جامعة قاصدي مرباح، ورقلة– الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان:علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة عينة لمؤسسات التأمين الجزائرية خلال الفترة (2010–2020)

من إعداد الطالبة: نور الإيمان بن ختو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:08 ماي 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

أد/ محمدجموعي قريشي	(أستاذ– جامعة ورقلة)	رئيساً
أد/عبد الرؤوف حجاج	(أستاذ– جامعة ورقلة)	مشرفاً ومقرراً
أد/ عبد الجليل طواهير	(أستاذ– جامعة ورقلة)	مناقشاً
أد/ أسماء يوسف	(أستاذ– جامعة ورقلة)	مناقشاً
أد/ خالد رجم	(أستاذ– جامعة سطيف1)	مناقشاً
أد/ محمد ناصر خان	(أستاذ– جامعة بسكرة)	مناقشاً

السنة الجامعية:2025/2024

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة– الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان:علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة عينة لمؤسسات التأمين الجزائرية خلال الفترة (2010–2020)

من إعداد الطالبة: نور الإيمان بن ختو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة

أد/ محمدجموعي قريشي	(أستاذ– جامعة ورقلة)	رئيساً
أد/عبد الرؤوف حجاج	(أستاذ– جامعة ورقلة)	مشرفاً ومقرراً
أد/ عبد الجليل طواهير	(أستاذ– جامعة ورقلة)	مناقشاً
أد/ أسماء يوسف	(أستاذ– جامعة ورقلة)	مناقشاً
أد/ خالد رجم	(أستاذ– جامعة سطيف1)	مناقشاً
أد/ محمد ناصر خان	(أستاذ– جامعة بسكرة)	مناقشاً

السنة الجامعية:2025/2024

إهـــــــداء

إلـــــــــى كل من آمن بقدرات

إلـــــــى كل من يسر لي الوصول إلى هدفي

إلـــــــى أبي فريد بن ختو

إلى أمي زينة حياتي

إلى أخي عبد الرؤوف

إلـــــى زوجي زيوش كمال

وطفلتي غفران ثنينا ورضيعي معاذ

إلـــــى لعائلة الكريمة

إلـــــى صديقات كلا باسمه

أهدي هذا الجهد المتواضع

نور الإيمان

شكر و عرفان

الحمد لله الذي و فقني و أعانني في انجاز هذا العمل المتواضع.

الشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور **عبد الرؤوف حجاج**، على نصائحه المتواصلة و تفهمه في التعامل وحرصه على انجاز هذا العمل؛

كما أتقدم بشكر الأستاذ الدكتور: **محمد جموعي قريشي** على وقوفه إلى جانبي طيلة مشوار بحثي؛

إلى أساتذتي أعضاء اللجنة الموقرة كل باسمه ومقامه شكرا لكم على إثراء هذا العمل وتصويبه ؛

كما اشكر أبي وأستاذي الدكتور **فريد بن ختو** على دعمه وتحفيزه لي طيلة مشوار دراسي؛

أشكر عائلتي وأقاربي وصديقاتي(**رميساء،فردوس،فاطيمة،إنصاف،ليليا،كاميليا**) كل باسمه على دعائهم لي بالتوفيق والسداد في مشوار عملي على الأطروحة؛

أشكر عمال الإدارة الجامعية وخصوصا العاملين في قسم التسيير،

شكرا لكم جميعا، يا من علمتني حرفا في جميع مراحل تعليمي.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي من خلال قياس الكفاءة لعينة من مؤسسات التامين في الجزائر،والتي تظم مؤسسات تامين من قطاعات مختلفة (عمومية، خاصة و تعاضدية)،وذلك خلال الفترة الممتدة من **2010**الى**2020**. اعتمدت الدراسة على ثمانية متغيرات، منها أربع مدخلات:مصاريف العمال،المؤونات التقنية، أعباء عامة،هامش الملائمة و أربع مخرجات تمثلت في رقم الأعمال،التعويضات،هامش التامين،النتيجة الصافية،تم استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (**DEA**) بنموذجيه غلة الحجم الثابتة و غلة الحجم المتغيرة باعتماد التوجه الإخراجي.

أهم النتائج:

- ✓ حققت مؤسسة **Alliance** الكفاءة التامة وفق كلا النموذجين،مما يعكس تفوقها في تحويل المدخلات إلى مخرجات مقارنة بباقي المؤسسات محل الدراسة التي تباينت و اختلفت نتائجها خلال فترة الدراسة؛

الكلمات المفتاحية: مقارنة مرجعية؛أداء تنافسي؛ كفاءة حجمية؛كفاءة تقنية؛ غلة الحجم ؛مؤسسات التامين الجزائرية.

Summary

This study aims to highlight the role of benchmarking in evaluating competitive performance by measuring the efficiency of a sample of Algerian insurance institutions, encompassing public, private, and mutual companies, over the period 2010–2020. The analysis was based on eight variables, including four inputs (employee expenses, technical provisions, general expenses, and solvency margin) and four outputs (turnover, claims, insurance margin, and net result). The Data Envelopment Analysis (DEA) method was applied using both Constant Returns to Scale (CRS) and Variable Returns to Scale (VRS) models with an output-oriented approach.
Findings:

- ✓ The Alliance insurance company achieved full efficiency under both models, indicating superior performance in converting inputs into outputs compared to the other institutions studied.

Keywords
Benchmarking; Competitive performance; Scale efficiency; Technical efficiency; Returns to scale; Algerian insurance companies.

قائمة المحتويات

إهداء	III
شكر	IV
ملخص	V
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الاختصارات والرموز	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ
القسم الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية و الأداء التنافسي	//
الفصل الأول: الأسس النظرية للمقارنة لمرجعية والأداء التنافسي	//
تمهيد	23
المبحث الأول:أساسيات في المقارنة المرجعية	24
المبحث الثاني:التشخيص النظري للأداء التنافسي في مؤسسات التأمين	38
المبحث الثالث:العلاقة بين الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية	45
خلاصة	49
الفصل الثاني: الدراسات لسابقة بين العرض والتحليل	//
تمهيد	51
المبحث الأول: عرض الدراسات العربية	52
المبحث الثاني:عرض الدراسات الأجنبية	58
المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة	61
خلاصة	63
القسم الثاني: الدراسات التطبيقية دور المقارنة المرجعية في تقييم كفاءة الاداء التنافسي لمؤسسات التامين خلال الفترة (2010–2020)	//
الفصل الثالث: طرق وأدوات إجراء الدراسة	//
تمهيد	66
المبحث الأول :عينة و أدوات الدراسة	67
المبحث الثاني: متغيرات و أدوات الدراسة	69
المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة إحصائيا	70

