

## إستخدامات المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي لدى شركات التأمين في الجزائر

### Uses of Benchmarking in Evaluating Competitive Performance of Insurance Companies in Algeria

نور الإيمان بن ختو<sup>1\*</sup>، عبد الرؤوف حجاج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)،  
([benkhetto.nourliman@univ-ouargla.dz](mailto:benkhetto.nourliman@univ-ouargla.dz))

<sup>2</sup> مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)،  
([abderraouf.hadjadj@gmail.com](mailto:abderraouf.hadjadj@gmail.com))

تاريخ الاستلام: 2022/12/18؛ تاريخ المراجعة: 2022/12/20؛ تاريخ القبول: 2023/05/14

**ملخص:** سعت هذه الورقة البحثية إلى تحديد إستخدام شركات التأمين للمقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي من خلال قياس الكفاءة النسبية لإحدى عشر (11) شركة تأمين عمومية وخاصة تشتغل في السوق الجزائري وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 إلى 2020، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في سرد الإطار النظري وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، تم جمع البيانات من خلال أرشيف الشركات محل الدراسة و تم معالجتها باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) بنموذجيه غلة الحجم الثابتة و غلة الحجم المتغيرة. توصلت الدراسة إلى النتيجة العامة التالية: حققت شركتين خاصتين ( ALLIANCE و SALAMA) درجة الكفاءة التامة أي أنهما كفاء فنيا و حجميا، وفق نموذج غلة الحجم الثابتة؛ وثلاث مؤسسات عمومية ( SAA و CAAT و CNMA) حققت الكفاءة الفنية دون الكفاءة الحجمية، أي أنها كفاء فنيا وليست كفاء حجميا، وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة، وبقية الشركات ( CAAR و CASH و TRUST و CIAR و AA و GAM) لم تحقق لا الكفاءة التقنية ولا الكفاءة الحجمية وفق النموذجين.

**الكلمات المفتاح:** مقارنة مرجعية؛ أداء تنافسي؛ كفاءة تقنية؛ كفاءة حجمية؛ شركات التأمين الجزائرية.

**تصنيف JEL:** G21؛ D22؛ G21

**Abstract:** This study aims to determine the insurance companies' use of benchmarking in evaluating competitive performance by measuring the relative efficiency of insurance companies in the Algerian market for the period 2010-2020. The study relied on the descriptive approach in narrating the theoretical framework and on the analytical approach in the practical aspect. Data were collected through the archives of the companies under study and were processed using the Data Envelope Analysis method (DEA). The study concluded that two private companies (ALLIANCE and SALAMA) achieved a complete degree of technical and scale efficiency, according to (CCR-O) model; three public companies (SAA, CAAT, CNMA) achieved the pure technical efficiency, but they have a scale inefficiency according to (BCC-O) model and six companies (CAAR, CASH, TRUST, CIAR, GAM, AA) have technical and scale inefficiency according to both models.

**Keywords:** Benchmarking; Competitive Performance; Technical Efficiency; Scale Efficiency; Algerian Insurance Companies..

**Jel Classification Codes :** C21 ; D22 ; G21

\* نور الإيمان بن ختو [benkhetto.nourliman@univ-ouargla.dz](mailto:benkhetto.nourliman@univ-ouargla.dz)

## I - تمهيد :

يشهد العالم الذي نحن فيه الآن جملة من التغيرات والتطورات في شتى مناحي الحياة، ولعل أبرزها ما يشهده قطاع التأمينات من التحولات الرامية إلى إحداث تجديد في سيورة هذا القطاع وهذا ما ساهم في ظهور أنواع أخرى لشركات التأمين، كتأمين على الأشخاص وتأمين الضرر وغيرها وعدة أشكال منها العامة والخاصة والتعاضدية أيضا مما أدى إلى دخول منافسين جدد للقطاع، جعل المنافسة تتصاعد حدتها بين مختلف هاته الأنواع والأشكال لذلك دعت الضرورة تبنى أساليب إدارية حديثة تضمن لها البقاء والإستمرار في التنافس حتى تدوم دورة حياتها.

ولعل من بين هذه الأساليب نجد أسلوب المقارنة المرجعية **Benchmarking** واحدة من أهم الأدوات الإدارية في تحسين أداء الشركات. تساعد هذه الأداة البحث عن أفضل الممارسات، مما يختصر الجهد والوقت على الشركات إذ أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين الأداء التنافسي بكفاءة وفاعلية وهذا بتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها؛ و المنافس الذي أجعل منه المرجع أو نقطة القياس ، تعتمد المقارنة المرجعية على مؤشر الكفاءة للمقارنة بين شركات التأمين وتحديد أيها أفضل من غيرها، و ما هي المقترحات الواجب تقديمها لشركات التأمين الأقل كفاءة من اجل تحسين وضعها. ومن ثم يمكن أن تشكل المقارنة المرجعية عنصراً أساسياً حاسماً في تقدم ورقي العديد من المؤسسات وفي شتى الميادين ومختلف القطاعات. من خلال ما سبق عرضه تبرز الإشكالية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها فيما يلي: إلى أي مدى يكمن إختلاف كفاءة شركات التأمين العمومية عن شركات التأمين الخاصة و عن التعاضديات؟ وأيا منها يمثل مقارنة مرجعية للأخرى؟

### أ- الأسئلة الفرعية:

يتفرع هذا السؤال إلى أسئلة فرعية تحاول هذه الدراسة الإجابة عليها وهي:

- هل تختلف مستويات الاداء التنافسي حسب مؤشر الكفاءة بين شركات التأمين الخاصة و شركات التأمين العمومية والتعاضدية؟
- هل شركات التأمين العمومية أكفء من شركات التأمين الخاصة؟
- هل مقدرا التحسين المطلوب لرفع الاداء التنافسي في شركات التأمين العمومية أكبر منه في شركات التأمين الخاصة؟

