2016). التقرير السنوي 2016 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر.
- قرار مؤرخ في 09 مارس 2011، يتضمن اعتماد شركة التأمين "كرامة للتأمين"، . الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادر بتاريخ 17 أبريل 2011.

● قرار 15 أكتوبر 1963. المتعلق بتثبيت معدل التنازل الإجباري لفائدة الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين. الجريدة الرسمية، العدد رقم 77.

● قرار مؤرخ في 14 يوليو 2011، المعدل للقرار المؤرخ في 6 أبريل 1998 المتضمن اعتماد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين. الجريدة الرسمية، العدد 56، الصادر بتاريخ 16 أكتوبر 2011.

● الشبكة العربية للإدارة. (06, 09, 2023). الهيكل التنظيمي الشبكي. تم الاسترداد من LinkedIn:

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D9%83%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A5%D8>

2.8 باللغة الأجنبية:

- Alawamleh, H. S., & Mohammad, A. K. (2013). Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies. (C. f. Ideas, Éd.) *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Allison, S. (2005). *A Study in the Relationships Between Organizational Structures and Public Relations Practitioner Roles*. (U. o. Florida, Éd.) Florida: University of South Florida. Récupéré sur <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1876&context=etd>
- Aquinas, P. G. (2008). *Organization Structure & Design : Applications And Challenges*. New Delhi: Excel Books.
- Direction des Assurances. (2016). *Activité des assurances en Algérie*. Alger: Direction des Assurances.
- Harold, K., & Heinz, W. (2007). *Essentials of Management*. New Delhi: Tata McGraw–Hill Publishing.
- InfosCAAR. (JUIN 2012). LA CAAR Une dynamique de développement stratégique. *Revue trimestrielle N° 40(40)*. Récupéré sur https://cna.dz/wp-content/uploads/2021/06/InfosCAAR_40_2012.pdf
- InfosCAAR. (Mars 2012). Adaptation organisationnelle de belles perspectives à venir. *Revue trimestrielle(39)*. Récupéré sur *Revue trimestrielle N° 39*: <https://www.calameo.com/read/001423121e7362bf89c7d>
- Kreitner, R. (2009). *Principles of Management*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- La CAAR. (2020). *Rapport Annuel*. Alger: La CAAR. Récupéré sur https://caar.dz/wp-content/uploads/2021/12/ra2020_web.pdf
- La CAAR. (2021). *Rapport Annuel 2021*. Alger: La CAAR. Consulté le 08 25, 2023, sur https://caar.dz/wp-content/uploads/2022/10/ra_2021.pdf
- Loi n°63-197. (1963). portant institution de la réassurance légale et création de la caisse algérienne d'assurance et de réassurance (C.A.A.R.), *Journal Officiel N° 38*.
- M. Finances. (2015). *Activité des assurances en Algérie*. Alger: Direction des Assurances.

- M. Finances. (2016). *Activité des assurances en Algérie*. Alger: Direction des Assurances.
- Marya, s. (2023, 10 05). *THE ORGANIZATION STRUCTURE OF INSURANCE COMPANY*. Récupéré sur slideshare: <https://fr.slideshare.net/maryasholevar/chapter-3-40595950>
- McGee, M. (2023, 09 15). *What Is the Typical Organizational Structure of an Insurance Company?* Récupéré sur SmartCapitalMind: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-the-typical-organizational-structure-of-an-insurance-company.htm>
- Odgers, P. (2005). *Administrative Office Management, Complete Course*. Mason: Cengage Learning.
- ONS. (2016). *Parc national automobile au 31/12/2016, N° 790*. Récupéré sur <https://www.ons.dz/IMG/pdf/NAT31-12-2016.pdf>
- Richard, L. (2010). *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Sriram, N. (2015). *Agile IT Organization Design*. Old Tappan, New Jersey: Pearson Education.
- Viswanadham, N. (2000). *Analysis of Manufacturing Enterprises*. New York: Kluwer Academic Publishers.

9. الملاحق:

الجدول (02): تطور بعض المؤشرات الرئيسية لأداء شركة (La CAAR) في الفترة 2011-2021

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	الأرقام بالمليون دج
131 695	125 549	130 839	125 005	120 251	118 321	117 826	116 979	105 827	92 714	84 972	إنتاج قطاع التأمين
16 257	14 866	15 365	15 195	15 154	15 082	16 638	16 088	15 198	14 097	13 740	إنتاج الشركة
12,3	11,8	11,7	12,2	12,6	12,7	14,1	13,8	14,4	15,2	16,2	الحصة السوقية (%)
7 852	7 959	8 382	9 323	11 622	12 358	13 422	9 448	7 713	7 720	8 188	التعويضات
48,3	53,5	54,6	61,4	76,7	81,9	80,7	58,7	50,8	54,8	59,6	نسبة التعويضات إلى رقم الأعمال (%)
1 155	1 144	793	628	856	601	1 101	927	1 154	713	663	الأرباح الصافية للشركة
7,1	7,7	5,2	4,1	5,6	4,0	6,6	5,8	7,6	5,1	4,8	نسبة الأرباح إلى رقم الأعمال (%)
20 429	18 267	20 612	20 335	19 539	20 593	22 341	21 960	21 740	20 929	20 370	التوظيفات المالية
867	682	672	657	794	757	709	532	361	467	563	العوائد المالية
4,2	3,7	3,3	3,2	4,1	3,7	3,2	2,4	1,7	2,2	2,8	معدل العائد للشركة (%)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لوزارة المالية (مديرية التأمينات).