خلاصة	83
الفصل الرابع: عرض و تحليل النتائج	
تمهيد	86
المبحث الأول :تقييم الاداء التنافسي للمؤسسات حسب مؤشر كفاءة خلال فترة الدراسة	87
المبحث الثاني: عرض وتحليل المؤشرات للمؤسسات الغير كفؤة باستخدام المقارنة المرجعية	94
خلاصة	114
الخاتمة	116
المصادر و المراجع	119
الملاحق	129
الفهرس	146

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مفهوم المقارنة المرجعية المرجعية تستند على تحسين الأداء وفقا لمنظور عدد من الكتاب	**27**
2-1	مفهوم المقارنة المرجعية المرجعية تستند على الميزة التنافسية وفقا لمنظور عدد من الكتاب	**28**
3-1	مفهوم المقارنة المرجعية المرجعية تستند على ماهية المقارنة المرجعية وفقا لمنظور عدد من الكتاب	**29**
1-3	يوضح عينة الدراسة	**67-69**
2-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة Alliance	**71**
3-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة CAAR	**72**
4-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة CAAT	**73**
5-3	وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة لمؤسسة CASH	**74**
6-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة CNMA	**75**
7-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة SAA	**76**
8-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة SLAMA	**77**
9-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة TRUST	**78**
10-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة GAM	**79**
11-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة CIAR	**80**
12-3	وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة AA	**81**
1-4	الكفاءة التقنية وفق نموذج غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الإخراجي	**87**
2-4	الكفاءة التقنية الصافية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي	**89**
3-4	تطور الكفاءة الحجمية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي	**90**
4-4	قياس كفاءة مؤسسات التامين خلال فترة الدراسة (2010-2020)	**91**
5-4	المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة CAAR وفق نموذج BCC-O	92
6-4	المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة CASH وفق نموذج BCC-O	93
7-4	المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة GAM وفق نموذج BCC-O	93

8-4	المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة AA وفق نموذج BCC-O	94
9-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2010	95
10-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2014	96
11-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2016	97
12-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2017	98
13-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2018	98
14-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2020	99
15-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة GAMلسنة 2011	100
16-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة GAMلسنة 2013	101
17-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASHلسنة 2015	102
18-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASHلسنة 2017	102
19-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASHلسنة 2018	103
20-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASHلسنة 2019	104
21-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASHلسنة 2020	105
22-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة AAلسنة 2017	106

23-4	مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة AAلسنة 2019	106
24-4	التحسينات المطلوب على التغيرات للمؤسسات الغير كفؤة	107-108
25-4	الوحدات المرجعية لدراسة وعدد ظهورها كمرجع	111

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	صفحة
1-1	أهمية المقارنة المرجعية	31

قائمة الملاحق

ملحق رقم	العنوان	صفحة
1	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2010 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2010 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2010	130-129
2	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2011 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2011 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2011	131-130
3	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2012 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2012 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2012	132-131
4	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2013 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2013 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2013	133-132

5	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2014 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2014 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2014	134
6	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2015 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2015 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2015	135
7	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2016 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2016 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة 2016	136
8	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2017 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2017 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2017	137
9	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2018 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة 2018 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2018	138
10	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2019 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2019 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2019	140-139
11	القيم الحقيقية لمؤسسات التأمين خلال سنة2020 القيم المستهدفة لمؤسسات التأمين خلال سنة2020 القيم الراكدة لمؤسسات التأمين خلال سنة2020	141-140
12	جداول التحسينات المطلوبة	145-142

قائمة الرموز

اختصار الرمز	الدلالة
DEA	تحليل مغلف البيانات
DEAP	برنامج تحليل مغلف البيانات
CAAR	الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
SAA	المؤسسة الوطنية للتأمين
CAAT	المؤسسة الجزائرية لتامينات
CASH	الجزائرية لتامين المحروقات
CNMA	تعاضدية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
SAA	مؤسسة التامين الوطنية
SLAMA	السلامة للتامينات
TRUST	ترست الجزائر
GAM	المؤسسة العامة للتأمينات المتوسطية
CIAR	المؤسسة الدولية لتامين وإعادة التامين
AA	الجزائرية للتأمينات
X1	مصاريف العمال
X2	المؤونات التقنية
X3	أعباء عامة
X4	هامش الملائمة
Y1	رقم الأعمال
Y2	التعويضات
Y3	هامش التامين
Y4	النتيجة الصافية

مقدمة

توطئة :

إن العالم الذي نحن نعيش فيه يقيس النجاح والتطور لأي مؤسسة بمدى قدرتها على الاستفادة من مدخلاتها وتحويلها إلى مخرجات بأعلى جودة و بأقل تكلفة، حيث تسعى مؤسساتنا اليوم لتوفيق بينهما، من خلال إيجاد توليفة مناسبة لها تمكنها من إحداث التوازن بين الوسائل المتاحة و النتائج المحققة أو ما يعرف بالكفاءة، التي تعتبر مؤشر جد مهم، نقيس ونقيم به أداء وتقدم المؤسسات أو الوحدات الاقتصادية.

وعليه فان النهوض بالاقتصاد يتطلب من الدول تقييم و مراقبة مختلف القطاعات و البنى الاقتصادية، التي تعتبر حجر أساس لنهوض به ومحاولة دعم القطاعات المكملة والمحفزة لنشاط الاقتصادي على غرار قطاع التأمين الذي يعد من أهم القطاعات المالية الداعم لاقتصاد الدول من خلال دوره الايجابي في تجميع المدخرات و استثمارها في النشاط الاقتصادي مما يؤدي إلى زيادة الثروة المالية والمساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد.

وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية المتزايدة،تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الفعالية للحفاظ على مكانتها في السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن ابرز الأدوات الإدارية المستخدمة لتحقيق هذا الهدف هي الأداء التنافسي و المقارنة المرجعية.

يشير الأداء التنافسي إلى قدرة المؤسسة لتفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جود عالية،أو تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، أو تقديم قيمة مضافة للعملاء. ويتم تقييم هذا الأداء من خلال مؤشرات رئيسية تشمل الإنتاجية،الكفاءة،رضا العملاء،الحصة السوقية والربحية وغيرها.

في حين تعد المقارنة المرجعية وسيلة فعالة لاكتشاف الفجوات في الأداء وتحديد فرص التحسين،كما تساعد على تعزيز ثقافة التحسين المستمر والتعلم من الآخرين.