### ب-فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية وللإحاطة بجميع جوانب الموضوع، نقدم الأجوبة المحتملة في الفرضيات التالية:

- تختلف مستويات الاداء التنافسي حسب مؤشر الكفاءة بين شركات التأمين الخاصة شركات التأمين العمومية والتعاضدية نظرا لإختلاف أنشطة وحجم الشركات؛
- شركات التأمين العمومية أكفء من شركات التأمين الخاصة نظرا لخبرتها وتوسعها عبر الوطن؛
- مقدار التحسين المطلوب لرفع الاداء التنافسي في الشركات العمومية يكون أكبر من مقدار التحسين المطلوب في الشركات الخاصة؛

### ج-أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة للآتي:

- محاولة توضيح و إزالة الغموض عن ماهية المقارنة المرجعية والأداء التنافسي؛
- تحديد شركات التأمين الكفاء و التي تعظم مخرجاتها؛
- تحديد شركات التأمين غير الكفاء و التي لا تحسن استعمال (و ليس اختيار) مدخلاتها؛
- تحديد شركات التأمين المرجعية لكل من شركات التأمين غير الكفاء؛

- تحديد التحسينات اللازمة لشركات التأمين غير الكفاء على مستوى مخرجاتها و مدخلاتها.

#### د-أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من قيمة ومكانة موضوع المقارنة المرجعية في قطاع التأمين في الجزائر في ظل البيئة التنافسية التي ينشط فيها القطاع هذا من جانب ومن الجانب الأخر نجد ضرورة البحث المتواصل في تحسين أداء الشركات العمومية وضمان التنافس مع شركات التأمين الخاصة حتى تستمر هذه الشركات في البقاء. إضافة إلى أهمية تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات في تحليل أداء شركات التأمين من حيث الكفاءة التقنية و الكفاءة الحجمية وتحديد غلة حجم هذه الشركات.

#### ه-حدود الدراسة

الحدود المكانيّة: قطاع التأمينات في الجزائر.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث من سنة 2010 إلى غاية 2020 على إحدى عشرة شركة عمومية وخاصة تابعة لقطاع التأمين في الجزائر.

الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على تحديد إستخدامات المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي لشركات التأمين في الجزائر.

#### و- الدراسات السابقة

1-دراسة(حمو و بن عيشوش، 2022)والتي هدفت إلى قياس كفاءة 12 شركة جزائرية للتأمين على الأضرار خلال الفترة 2010-2017، باستخدام طريقة تحليل مغلف البيانات، دو التوجه الإخراجي، من خلال نموذج غلة الحجم الثابتة و المتغيرة. تمثلت متغيرات الدراسة في تكاليف العمال و التكاليف الإجمالية، كمدخلات و كلا من رقم الأعمال و التعويضات كمخرجات.وأظهرت النتائج أن هناك تباين في درجات الكفاءة لشركات التأمين في الجزائر.

2-دراسة(إبراهيم و حمداني، جوان2019)والتي هدفت إلى قياس كفاءة شركات تأمين الأضرار الناشطة في الجزائر خلال 2015 باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات. تمثلت متغيرات الدراسة في رأس المال و التكاليف العملياتي كمدخلات و كلا من الإقساط المكتتبة و النتيجة الصافية كمخرجات.وأظهرت النتائج أن 5 من 11 شركة من شركات التأمين على الأضرار حققت كفاءة تقنية في ظل عوائد الحجم الثابتة، بينما في ظل عوائد الحجم المتغيرة ارتفع العدد إلى 8 شركات. وتبقى 3شركات لم تحقق أي كفاءة.

3-دراسة(مينة و ياسمين، 2018) هدفت إلى قياس و تحليل ألكفاءة لشركات التأمين لسنة 2015 بتطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات،. تمثلت متغيرات الدراسة في التعويضات، هامش التأمين، كمدخلات، والأقساط، والتكاليف، و التوظيفات، كمخرجات. وكانت النتيجة أن نصف شركات التأمين حققت كفاءة قدرها واحد وهذا يعكس التقارب في أداء الشركات.

4-دراسة(الرحماني، ماي2022)هدفت هذه الدراسة إلى قياس ألكفاءة النسبية لشركات التأمين الناشطة في السوق الجزائري لسنة 2019 بتطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات،. تمثلت العينة في 22 شركة تأمين. تم اعتماد المصاريف العامة ورأس المال كمدخلات، والتعويضات ورقم الأعمال كمخرجات. وأظهرت النتائج ان شركتنا SAA و CNMA فقط حققنا كفاءة تامة.

#### 5-دراسة (بوريش و تريش، 2021)

توضح هذه الدراسة دور المقارنة المرجعية بعديها (المقارنة المرجعية الداخلية و المقارنة المرجعية الخارجية) في دعم الميزة التنافسية واستخدامها بشكل فعال للوصول إلى أفضل أداء ممكن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال توزيع إستبيان لإستنباط المعلومات من 50 عاملا في فندق "تافنة" بمغنية ولاية تلمسان وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:عدم تطبيق المقارنة المرجعية في شركة "تافنة" لضعف المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال في مغنية و هذا ما اضعف قدرات الشركة على مواكبة سير المنافسة.(أحمد و تريش، الجزائر، 2021)

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي أتاحت للباحثين الإطلاع عليها، نجد أن دراستنا تتشابه مع الدراسات السابقة في إستخدامها أسلوب المقارنة المرجعية كأداة للمقارنة بين الشركات الرائدة وتختلف في نطاق التطبيق والفترة الزمنية(2020-1010).

## 1.I الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

### 1-1 أساسيات في المقارنة المرجعية:

#### 1.1-1 مفهوم المقارنة المرجعية:

إن الانفتاح الحاصل في سوق المنافسة العالمي في العصر الحديث، أرغم الشركات في البحث عن أفضل وأنجع الممارسات في مجال إدارة الأعمال ولعل من أحدث هذه الممارسات نجد المقارنة المرجعية، حيث أسندت لهذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها المقارنة المرجعية هي عملية منظمة للبحث عن أفضل الممارسات والأفكار الإبداعية وطرق العمل والعمليات ذات التأثير الفعال والاستفادة من خبرات الآخرين، فهي أداة للتعليم من الآخرين على كيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة ومن ثم محاكاة تلك الطرق والاستفادة منها وذلك لتفادي العودة إلى نقطة البداية (عطياتي و عبد الناصر، 2014) كما وعرفت أيضا حسب (sylvia, 1992) القياس المرجعي بأنه عملية مستمرة لقياس وتحسين المنتجات والخدمات والممارسات ضد الأفضل في العالم. كما عرفت على أنها عملية منظمة لتقييم أداء الشركة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة) من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه الشركة، لتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل (بلاسكة و مزياني، 2013)

من خلال المفاهيم المطروحة أعلاه نرى أن الباحثون والكتاب اختلفوا في وضع مفهوم عام للمقارنة المرجعية فهناك من يراها على أنها تقنية تساعد في تحسين الأعمال في حين نجد من يصفها بأنها عملية جاءت لقياس نشاطات الشركة ومقارنتها بنشاطات الشركات الأخرى وعليه نستطيع القول أن المقارنة المرجعية هي جملة من القواعد والممارسات التي تتبناها الشركة بغرض المحافظة على مكانتها في سوق من خلال إكتساب المعرفة من قادة السوق من خلال مقارنات مشروعة

## 2.I- أبعاد المقارنة المرجعية

من خلال معطيات الجدول (1) الموجود في الملاحق يتضح لنا أبعاد المقارنة المرجعية تتمثل في الأبعاد الأكثر تكرارا المتمثلة في: المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking): هي التي تتم في داخل الشركات الكبرى والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس الشركة. كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة (بلاسكة و نور الدين، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم اداء المؤسسات ، 2013) المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking) هو عبارة عن مقارنات بين شركات غير متنافسة من نفس قطاع النشاط وذلك من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة ويمكن القول أن أي شركة يمكن أن تمارس نشاطات متشابهة لأخرى من دون منافسة، فيمكن أن تكرر وقت طويل وذكاء كبير من أجل الوصول إلى نجاعة العمليات التي تعتبر أساسية في مجال نشاطها (العباشي و غياد، جوان 2017) المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking): وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الاداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير....، وبقية المجالات التي تعكس على الأداء (قدور و حمزة، ديسمبر 2018)

### 2.I- مقارنات في الأداء التنافسي :

#### 1.2 مفهوم الأداء التنافسي:

يعرف الأداء التنافسي على انه توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة، حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف على الميدان (فريدة و بوالطبخ، 2020) إذا ذكرنا الأداء التنافسي لابد من التطرق إلى التنافسية و المنافسة وعليه سنذكر الأتي (الياس، 2021): فالمنافسة تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمترقبين لاقتناء منتجات الشركة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرافقة وغيرها؛ التنافسية وهي قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من الشركات .

أبعاد الأداء التنافسي: تتمثل فيما يلي (فريدة و ليلي، اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنافسي، 2020)

التكلفة: ترتفع تنافسية الشركة كلما تمكنت من تخفيض تكاليفها وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسها

**الجودة:** وهي مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الشركة في منتجاتها أو خدماتها بهدف إرضاء المستهلك وبالتالي هي تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، حيث لن يعد سعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بقدر ما يهتم بالثقة في جودة السلعة المقدمة، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات **المرونة:** تجسد في قدرة الشركة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتديبها بصورة جديدة ومستمرة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين

**التسليم:** وهو التزام الشركة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع

## 2.2 العلاقة بين المقارنة المرجعية والأداء التنافسي

إن المقارنة مع المنافسين تمكن الشركة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين والتطوير و إكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل أقل من معدلات المنافسين فإن هذا يشكل تهديدا. ويرجع البعض أيضا إلى أن المقارنة المرجعية تعتبر من أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات الحالية في قياس وتحسين مستوى أدائها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تحصل عليها الشركة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة و النجاحة في تحقيق الأهداف. حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 شركة متوسطة وكبيرة، أن هذه الشركات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع شركات رائدة في مجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه الشركات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات بنسبة 90%، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء الشركة (بالاسكة و نور الدين، ديسمبر 2013). تعتبر الكفاءة المعيار الأساسي لقياس الأداء التنافسي لشركات، حيث تعبر الكفاءة عن مدى إستغلال الشركة لمواردها (مدخلاتها) أو مدى تعظيمها لمخرجاتها. تقاس كفاءة المؤسسة بعدة مؤشرات، سنتناول منها في دراستنا التطبيقية ثلاث مؤشرات رئيسية: الكفاءة التقنية التامة وهي مؤشر أو مقياس للمستوى الأمثل لكفاءة ونشاط الشركة، الكفاءة التقنية الصافية وهي مؤشر للكفاءة التقنية دون المستوى الأمثل لنشاط الشركة، والمؤشر الثالث هو الكفاءة الحجمية وهي معيار أو مقياس لغللة حجم الشركة هل هي ثابتة أم متزايدة أم متناقصة. سيتم توضيح وتفصيل هذه المؤشرات في أدوات الدراسة.