وفي هذا السياق نسعى لتقييم كفاءة مؤسسات التامين باستعمال احد أساليب القياس الكمي اللا معلمي المتمثل في طريقة تحليل مغلف البيانات،وقد اثبت أهميته في قياس كفاءة المؤسسات.

1- مشكلة الدراسة

في ظل تزايد حدة المنافسة،في قطاع التامين الجزائري تبرز الحاجة إلى أدوات فعالة لقياس و تحسين الأداء التنافسي وتعد الكفاءة من الآليات التي تساعد في تقييمه،ومقارنته مع أفضل الممارسات في القطاع.ومن هنا تنبثق الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي المستند إلى مؤشر الكفاءة لمؤسسات التامين في الجزائرخلال الفترة الممتدة من 2010الى2020 ؟

تندرج تحت هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى الأداء التنافسي حسب مؤشر الكفاءة لمؤسسات التأمين محل الدراسة؟

2- هل الوحدات المرجعية تنتمي إلى مؤسسات التامين العمومية أو الخاصة أكثر؟

3- ما مدى إمكانية تحسين مستوى الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين الجزائرية بالاعتماد على المقارنة المرجعية ؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات، نقترح الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة للإشكالية ولتساؤلات المطروحة:

- ✓ مستوى الأداء التنافسي لمؤسسات التامين الجزائرية مرتفع عند المؤسسات الخاصة مقارنة بالعامة والتعاضدية،
- ✓ تعتبر المؤسسات الخاصة هي المؤسسات المرجعية بالنسبة بالمؤسسات العامة والتعاضدية؛

هناك إمكانية تحسين مستوى الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين الجزائرية بالاعتماد على المقارنة المرجعية من خلال التركيز على تعظيم المخرجات فقط

3- مبررات اختيار الموضوع:

جاء اختيار الموضوع استجابة لعدة نقاط تتمثل في الأتي:

- قلة الدراسات التطبيقية التي تجمع بين المقارنة المرجعية واستخدام برنامج تحليل مغلف البيانات خصوصا في قطاع التامين؛
- أهمية قطاع التامين في الاقتصاد الوطني باعتباره أداة لإدارة المخاطر وحماية الأفراد و المؤسسات؛
- التحولات التي عرفها قطاع التامين في الجزائر خلال العقود الأخيرة؛
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في الاستغلال الأمثل للموارد وتقليل تكلفة المخاطر؛
- الرغبة القوية في معالجة هذا الموضوع.

4- أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي،أهمية متزايدة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة،حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة. وتمثل المقارنة المرجعية أداة إستراتجية فعالة تمكن المؤسسات من التعرف على أفضل الممارسات، ومن ثم قياس أدائها مقارنة بتلك الممارسات بهدف التحسين المستمر.

وعند توظيف أسلوب تحليل مغلف البيانات ضمن إطار المقارنة المرجعية،يصبح بالإمكان إجراء تقييم كمي ودقيق للأداء التنافسي،يستند إلى تحليل العلاقة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات المتحققة. إذ يعد نموذج **DEA** أداة قوية لقياس الكفاءة النسبية للوحدات المتجانسة دون الحاجة لتحديد دالة إنتاج محددة،مما يعزز موضوعية التقييم.

5- أهداف الدراسة:

- تحليل العلاقة بين المقارنة المرجعية و الأداء التنافسي؛
- تقييم كفاءة مؤسسات التامين باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات ؛
- تحديد الفجوات في الأداء بين الوحدات المختلفة بهدف توجيه التحسين؛
- توفير إطار علمي يساعد متخذي القرار في مؤسسات التأمين الجزائرية على تبني استراتجيات تحسين مبنية على نتائج كمية موضوعية؛
- المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية للمكتب.

6- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التركيز على تقييم الاداء التنافسي لمؤسسات التامين الجزائرية من خلال المقارنة المرجعية وتعتمد الدراسة على مجموعة من المتغيرات متمثلة في 4 مدخلات (مصاريف العمال،المؤونات التقنية،الاعباء العامة،هامش الملائمة) و 4 مخرجات (رقم الأعمال،التعويضات،هامش التامين،النتيجة الصافية)

الحدود المكانية: تجرى هذه الدراسة على مؤسسات التأمين في الجزائر،مع الاقتصار على إحدى عشر مؤسسة تامين بين العمومية والخاصة و تعاضدية، وهذا لضمان تشابه المدخلات والمخرجات فيما بينها من اجل تحقيق أهداف الدراسة.

الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة، من سنة 2010 إلى غاية 2020سنة. وهي فترة كافية لتحليل تطور الأداء التنافسي لمؤسسات التامين الجزائرية، ورصد التحولات التي عرفها القطاع خلال عقد كامل .

المنهج المستخدم و الأدوات المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة و الوصل إليها، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف واقع الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية لمؤسسات التامين وتحليله، مدعوما بمنهج دراسة الحالة وذلك بالنظر لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي لوقع الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية لمؤسسات التامين الجزائرية .وقد تم اختيار عينة محددة من مؤسسات التامين.

7- تقسيمات الدراسة

لأجل إتمام وبلوغ الأهداف المرجوة، اتبعنا الخطة وفق العرض الأتي:

القسم الأول متعلق بالأدبيات النظري والتطبيقية للدراسة، والذي قسم بدوره إلى فصلين الفصل الأول تطرقنا لتطور التاريخي لمتغيرات الدراسة، والمفاهيم المتعلقة به، لينتهي الفصل الثاني بعرض وتحليل الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

القسم الثاني تطرقنا فيه إلى عرض مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة و شرح الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات لنعرج على التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وهذا في الفصل الثالث.

لننتقل في الفصل الرابع لعرض نتائج الدراسة وفق مخرجات برنامج DEAP وتحليلها حسب المخطط الأتي:

- تطور مؤشر الكفاءة التقنية (TE) وفق نموذج غلة الحجم الثابتة (CCR-O).
- تطور مؤشر الكفاءة التقنية الصافية (PTE) وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة (BCC-O).
- تطور مؤشر الكفاءة الحجمية (SE).
- تحليل نتائج مؤسسات التأمين غير الكفؤة وفق النموذجين.
- المدخلات الفائضة والمخرجات الراكدة للمؤسسات الغير كفؤة.
- التحسينات المقترحة للمؤسسات الغير كفؤة اعتمادا على المؤسسات الكفؤة وفق نموذج(BCC-O).
- المؤسسات الكفؤة وعدد مرات ظهورها كمرجع

القسم الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية والأداء التنافسي

الـفـصـــل الـأول

الأسـس النظـريـة

للمقـارنـة المرجـعية والـأداء التـنـافـســي

تمـــهيد:

تعمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة أكثر ما يميزها هو عدم الاستقرار، فنجد مؤسسات عريقة تسقط، و أخرى حديثة تعلو وترتفع، وكذا مؤسسات تحافظ على مركزها في الصفوف الأولى ولا تترك مركزها أبدا وهذا ما يجعل المؤسسات تبحث دائما على طرق تراقب أدائها التنافسي خلال فترات متقاربة.