## II - الطريقة والأدوات :

نظرا لنقص قواعد البيانات لنشاط التأمين في الجزائر، فان اختيارنا لعينة الدراسة يكون بناء على المعلومات المتوفرة في التقارير المالية لشركات التأمين وفي المواقع الالكترونية يمكن تصنيف عينة هذه الدراسة ب 11 شركة تأمين، و التي تم تجميع بياناتها لسنة 2010 إلى 2020 في مجموعتين: مجموعة الشركات العمومية وتضم تعاضدية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحيو مجموعة من الشركات الخاصة. تمثل المجموعة الأولى في: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)، الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات (CASH) و تعاضدية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) أما المجموعة الثانية فتتشكل من بعض شركات التأمين على الأضرار الخاصة وهي: ترست الجزائر (TRUST ALGERIA)، الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR)، شركة السلامة (SALAMA)، العامة للتأمينات المتوسطة (GAM)، أليانس للتأمينات (ALLIANCE ASSUANCE) ( و الجزائرية للتأمينات (AA).

## أدوات الدراسة:

فيما يتعلق بأداة البحث سيتم استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA). وذلك من خلال تطبيق نموذجيه: (CCR) الذي يستند إلى فرضية ثبات غلة الحجم و(BCC) الذي يستند إلى فرضية تغير غلة الحجم، في الاتجاه الإخراجي: (CCR-O) و (BCC-O)، الذي يهدف إلى تعظيم وحدات المخرجات إلى أقصى ما يمكن مع الإبقاء على الأقل على مستويات المدخلات الحالية. وهو ما يتناسب و أهداف وطبيعة شركات التأمين التي تمثل وحدات اتخاذ القرار في هذه الدراسة. ولمعالجة البيانات نستعين ببرنامج (OSDEA) باعتباره برنامج متخصص في حل مسائل تحليل مغلف البيانات. ونظرا لارتباط وتكامل النموذجين (CCR) و (BCC) سيتم دمج المخرجات التطبيقية للنموذجين بما يخدم غرض الدراسة.

متغيرات الدراسة: يتميز سوق التأمين في الجزائر بتنوع منتجاته وبالتالي فإن شركات التأمين تتعدد مدخلاتها ومخرجاتها، ما يصعب علينا تناول جميع المدخلات و المخرجات في مستوى مثل هذه الدراسة و لذلك نقتصر على المتغيرات التي نرى أنها تمثل و تعكس بشكل كبير النشاط الأساسي لشركة التأمين. وعليه تتمثل متغيرات النموذج الذي تم تقديره في هذه الدراسة في العناصر التالية:

المدخلات: تم اختيار مدخلتين مهمتين لما لهما من تأثير على مخرجات شركات التأمين وهما:

مصاريف العمال (Charges de Personnel): تمثل المقابل المادي (أجور، رواتب، أتعاب العمال) نظير خدمات المستخدمين والعمال. ويرمز لها بالرمز: (X<sub>1</sub>). تؤخذ من حساب النتائج للشركة.

المؤونات التقنية (Provisions Techniques): هي عبارة عن تكلفة لتغطية مخاطر محتملة كالمنازعات و العقوبات و الغرامات و يرمز لها بالرمز (X<sub>2</sub>).

المخرجات: تم اختيار مخرجتين من بين المخرجات الأكثر استخداما في الدراسات السابقة و لما لهما من تأثير في زيادة إيرادات وبالتالي الاداء التنافسي لشركات التأمين.

رقم الأعمال (Chiffre D'affaire): يعتبر احد العناصر المهمة في الشركة حيث يمثل المبلغ الإجمالي المحصل من جميع العمليات التجارية المتعلقة بالتأمين و يرمز لها بالرمز (Y<sub>1</sub>)

التعويضات (Indemnisations): هي تلك المبالغ المالية التي تلتمز شركة التأمين بتعويضها لزيائنها في حالة الحوادث و يرمز لها بالرمز (Y<sub>2</sub>). و هذا ما يوضحه الجدول (2) راجع الملحق.

## II - النتائج ومناقشتها :

نتناول في هذا الفرع تحليل ومناقشة نتائج تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ذو التوجه الإخراجي بشقيه: نموذج غلة الحجم الثابتة (CCR-O) و نموذج غلة الحجم المتغيرة (BCC-O) وذلك من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (03) راجع الملحق، والتي تم تجميعها من مخرجات برنامج (OSDEA) والمتمثلة في جداول درجات الكفاءة، و جداول المرجعيات الكفاء و جداول القيم الراكدة و جداول الأوزان للنموذجين.

يبين العمود الثاني من الجدول رقم (03) درجات الكفاءة التقنية التامة (TE) التي حققتها وحدات الدراسة وفق نموذج (CCR-O) ويبين العمود الثالث و الرابع من نفس الجدول درجات الكفاءة التقنية الصافية (PTE) والكفاءة الحجمية (SE) وفق نموذج (BCC-O)، حاصل ضرب المؤشرين (PTE) و (SE) يساوي الكفاءة التقنية التامة (TE) وفق النموذج (CCR-O)، بمعنى أن نموذج غلة الحجم المتغيرة يسمح بوجود وحدات كفاء تقنيا عند مستوى أقل من مستوى النشاط الأمثل وذلك بفصل تأثير الكفاءة الحجمية عن الكفاءة التقنية للوحدة والتي تعبر عن مدى نجاح الإدارة في تحقيق التوليفة المثلى بين المدخلات والمخرجات وتحقيق قيمة راکدة معدومة لتكون ضمن الحدود الكفاء. و يبين العمود الخامس غلة الحجم لوحدة الدراسة والتي تكون إما ثابتة، أو متزايدة، أو متناقصة. ويبين العمود السادس مصدر عدم الكفاءة للوحدات والذي يكون إما فني أو حتمي. أما العمود السابع والأخير فيبين الوحدات المرجعية الكفاء للوحدات غير الكفاء ويتم تحديد الوحدات المرجعية للوحدات غير الكفاء استنادا إلى بعدها وقربها من الوحدات الكفاء، ويظهرها البرنامج في جدول المرجعيات الكفاء و جدول الأوزان.

يتم تحليل ومناقشة درجات الكفاءة التقنية (TE) وفق النموذج الأول ثم تحليل درجات الكفاءة التقنية الصافية (PTE) وتحليل درجات الكفاءة الحجمية (SE) وربطها بغلة الحجم و أخيرا الوحدات المرجعية وإمكانات التحسين للوحدات أو الشركات غير الكفاء وفق النموذج الثاني.

أولا: الكفاءة التقنية (TE) وفق (CCR-O)

من خلال بيانات العمود الثاني من الجدول رقم (03) نلاحظ أن الودتين (1 و 7) شركتا (ALLIANCE) و (SALAMA) هما الشركتان الوحيدتان اللتان حققتا درجة الكفاءة التقنية التامة أي درجة الواحد وفق نموذج (CCR-O) بمعنى أنهما حققتا النسبة (100%) من الكفاءة كما



حققنا شرط القيم الراكدة تساوي صفر، وبذلك حققنا ما يعرف في الأدبيات التقنية بكفاءة باريتو-كوبمان Pareto-Koopmans (Efficiency) وبالتالي هما اللتان تشكلان الحدود الكفاء لعينة الدراسة، أي الأداء التنافسي الأفضل. بينما بقية الوحدات (2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 11) والتي حققت درجات كفاءة أقل من الواحد تقع دون الحدود الكفاء بحسب درجة كل وحدة. وبناء على هذه النتيجة تكون نسبة الوحدات الكفاء وفق نموذج غلة الحجم الثابتة منخفضة جدا (18.18%) أي وحدتين كفتتين أو أداء تنافسي أعلى و تسع وحدات غير كفاءة أي مستويات أداء تنافسي أقل.

وعند مقارنة نتائج المجموعتين نجد ان الوحدتين الكفأتين تنتميان إلى مجموعة شركات التأمين الخاصة التي حققت متوسط درجات كفاءة تقنية تامة قدر ب: (0.81) أي أفضل مستويات من الاداء التنافسي، بينما حققت شركات التأمين العمومية متوسط درجات كفاءة تقنية تامة (0.59)، وكانت أعلى درجة كفاءة في هذه المجموعة (0.91) حققتها تعاضدية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) وهي تمثل أفضل أداء تنافسي ضمن المجموعة، بينما أدنى درجة (0.27) حققتها الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات (CASH). أما أدنى درجة للكفاءة التقنية التامة في مجموعة شركات التأمين الخاصة، فكانت (0.52) حققتها شركة ترست الجزائر (TRUST ALGERIA) أي أنها الشركة ذات الأداء التنافسي الأضعف ضمن المجموعة.

### ثانيا: الكفاءة التقنية الصافية (PTE) والكفاءة الحجمية (SE) وفق (BCC-O)

تبين بيانات العمود الثالث والعمود الرابع أن الوحدتين (1 و7) هي أيضا كفاء فنيا وحجميا وفق نموذج (BCC-O) لتحقيقها درجة الواحد لكلا المؤشرين وبالتالي تحقق القاعدة: " إن الوحدات الكفاء وفق نموذج (CCR-O) تكون كفاء وفق نموذج (BCC-O) والعكس غير صحيح"، أي أن الوحدات الكفاء وفق (BCC-O) ليست بالضرورة كفاء وفق نموذج (CCR-O) وهو ما تؤكد الوحدات (3، 5، 6) التي حققت درجات كفاءة فنية صافية بلغت الواحد وقيمها الراكدة تساوي صفر، ولكن درجات الكفاءة الحجمية أقل من الواحد، أي أنها كفاء فنيا وليست كفاء حجميا. وعليه نسبة الوحدات الكفاء فنيا وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة تكون أكبر من سابقتها، أي (0.46%) أي خمس شركات كفاء أي ذات مستويات عالية من الاداء التنافسي وستة مؤسسات غير كفاء أي ذات مستويات أقل من الأداء التنافسي.

وعند مقارنة نتائج المجموعتين، نجد شركات التأمين العمومية قد حققت متوسط كفاءة فنية صافية (0.94) أعلى من متوسط كفاءة فنية صافية (0.82) لشركات التأمين الخاصة، وذلك بسبب أن ثلاث شركات عمومية لم تكن كفاء فنيا وفق نموذج غلة الحجم الثابتة وأصبحت كفاء وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة وحققت درجة الواحد وهي: (SAA) و (CAAT) و (CNMA) وارتفعت درجة الكفاءة الفنية للمؤسستي (CAAR) و (CASH) لتبلغ (0.88) و (0.82) على التوالي، بينما بقيت درجات الكفاءة الفنية لمجموعة التأمين الخاصة على حالها تقريبا.