احتل موضوع المقارنة المرجعية لمؤسسات التامين أهمية بالغة ضمن الأبحاث،وذلك باعتباره قطاعا مركزيا في اقتصاد الدول،وباعتبار مؤسسات التأمين ناقل عبء المخاطر من المؤسسات والأفراد وتقدير الخسائر مقابل أقساط متفق عليه،كما تقوم باستثمار هذه الأقساط وتوظيفها في عدة مناحي اقتصادية.

و عليه تبقى هذه المؤسسات في تنافس وبحث دائم على طرق لرفع أدائها التنافسي حتى تضمن البقاء والاستمرارية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين،في المبحث الأول نتناول أساسيات في المقارنة المرجعية تتضمن المفاهيم والأهمية وخطواتها وأسباب انتشارها وفي المبحث الثاني سندرس الأداء التنافسي وأهميته في مؤسسات التأمين.

وفق الخطة التالية:

- المبحث الأول: أساسيات في المقارنة المرجعية
- المبحث الثاني:التشخيص النظري للأداء التنافسي في مؤسسات التأمين
- المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية

المبحث الأول: أساسيات في المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم المفاهيم في المجال الاقتصادي وطرق التسيير الحديث، في تقييم المؤسسات وتسليط الضوء على مواطن الضعف فيها، وكذا سبل تحسينها وتميزها ولهذا اختلف الباحثين في تسميتها وتعددت المفاهيم للوصول إلى المعنى الواضح للمصطلح وعليه سنسلط الضوء في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للمقارنة المرجعية وعموميات تدرس ماهيتها وكذا تجارب المؤسسات الرائدة للمقارنة المرجعية،وهذا من خلال ثلث مطالب.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمقارنة المرجعية

سنرى في هذا المطلب عدة فروع نجد أصل تسمية المقارنة المرجعية و الخلفية التاريخية له والفلسفة التي تقوم عليها ، وأسباب انتشارها وهكذا نكون قد حصرنا موضوع المقارنة المرجعية من كل اتجاهاته التاريخية.

الفرع أول: أصل تسمية المقارنة المرجعية

من الجانب التاريخي، تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية إلى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات الجنرال الصيني والخبير العسكري " Tzu Sun" مؤلف كتاب فن الحرب(The Art of War)عندما قال :حين تعرف عدوك وتعرف نفسك فإن انتصارك سيكون محسوماً[1]ويعود أصل كلمة المقارنة المرجعية Benchmarking إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة (علامة الصفة)(Bench Mark) التي تمثل نقطة مرجعية (Point Reference) أو دلالة على طريق أو شجرة أو حائط أو جبل . وكمصطلح لغوي عربي، اختلفت التسميات لهذا المفهوم فبعضهم أطلق عليه (المقارنة المرجعية) والبعض الآخر أسموه (القياس إلى نمط) وفريق ثالث أطلق عليه (إقامة مثل أعلى)وآخرون أسموه (المعايير القياسية المقارنة)وسميت أيضاً (المقارنة بمنافس نموذجي) وأطلق عليها كذلك (قواعد المقارنة) لكن التسمية الأكثر شيوعا هي (المقارنة المرجعية)أو القياس المقارن بالأفضل[2].

ترجم العديقد من الكتاب والباحثين العرب مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking بطرق مختلفة، فمنهم من اصطلح على تسميته بالقياس المرجعي أو القياس المقارن أو المعايرة التنافسية، وعلى الرغم من الفروق اللفظية في الترجمة إلا أنهم يجمعون على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من تطبيق هذا الأسلوب[3] .

الفرع الثاني: الخلفية التاريخية للمقارنة المرجعية

كان للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية تعود إلى عام1810 عند دراسة الصناعي الإنجليزي Lowell Francis لأفضل الأساليب المستخدمة في معامل الدقيق البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاء بعده الصناعي

---

[1] نزار عبد المجيد البراوري ولحسن عبد الله باشيوة، **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2011 ،ص301 (بتصرف) .

[2] نزار عبد المجيد البراوري، **المقارنة المرجعية وإمكانية تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المؤسسات**، المؤتمر العلمي الأول لتطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة، بغداد، فيفري 1999، ص 61.

[3] مراد سليم عطياني، عبد الناصر إبراهيم نور، **أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات** ،دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الاردنية، المجلد10، العدد2،الاردن، 2014،ص 278.

Henry Ford عام 1913 في ظل الدراسة التي قام من خلالها بتطوير خط الإنتاج عند قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو؛

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كان اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي،عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية في أثناء زياراتهم المكثفة،والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة و تكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox)هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي،يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في عام 1979.[1]

الفرع الثالث:الفلسفة التي تقوم عليها المقارنة المرجعية

انه ليس مجرد تقليد أو نقل للخبرات و الممارسات الناجحة و السابق تطبيقها لدى المؤسسات الرائدة فهي لا تقارن بين أرقام أو إحصاءات المؤسسة التي ترغب في التطوير بين المؤسسات الرائدة فقط، بل تتجاوز ذلك إلى مساعدة المؤسسة على التعرف على مواطن ضعف الأداء فيها، ثم العمل على تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد مواطن الضعف والقصور في العمليات، والمساعدة في تحقيق أعلى مستوى ممكن للأداء داخل المؤسسة ،وذلك من خلال ما يلي[2]:

1-ضرورة أن تكون المؤسسة قادرا على التعرف ومدركة لأوجه القصور فيها؛

2-معترفة بقدرتها على أداء العمل بشكل أفضل مما هو عليه؛

3-الاجتهاد على التركيز الخارجي للمنافسين؛

4-المقارنة المرجعية تؤدي إلى ارتفاع مقاييس المنافسة في الصناعة وتستبعد أن تؤدي إلى إغلاق المؤسسات التي لا تستطيع المحافظة على حدها التنافسي؛

5-المقارنة المرجعية عملية مستمرة للمقارنة، وقياس أداء عمليات قدر معين مقابل عمليات قابلة للمقارنة في المؤسسات الرائدة للحصول على المعلومات التي سوف تساعد المؤسسة على تحديد وتنفيذ التحسينات المطلوبة؛

6-المقارنة المرجعية لا يمكن أن تتم في عزلة، بل يجب أن تتوافق مع أهداف المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها العامة، وذلك حتى تكون وسيلة و أهداف ذات قيمة ؛

7-المقارنة المرجعية الداخلية ونقل أفضل الممارسات يعتبر واحد من أهم التوضيحات للإدارة وتحديد المعرفة بمساعدة المؤسسة على المنافسة ؛

8-المقارنة المرجعية أداة فعالة إلا أنها ليست عصا سحرية،فمشكلتها الأساسية تتمثل في التركيز على البيانات وليست العمليات؛

---

[1] عبد الحكيم زكريا البطة، **مدى إدراك الإدارة العليا و الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**، ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2015، ص 17-18.