أما درجات الكفاءة الحجمية، فأكدت بيانات العمود الرابع نتائج نموذج غلة الحجم الثابتة في العمود الثاني، حيث أن الوحدتين الكفأتين حجميا فقط هما شركتان (ALLIANCE) و (SALAMA) اللتان حققنا وحدتنا الحجم الأمثل لنشاط عينة الدراسة، بينما بقيت الوحدات سواءا كانت عمومية أو خاصة، فهي غير كفاء حجميا ودرجات كفاءتها الحجمية أقل من الواحد وبذلك فهي تشتغل خارج المجال الأمثل للنشاط. وعند مقارنة متوسط الكفاءة الحجمية للمجموعتين نجد أن شركات التأمين الخاصة حققت درجة (0.98) بينما شركات التأمين العمومية حققت درجة (0.62).

ويربط هذه النتائج بغلة الحجم ووفورات الحجم نجد أن مؤسستي (ALLIANCE) و (SALAMA) تتمتعان بغلة حجم ثابتة وبالتالي تحقق وفورات حجم معدومة، وعليه تستطيع الإستمرار في هذا المستوى الأمثل من النشاط، بينما مؤسسة (CIAR) و (TRUST) و (GAM) تتمتع بغلة حجم متناقصة وبالتالي تحقق وفورات حجم سالبة وعليها مراعاة حجم نشاطها الذي تجاوز الحجم الأمثل. أما الجزائرية للتأمين (AA) فهي الشركة الوحيدة في عينة الدراسة التي تتمتع بغلة حجم متزايدة وبالتالي تحقق وفورات حجم موجبة وعليه تستطيع الإستمرار والتوسع في نشاطها حتى تصل المستوى الأمثل من النشاط. أما الشركات العمومية فكلها تتمتع بغلة حجم متناقصة وبالتالي تحقق وفورات حجم سالبة وعليها إعادة النظر في حجم نشاطها الذي يفوق بكثير حجم النشاط الأمثل لعينة الدراسة.

لا شك أن هذه النتائج تعكس الواقع إلى حد كبير، حيث تعتبر شركات التأمين العمومية الأقدم من حيث النشأة والتواجد والأكثر إنتشارا عبر الوطن مقارنة الشركات الخاصة، وعليه كلما كبرت الشركة كلما قل التحكم في إدارتها وفي تكاليفها وبالتالي لا جدوى من أي توسع أو زيادة في نشاطها طالما أنها تحقق وفورات حجم سالبة.

#### ثالثا: الوحدات المرجعية والتحسينات المطلوبة:

من خلال بيانات الجدول رقم (4) (راجع الملحق) يمكننا تحديد التحسينات الواجب القيام بها من طرف الوحدات غير الكفءة وحميما، والمتمثلة في شركتين عموميتين هما: (CASH وCAAR) و أربع شركات خاصة هي: (TRUST وGAM وCIAR وAA)، وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحديد مقدار التحسين المطلوب تتم من خلال الوحدات المرجعية التي تشكل وحدة إفتراضية لكل وحدة غير كفءة، وبناءا على أوزان هذه الوحدات المرجعية يتحدد المقدار الأمثل لكل متغير من متغيرات الدراسة. والآن نحاول شرح وتوضيح التحسين المطلوب في كل مؤسسة على حدى.

أولاً: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) يمكنها تحقيق كفاءة تامة أي تحقيق أداء تنافسي عالي، إذا التزمت بزيادة في مخرجاتها المثلة في كل من رقم الأعمال (Y<sub>1</sub>) بنسبة 39% و التعويضات (Y<sub>2</sub>) بنسبة 13% دون تغيير في المدخلات. والشركات المرجعية التي تشكل وحدتها الإفتراضية هي: (CAAT, CNMA, SAA).

ثانياً: الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات (CASH) لتحقيق درجة الكفاءة التامة أي تحقيق أداء تنافسي عالي، تتطلب هذه الشركة زيادة في المخرجات قدرها (21%، 79%) على التوالي، و تخفيض للمدخلة (X<sub>2</sub>) المؤونات بنسبة 54% دون المساس بالمدخلة الأولى مصاريف العمال. والشركات المرجعية لها (CAAT, CNMA).

ثالثاً: ترست الجزائر (TRUST ALGERIA): عليها تخفيض المدخلة (X<sub>1</sub>) مصاريف العمال بنسبة 52% أي تخفيض قدره 154 مليون دينار جزائري، دون المساس بالمدخلة الثانية، و زيادة قدرها 90% لكلا المخرجتين (Y<sub>1</sub>) و (Y<sub>2</sub>) رقم الأعمال والتعويضات، إذا أرادت تحقيق أداء تنافسي عالي والشركات المرجعية لها هي: (A LLIANCE, CNMA, SALAMA).

رابعاً: العامة للتأمينات المتوسطة (GAM): عليها زيادة رقم أعمالها بنسبة 51% لتصل به إلى 1700 مليون دينار جزائري و الارتفاع بالتعويضات بنسبة 42% لتصل إلى 731 مليون دينار جزائري، و تدئة المدخلة (X<sub>1</sub>) مصاريف العمال لتصل بمبلغ 464 مليون دون المساس بالمدخلة الثانية إذا أرادت تحقيق أداء تنافسي عالي. والشركات المرجعية لها (ALLIANCE, CNMA)

خامساً: الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR)، عليها زيادة رقم أعمالها بنسبة 20% لتصل به إلى 1630 مليون دينار جزائري و الارتفاع بالتعويضات لتصل إلى 84 مليون دينار جزائري بنسبة 2% فقط و تخفيض للمدخلة (X<sub>1</sub>) بنسبة 40% دون المساس بالمدخلة الثانية إذا أرادت تحقيق أداء تنافسي عالي، والشركات المرجعية لها هي: (ALLIANCE, CNMA)

سادساً: الجزائرية للتأمينات (AA)، لتحقيق الكفاءة التقنية التامة والحجم الأمثل للنشاط أي تحسين مستوى أدائها التنافسي عليها زيادة المخرجتين (Y<sub>1</sub>) و (Y<sub>2</sub>) بنسبة 36% و 39% على التوالي للوصول بمخرجاتها إلى 4984 مليون و 2065 مليون. وتخفيض المدخلة الأولى بنسبة 82% لتصل إلى مبلغ 111 مليون دينار جزائري. والشركات المرجعية لها هي: (ALLIANCE, SALAMA).