[2] عبد الله عبد الرحمن مصطفى، **استخدام سلاسل القيمة في تفعيل الموازنة الرأسمالية مع التطبيق على نشاط البحث عن البترول واستلاله**،رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ،،جامعة عين شمس، كلية التجارة،مصر،2012،ص137 نقلا عن إبراهيم عثمان علي إبراهيم،**المقارنة المرجعية ودورها في دعم الدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي**، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،السودان،2016،ص76-77.

ومما سبق إن المقارنة المرجعية لكي تتم داخل المؤسسة يجب أن تحدد الإدارة العليا ما هو الغرض الذي تتم من اجله عملية المقارنة المرجعية ويجب عليها دعم الفريق الذي يكلف بالقيام بهذه العملية.

الفرع الرابع : أسباب إنتشار المقارنة المرجعية

توجد أسباب أساسية ثلاث تنسب لانتشار المقارنة المرجعية ألا وهي[1]:

1- تعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات،حيث يستطيع المدراء تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختيارها بواسطة الآخرين،مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكييفها بحيث تتلاءم مع العمليات،والثقافة المشتركة الموجودة حالياً في منشأتهم؛

2- تساعد المنشات في إدخال التحسينات بسرعة اكبر،وتساعد على الاستفادة الجيدة من إمكانيات طريقة القياس للمضي قدما في أحداث التحسينات بصورة أسرع وأكثر كفاءة؛

3- لها قابلية في تعزيز الأداء والخبرة التراكمية للمؤسسة وذلك عن طري التعلم من الآخرين في المؤسسات على المنافسة،وتسمح لها بالتفوق على منافسيها،حيث يتيح استخدام هذه الطريقة الفرصة أمام المدراء للاطلاع على التجارب الميدانية للمؤسسات المنافسة،وتلك التي تتبوأ مراكز متقدمة،واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات لتقوية منشاتهم، وتحقيق قفزات كبيرة بدلا من التحسين التدريجي الذي يحدث إذا كانت العمليات تتضمن التعامل مع الأمور السطحية فقط بدلا من الدخول إلى الأعماق.

ترى الباحثة أن من الأسباب الرئيسة في انتشار المقارنة المرجعية هو أنها توفر على المؤسسات الجهد والوقت فلا داعي للبدء من الصفر، وإنما البدء حيث انتهى الآخرين و الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وأيضا ما ينسب إلى أسباب الانتشار هو التنافس الموجود بين المنظمات التي تعمل في مجالا واحد.

تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات الحديثة في قياس وتطوير الأعمال وطرح أفكار جديدة لتحسن فاختلفت المفاهيم وتعددت المصطلحات حسب هدف ونوع وإمكانية ومجال تطبيق كل مؤسسة للمقارنة المرجعية.

المطلب الثاني:عموميات حول المقارنة المرجعية

سنتطرق في هذا الجزء إلى التفصيل في مفهوم المقارنة المرجعية فمنها من تستند على الأداء في تعريفها وأخرى تستند على الميزة التنافسية، ومنها من يستند على ماهية المقارنة المرجعية وكذلك سنتطرق إلى أهميتها ومصير المؤسسات التي تطبق المقارنة المرجعية .

[1] أحمد هشام معوض سليم،**استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للدرة التنافسية للمنشاة** ،المجلة المصرية للدراسات التجارية،جامعة المنصورة،كلية التجارة،المجلد 29،العدد02،مصر،2005،ص335.نقلا عن ابراهيم عثمان علي ابراهيم،**المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي**،رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،السودان،2016،ص74-75.

الفرع الأول: المفهوم والأهمية

تعددت الآراء واختلفت بين الباحثين والعلماء حول مفهوم المقارنة المرجعية حيث استطاع الباحثين صياغة عدة مفاهيم وكل باحث قدم مفهوم خاص حسب مجاله.

أولا: مفاهيم في المقارنة المرجعية

يحضى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية مما دفع الكثيرين لتناوله فتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح سوف نوضحها في المفاهيم الآتية:

جدول رقم (1-1): مفهوم المقارنة المرجعية تستند على تحسين الأداء وفقا لمنظور عدد من الكتاب

الكاتب	المفهوم	التعليق
Krajewski, 1999	عملية قياس مستمر لأداء المنتج أو الخدمة وتطبيقها مثلما في المؤسسات الإقتصادية المنافسة أو المؤسسات الإقتصادية الرائدة في القطاع[1]	التماثل في تطبيق ما يتم تطبيقه في المؤسسات الإقتصادية المتميزة
Stapenhurst 2009	عرفة بأنه أسلوب لقياس وتحسين أداء مؤسساتنا مقارنة بالأفضل.[2]	ركز الباحث هنا على أن المقارنة المرجعية أسلوب لا يتحقق إلا إذا قارنت المؤسسة أدائها بأفضل المنافسين في سوق.
المركز الأمريكي للجودة والإنتاجيةAPQC 1977	عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في إتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها[3].	إعتبر المركز الأمريكي المقارنة المرجعية على أنها عملية تساعد في الحصول على المعلومات من رواد الصناعة في العالم لتحسين الأداء.
البكري 2003	قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في مجال العمل نفسه بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز و إستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف و الإستراتجيات و التطبيق.[4]	يطلب البكري من المؤسسة التي تريد تطبيق المقارنة المرجعية تحديد نفس مجال العمل للمؤسسة المنافسة بأفضل أداء ومقارنته معها حتى الوصول لتميز.

[1] Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. "Operations Management: Strateand Analysis " ,5th Ed, Addison-Wesley, U.S.A. ,1999

[2] Tim Stapenhurst , The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managersand Practitioners, First edition, UK, oxford,2009, p.6

[3] عبد المحسن توفيق محمد،**قياس الجودة و القياس المقارن(أساليب حديثة في المعايرة و القياس)**،دار الفكر العربي،القاهرة ،2011،ص194

[4] البكرى سونيا محمد،**إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر 2003 ص

جودة 2003	عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى سواء في الصناعة نفسها أو خارج الصناعة.وهذه العملية تساعد المؤسسة في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها،حيث أنها تبين للإدارة موقع المؤسسة من المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه[1]	تستطيع المؤسسة أن تقيس وتقارن نفسها مع مؤسسة منافسة واحدة أو عدة مؤسسات في نفس القطاع أو خارجه.
"Weiss "	وصف المقارنة المرجعية بأنها أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء مؤسسة مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحا والتي تعمل في أو خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه.[2]	إعتبر المقارنة المرجعية أسلوب تحسين للأداء بواسطة مقارنته مع أداء المؤسسات أخرى

من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال المفاهيم المدرجة في الجدول أعلاه إتفاق أغلب الباحثين على أن المقارنة المرجعية هي عملية قياس ومقارنة أداء مؤسسة مع مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال، وهذا بإستخدام معلومات تساعد وتفيد المؤسسة محل التطبيق في تحقيق أداء ناجح كغيرها من المنافسين في السوق وهذا يضمن لها دورة حياة أطول.

جدول رقم (1–2) مفهوم المقارنة المرجعية تسند على الميزة التنافسية وفقا لمنظور عدد من الكتاب

الكاتب	المفهوم	التعليق
Hyatt	هي عملية لتحديد الأداء أو الممارسات الأفضل للمؤسسات الأخرى بهدف إكتساب المعرفة التي تقود للميزة التنافسية[3]	قدم الباحث المقارنة المرجعية على أنها تمنح المؤسسات المعرفة التي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية
Murray و آخرون 1997	القياس المرجعي بأنه عملية مستمرة تقوم بالتعلم وتطبيق أفضل الممارسات للحصول على مزايا تنافسية،سواء على المستوى الداخلية أو الخارجي أو العام[4]	يرى Murray بأنها عملية تعلم مستمرة تساعد في الحصول على التميز التنافسي داخليا وخارجيا على حدا سواء

[1] جودة محفوظ أحمد،**إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم وتطبيقات**،دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة السابعة ،عمان،الأردن،2014 ، ص193.

[2] Goetsch,Davis L,and Davis,Stanley B"**Introduction to Total Quality**" ,2nd ed,Prentice-Hell،New York, (1997), p434

[3] Barbora Jetmarová, - Comparison of Pest Practice Benchmarking Models, Problems of Manage- ment in The 21th Century, University of Pardubice, Pardubice, Czech Republic, Vol.2.,2011, p77

[4] Murray, M., R. Zimmernann,& D. Flaherty, - Can Benchmarking Give You a Competitive Edge?Management Accounting. Vol. 79, no. 2, 1997, p47.

Hilton 2000	هو التقنية الذي يحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بوساطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع أفضل أداء للمنافسين[1]	أطلق Hiltonعلى المقارنة المرجعية بأنها التقنية التي تحدد الميزة التنافسية
Oakland	عرف القياس المرجعي بأنه قياس عمليات ومنتجات وخدمات المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين ،وهي الوسيلة التي بواسطتها يتم وضع الأهداف والعمليات التي تقود إلى الميزة التنافسية[2]	تعد المقارنة المرجعية الوسيلة التي بواسطتها يتم وضع الأهداف التي تؤدي إلي الميزة التنافسية
Waller	بأنها عملية مستمرة تتضمن قياس منتجات أو خدمات وأساليب عمل مؤسسة ما ومقارنتها مع المنافسين أو مع أولئك الذين يمكن تصنيفهم كقادة للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة [3]	قدم "Waller" شمولية أكبر لتعريف المقارنة المرجعية عند تأكيد بأنها عملية مستمرة وأن النجاح فيها يشترط المداومة عليها

من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

تعكس هذه المفاهيم وجهة نظر مفادها أن عملية المقارنة المرجعية تتم مع المؤسسات الأكثر شيوعا وتقدما في مجال معين بغية الرفع و تحسن الأداء داخل المؤسسة أو خارجها على حسب نوع المقارنة المرجعية لتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (1–3):مفهوم المقارنة المرجعية تستند على ماهية المقارنة المرجعية وفقا لمنظور عدد من الكتاب

الكاتب	المفهوم	التعليق
Camp	هو البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تقود إلى الأداء المتميز[4]	معادلة المقارنة المرجعية تساوي أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتميز
Codling	عرف القياس المرجعي بأنه عملية مستمرة لقياس وتحسين المنتجات والخدمات والممارسات ضد الأفضل في العالم[5]	هو العملية التي تستمر كلما طبقت أحسن الممارسات لتحسين الخدمات والمنتجات
Webster	عرفه لأنه مقياس مميز لأداء محدد مسبقا و إستخدام كنقطة مرجعية/ معيار عن كيفية قياس شيء ما أو الحكم عليه[1]	تقوم المقارنة المرجعية بتحديد الأداء المتميز قبل إجراء التغيرات و التحسينات المطلوبة

[1] Hilton , W. Ronald , Mahre , W. Michel & Selto , H. Frank , -" Cost Management for Strategy Business Decision" , Irwin Mc Graw Hill Co. 2000, p.10

[2] الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008،ص218.

[3] Waller, Derek L, "**Operations Management : A Supply Chain Approach**" , International Thomson Press , Spain, (1999), p.724

[4] Camp, A., - Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior Performance, Wisconsin: ASQC/Quality Press, 1989, p.12.

[5] Codling, S. , - Best Practice Benchmarking: a management guide, Hampshire, Gower publisher ,UK, 1992,p.7

Hicks	هو الأداة التي توفر للشركات المعلومات التي تساعد في تطوير خططهم وذلك لتحسن عملياتها[2]	تعتبر المقارنة المرجعية مصدر المعلومات الجيدة التي تساهم في تطوير وتحسين أهم العمليات التي تقوم عليها المؤسسة
الطائي و قدادة	على أنها الوسيلة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال تحديد مرجع مميز في الاداء أو العمليات تقارن به المؤسسة حالها.ويتمثل هذا المرجع في المنافس الأقوى في السوق أو القائد في الصناعة[3]	تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وعلى أن أول عمليات المقارنة المرجعية تقوم بتحديد المرجع المناسب (المنافس الرائد)
Noori 1995	بأنها المعيار أو النقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس أي شيء أو إجراء الحكم عليه[4]	المرجعية التي نعود لها كلما أدانا الحكم على شيء أو قياسه.