من خلال التحليل السابق أي عدد الوحدات العمومية وعدد الوحدات الخاصة و نسب التحسين في كل وحدة، فإن مقدار وحجم التحسينات المطلوبة قد يبدو في الشركات الخاصة أكبر من مقدار وحجم التحسينات المطلوبة في الشركات العمومية، ولكن الواقع بخلاف ذلك، أي أن متوسط مبلغ التحسين المطلوب بالنسبة للمتغير الأول (رقم الأعمال) للشركتين العموميتين بلغ 3759 مليون دينار، في حين لم يتجاوز متوسط مبلغ التحسين لرقم أعمال الشركات الخاصة الأربعة 1800 مليون ديناراً. وبلغ متوسط تحسين التعويضات ( المتغير الثاني) للشركتين العموميتين 2056 مليون ديناراً، في حين لم يتجاوز نفس المتوسط 600 مليون دينار لتعويضات الشركات الخاصة.

هذه المؤشرات والأرقام تعكس متوسطات الكفاءة التقنية والكفاءة الحجمية لشركات التأمين الخاصة مقارنة بشركات التأمين العمومية. أي أن شركات التأمين العمومية أقل مستوى من الأداء التنافسي بسبب ضعف الكفاءة ( فنيا وحميما) من شركات التأمين الخاصة.



#### IV- الخلاصة :

وفي الأخير حاولت هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤلات المطروحة في المقدمة حيث توصلت إلى أنه يوجد اختلاف في مستويات الأداء التنافسي بسبب التباين في درجات الكفاءة بين شركات التأمين العمومية بما فيها التعاقدية و شركات التأمين الخاصة وهو ما يثبت فرضية البحث الأولى، وكذلك نفي فرضية البحث الثانية التي تقول أن شركات التأمين العمومية أكفء من شركات التأمين الخاصة، حيث أثبتت متوسطات الكفاءة التقنية ومتوسطات الكفاءة الحجمية وغلة الحجم أن شركات التأمين الخاصة أكفء من شركات التأمين العامة، وأخيرا فإن مقدار التحسينات المطلوبة في الشركات العمومية أكبر من مقدار التحسينات المطلوبة في الشركات الخاصة من اجل رفع الأداء التنافسي لها، وهو إثبات لفرضية البحث الثالثة.

تمثل آفاق الدراسة في زيادة عينة البحث لتبلغ كافة شركات قطاع التأمين وعددها 25 مؤسسة، إضافة إلى قياس مؤشر الكفاءة الاقتصادية مع الكفاءة التقنية والكفاءة الحجمية، لتقدم تحليلا شاملا للأداء التنافسي في قطاع التأمين الجزائري.

#### - ملاحق:

الجدول رقم (1) يوضح أبعاد المقارنة المرجعية

أبعادها	الدراسة
التخطيط والتنظيم/التنفيذ/الدعم والتوصيل/المتابعة والتقييم/التوجيه واتخاذ القرارات/توافر البنى التحتية/إستخدام المقاييس المالية بجانب المقاييس الغير مالية	يحي شحدة محمد عشم (2014)
المقارنة المرجعية (التنافسية/الوظيفية/الداخلية/الشامل)	Murad S, Attiany(2014)
المقارنة المرجعية (الداخلية/التنافسية/التشغيلية/الوظيفية)	هاني عواد المشاقي (2019/2018)
التخطيط/التحليل/التكامل/التنفيذ/النضوج	عبد الحكيم زكريا البطة (2015)
التخطيط/التحليل/التكامل/التنفيذ	إبراهيم نصير محمد علي (2016)
المقارنة المرجعية (الداخلية /التنافسية/الوظيفية/الإستراتيجية)	عماد الدين عادل أبو هاني
المقارنة المرجعية(الوظيفية/الإستراتيجية)	خوله عبد الله حمد الله (2018)
المقارنة المرجعية(الداخلية/الخارجية)	بوريش أحمدو نريش محمد(2021)
المقارنة المرجعية(الداخلية/الوظيفية/التنافسية)	الأبعاد الأكثر تكرارا

من إعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول رقم ( 02 ): عينة و مدخلات ومخرجات الدراسة

الوحدات	الشركة	المدخلات		المخرجات	
		مصاريف العمال (X <sub>1</sub> )	الموؤنات (X <sub>2</sub> )	رقم الأعمال (Y <sub>1</sub> )	التعويضات (Y <sub>2</sub> )
وحدة 1	ALLIANCE	53143779	2285545455	4333348604	2062780909
وحدة 2	CAAR	2507113130	18353909091	13689948636	9274454545
وحدة 3	CAAT	2348952986	18318363636	18961726826	10480363636
وحدة 4	CASH	887904766	19372545455	10212636364	3623272727
وحدة 5	CNMA	593652384	6914636364	11064775636	5689727273
وحدة 6	SAA	4726743376	27461454545	25579909091	14460181818
وحدة 7	Salama	383090909	3605272727	8032363636	2073727273
وحدة 8	TRUST	299090909	2684545455	2825000000	1112636364

1720454545	3353727273	2781272727	575090909	GAM	وحدة 9
4996000000	8304272727	6137454545	837454546	CIAR	وحدة 10
1482181818	3657727273	2517636364	607909091	AA	وحدة 11

المصدر: تم تجميع البيانات من التقارير السنوية و المواقع الالكترونية لشركات التأمين محل الدراسة