من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ترجع الطالبة المفاهيم السالفة الذكر، المقارنة المرجعية على أنها ذلك المرجع الذي تختاره المؤسسات التي أضاعت طريق المنافسة وبالتالي فإن أول خطوة هي تحديد الشريك المقارن أو القائد في الصناعة إذا تعتبر المقارنة المرجعية مصدر للمعلومات التي تساعد المؤسسات في النهوض وتحقيق الميزة التنافسية . من خلال وجهات النظر السابقة لمفهوم المقارنة المرجعية ترى الباحثة أنها جملة من العمليات المستمرة المتتالية التي تتطلب الفهم الدقيق لأداء المؤسسات الرائدة كما يتطلب من المؤسسة التي تريد تطبيقها تحديد مواطن الضعف لديها وتخطيها ومقارنة نفسها مع الآخرين من أصحاب الريادة في مجالها، مما يساعدها في تبني أهداف جديدة لتحسين أدائها والرفع من مستواها الاقتصادي بينهم.

ثانياً:أهمية المقارنة المرجعية في بيئة الأعمال

تعمل المؤسسات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في بيئة تنافسية وحتى تكون المؤسسة ناجحة لابد أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والحساسية السريعة لتغيرات، في البيئتين الداخلية والخارجية للمحافظة على عملها الذي يعد نوع أخر لتحقيق التميز و الإبداع ويمثل هذا سراً لنجاحها[5]،لا شك أن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يساعد المؤسسات على تحسين وضعها الحالي والمستقبلي في السوق من خلال الحصول على أفضل الممارسات من المؤسسات المتميزة وتبنيها بعد تعديلها لتناسب ظروف المؤسسة في الوقت الحالي وتحقق لها هدفها في الاستمرار والتميز[6] تعد المقارنة المرجعية الأسلوب الأوحد الذي يساعد

---

[1] عبد المحسن توفيق محمد،بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر ،2001،ص38.

[2] Hicks, R. , Companies put stock in benchmarking, Direct Marketing, vol. 65, no. 6, 2002, p12.

[3] الطائي،رعد الله،قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن،2008، نقل عن عبد الله محمد أبوشهاب المري،فريد محمد القواسمه،أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي:دراسة حالة وزارة العدل القطرية،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،العدد28،الرقم2020،03،ص181.

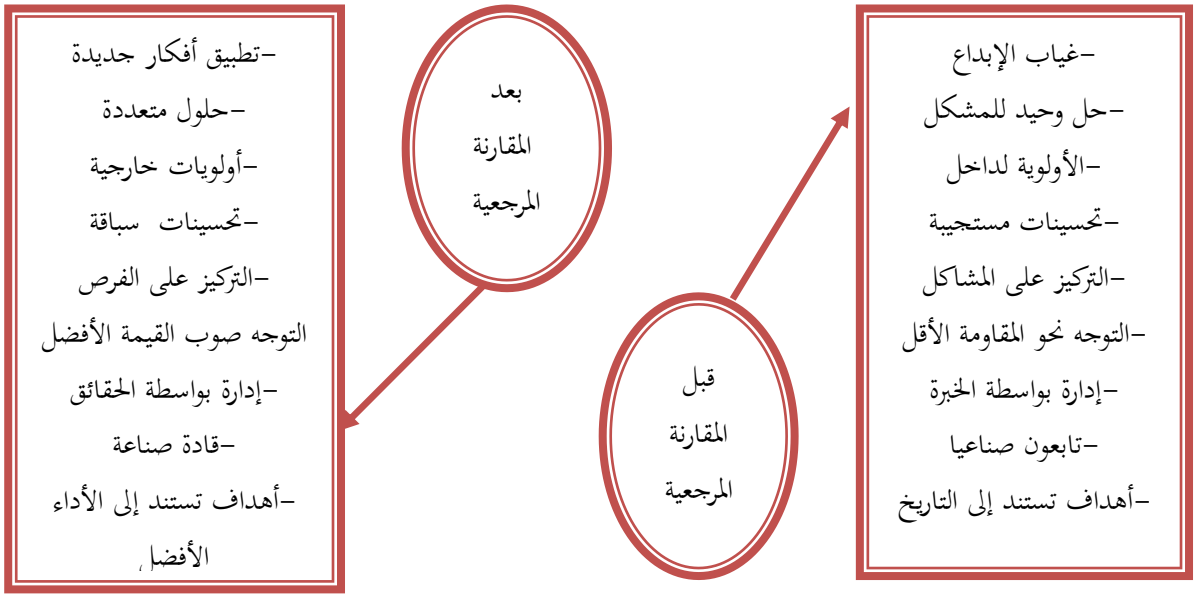
[4] Noori, H. and Radford, R. Production and operations management: total Quality at Responsiveness, 1 Ed, Mc Grow – Hill, New York, 1995.

[5] السعيد أنس عبد الجليل،**تأثير إستخدام القياس المرجعي على تكاليف دورة حياة المنتج لغرض ترشيد القرارات الإستراتجية**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة حلب،سوريا،2010،ص6 نقلا عن محمد نور الدين إسكيف، تحليل فجوة الاداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات،رسالة ماجستير،جامعة حلب،2018،ص7 (بتصرف)

[6] عداس ضحى،**إستخدام القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عين الشمس، مصر،2004،ص45

المؤسسة على معرفة مستوى أداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوبا للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس ومن خلال ما تحققه من منافع، حيث تبين التجارب الناجحة في تطبيق المقارنة المرجعية التغيرات الجوهرية التي تحدثها للمؤسسة والشكل الموالي يقدم صورة واضحة عن أهمية المقارنة المرجعية[1]:

شكل رقم: (1-1) يوضح أهمية المقارنة المرجعية في المؤسسات



المصدر:إيثار عبد الهادي ال فيحان،المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات،مجلة الإدارة والإقتصاد،جامعة بغداد،العدد54، 2005 ،ص93

وعلية تتضح لنا أهمية المقارنة المرجعية في النقاط التالية:[2]

- ❖ تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية وتطويرها باكتساب أفضل الطرق لبلوغ الأهداف وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل؛
- ❖ وضع معايير أداء أفضل للنجاح والتميز في الصناعات المنافسة؛
- ❖ تحسين الموقع والوضع التنافسي للمؤسسة؛
- ❖ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادات الوحدات والعاملين فيها على تبني سياسة التغير نحو كل ما هو أفضل وجديد؛
- ❖ تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- ❖ تزويد الوحدة بالوسائل التي تمكنها من تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الخلل والضعف؛

[1] زرار العياشي،غياد كريمة،**الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة**،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،العدد سابع،جوان2017،ص216.