الجدول رقم (3): درجات الكفاءة و غلة الحجم و المرجعيات الكفاء

الوحدات المرجعية	مصدر عدم الكفاءة	غلة الحجم	درجة BCC-O		درجة CCR-O	الوحدات
			كفاءة تقنية صافية (PTE)	كفاءة حجمية (SE)		
1	لا يوجد	ثابتة	1	1	1	وحدة 1
3,5,6	فني حجمي	متناقصة	0,635	0,882	0,560	وحدة 2
3,5	حجمي	متناقصة	0,634	1	0,634	وحدة 3
3,5	فني حجمي	متناقصة	0,322	0,824	0,265	وحدة 4
1,5	حجمي	متناقصة	0,912	1	0,912	وحدة 5
6	حجمي	متناقصة	0,583	1	0,583	وحدة 6
1,5,7	لا يوجد	ثابتة	1	1	1	وحدة 7
1,5,7	فني حجمي	متناقصة	0,995	0,526	0,524	وحدة 8
1,5	فني حجمي	متناقصة	0,976	0,702	0,685	وحدة 9
1,5	فني حجمي	متناقصة	0,917	0,983	0,902	وحدة 10
1,7	فني حجمي	متزايدة	0,994	0,734	0,729	وحدة 11

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (OSDE)

الجدول رقم (4): مستويات التحسين المطلوبة من شركات التأمين غير الكفاء

النسبة %	التحسين المطلوب	القيم المقترحة	القيم الفعلية	المخرجات و المدخلات	الوحدات
39%	5341501031	19031449667	13689948636	Y1	CAAR
13%	1242689617	10517144162	9274454545	Y2	
0%	0	2507113130	2507113130	X1	
0%	0	18353909091	18353909091	X2	
21%	2175956227	12388592591	10212636364	Y1	CASH
79%	2869539875	6492812602	3623272727	Y2	
0%	0	887904766	887904766	X1	
-54%	10546228602	8826316853	19372545455	X2	

90%	2542988429	5367988429	2825000000	Y1	TRUST
90%	1001565097	2114201461	1112636364	Y2	
-52%	154462070,9	144628838,1	299090909	X1	
0%	0	2684545455	2684545455	X2	
51%	1700486837	5054214110	3353727273	Y1	GAM
42%	730734425,6	2451188971	1720454545	Y2	
-81%	464064305,6	111026603,4	575090909	X1	
0%	0	2781272727	2781272727	X2	
20%	1630358177	9934630904	8304272727	Y1	CIAR
2%	84796312,69	5080796313	4996000000	Y2	
-40%	334548589,1	502905956,9	837454546	X1	
0%	0	6137454545	6137454545	X2	
36%	1326140404	4983867677	3657727273	Y1	AA
39%	582524149	2064705967	1482181818	Y2	
-82%	496739891,9	111169199,1	607909091	X1	
0%	0	2517636364	2517636364	X2	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (OSDEA)

#### - الإحالات والمراجع :

- 1/ حمو عبد الله، بن عيشوش محمد (2022)، دراسة وتحليل كفاءة شركات التأمين العاملة في الجزائر باستخدام طريقة تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2010-2017، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية 06(01)، الجزائر: المركز الجامعي تيسمسيلت، ص.ص. 200-215. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183202>
- 2/ إبراهيم مزبود، محي الدين حمداني (2019)، قياس و تقييم كفاءة شركات التأمين الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات، مجلة العلوم التجارية 18(01)، الجزائر: المدرسة العليا للدراسات التجارية، ص.ص. 207-219. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92913>
- 3/ شعلان مينة، ياسمينه إبراهيم سالم (2018)، قياس كفاءة شركات التأمين بأسلوب تحليل مغلف البيانات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية 07(06)، الجزائر: جامعة تلمسان، ص.ص. 509-530. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/222/7/6/63488>

- 4/ هاجر بوزيان الرحماني (2022)، قياس كفاءة شركات التأمين بالجزائر بأسلوب تحليل مغلف البيانات، مجلة المنهل الاقتصادي 5 (1)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ص 205-216. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/188310>
- 5/ بوريش احمد، ترش محمد (2021)، دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد و ادارة الاعمال 5(2) الجزائر، جامعة العربي التبسي ص 104-123 على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/515/5/3/168497>
- 6/ مراد سليم عطياتي، وعبد الناصر ابراهيم نور (2014)، أثر المقارنات المرجعية Benchmarking في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال 10(2)، الجامعة الاردنية عمادة البحث العلمي، ص 276-296.
- 7/ sylvia codling,(1992), best practice benchmarking:the management guide,industrial newsletters ltd,england,p153.
- 8/ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، (2013)، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية الجزائر 4، جامعة قاصدي مرباح ، ص 59-70.
- 9/ زرزار العياشي، غيايد كريمة(2017)، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية و أهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية 7 الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، ص 210-225
- 10/ نبيلة قدور ، حمزة العربي(2018)، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية 5(2) الجزائر ، جامعة العربي بن مهيدي، ص 180-203.
- 11/ بوغازي فريدة، بو الطبخ ليلي (2020)، أثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنافسي، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا 16 (23) الجزائر جامعة حسينية بن بوعلوي، ص 379-396.
- 12/ سالم الياس(2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية الجزائر 8 (1)، جامعة محمد البشير الابراهيمي، ص 230-248.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نور الإيمان بن ختو، عبد الرؤوف حجاج (2023)، إستخدامات المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي لدى شركات التأمين في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 33-44.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل **رخصة المشاع الإبداعي نسب**

**المُصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).**

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق**

**4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).**



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.