[2] غشيم يحي شحدة محمد، **أهمية تطبيق القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**،رسالة ماجستير،جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والادارة،الأردن،2014،ص22.

❖ تساعد المؤسسة لتحديد الأولويات في المجالات الأكثر حاجة لتحسين.

ترى الطالبة أن من بين أهم النقاط المطروحة في عرض أهمية المقارنة المرجعية التي تساهم في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات الإقتصادية يتمثل في أن المقارنة المرجعية تركز على تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرق لبلوغ الأهداف وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل وهذا يعني التعلم من المنافسين والاستفادة من تجاربهم وهذا ما يبقي المؤسسة في التنافس.

الفرع الثاني أهداف المقارنة المرجعية

يتمثل الهدف الأساسي للمقارنة المرجعية في تحديد أفضل مستوى للأداء وذلك من اجل تدعيم التوجه نحو التحسين المستمر في أداء المؤسسة واختيار التحسن،ورفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء،وبالتالي يتم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،ويتم ذلك من خلال الأهداف التالية[1] :

1- إزالة العمليات التي تعيق المؤسسة أو استخدام مواد زائدة ذات قيم معينة؛
2- التعرف على مواطن الضعف والقصور،والعمل على معالجتها بما يخفض التكلفة،ويحسن الأداء؛
3- الاستفادة من تجارب الآخرين والتعلم من خبراتهم مع تطويعها لتناسب الظروف المحيطة بالمؤسسة؛
4- تحديد احتياجات العملاء بناءا على واقع السوق؛
5- تشجيع ثقافة التغيير و إدراك مدى ضرورة الابتكار،والتجديد المستمر عن أفضل فرص للتحسين والتميز في الأداء؛
6- تحفيز وتنبيه إدارة المؤسسة على ضرورة مراجعة العمليات والممارسات والنظم الحالية وتوفير بيانات موضوعية عن البيئة الخارجية فيما يتعلق بطرق أداء العمليات،وأفضل هذه الطرق؛
7- زيادة الكفاءة في اتخاذ الإجراءات المناسبة من اجل التسيير الجيد لخلق القيمة.

وكذلك أيضا إلقاء الضوء على أهداف المقارنة المرجعية باعتبارها مفتاحا لنجاح أعمال المؤسسات من خلال توضيح النقاط الرئيسية التالية[2]:

1- تعتبر المقارنة المرجعية التي تقوم بها المؤسسات مع منافسيها وما تسفر عنها من معلومات مسؤولية رئيسية من مسؤوليات عمليات التخطيط الإستراتيجية بالمؤسسة فهي تحدد وضع المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها في بيئة الأعمال؛
2- يعتمد نجاح أعمال المؤسسات على عمليات التخطيط التي يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف محددة تقود أداء هذه المؤسسات إلى مستويات تتفوق على مستويات منافسيها، وهذا ما تسعى المقارنة المرجعية إلى تحقيقه؛
3- تعتبر عمليات المقارنة المرجعية ديناميكية ولا تتم لمرة واحدة،وبالتالي فإنها تسعى دائما إلى التركيز على تحقيق التفوق للمؤسسة على المؤسسات الأخرى في مجالات عديدة مثل مجالات نقل التكنولوجيا وخدمة العملاء والتصميم وتطوير العمليات؛

---

[1] محي سامي محمد الشباني، استخدام مدخل ادارة التكلفة لخدمة صنع القرار في شركات التامين دراسة تطبيقية ،جامعة حلوان،كلية التجارة وإدارة الأعمال،رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة،2011، مصر، ص27.

[2] احمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات،سلسلة إصدارات م.ها.ر.ت.ك) 2009،مصر،ص337-338.

4- كما تسعى المقارنة المرجعية إلى تخفيض،وتقليل الأوقات اللازمة لتطوير العمليات الجديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية؛

ترى الطالبة أن الهدف الرئيسي من استخدام المقارنة المرجعية هو تقييم الأداء التنافسي من خلال المنافسين وذلك من اجل التوجه نحو التحسين المستمر في أداء المؤسسة وتحديد أولويات التحسين وبالتالي يتم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة .

الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية

وفقا لما جاء في الأدبيات المتخصصة للباحثين لإيضاح أنواع المقارنة المرجعية إذ وجدوا أنها تتكون من الأنواع الأساسية الآتية[1] :

1.المقارنة المرجعية الداخلية :

تعتبر هذه المقارنة نقطة البداية و يجب إعطائها أهمية في المؤسسة قبل النظر إلى خارجها ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة حول الكلفة المنخفضة،السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات و لكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتمادها أساسا للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة ويتبين من خلال ذلك بان المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم بيم الوظائف،الأقسام،المؤسسات المتشابهة بغرض تحسين الأداء.

ومن مميزاتها عدم وجود التحفظ الذي يكون موجودا لدى الآخرين من إعطاء المعلومات التي قد تكون أسرارا أو تؤثر في المنافسة أما عيوبها فهي حرمان المؤسسة من فرص معرفة ما يفعله الآخرين وما حققه من تقدم؛

ترى الطالبة إن هذا النوع من المقارنة يتميز بسرعة الحصول على معلومات وافية داخلية تمكن المؤسسة من تشكيل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية، ويمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.

2. المقارنة المرجعية الخارجية

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس المجال أو مجال أخر ومن مميزاتها أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تبيع نفس السلع ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد [2] :

3.المقارنة المرجعية التنافسية:

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل و لذلك تسمى المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات،الخدمات،التكنولوجيا،الإفراد،الجودة ... بهدف التعرف على فجوات الأداء بين المؤسسة ومنافسيها ولهذه المقارنة مزايا وهي كالأتي:

- معرفة كيف سيكون أداء الأعمال في المستقبل؛

[1] ماجد جبار غزاي، أحمد ميري أحمد، **دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي** ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد37، العراق،2016،ص 189-.191.

[2] نفس المرجع السابق ،نفس الصفحة .

- ما هي العراقيل المفروضة على العمليات؛
- كيف يمكن معرفة ومعالجة نقاط القوة والضعف.

4 . المقارنة المرجعية الوظيفية:

تقوم هذه المقارنة على أساس مقارنة مجالات معينة مع المؤسسات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة ويشمل ذلك توفير البيانات المطلوبة عن توجيهات الصناعة لإجراء المقارنة الكلية والبحث عن الوظائف المشتركة بين المؤسسات؛

5.المقارنة المرجعية الإستراتجية:

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الاستراتجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية ولهذه المقارنة أهمية تكمن في اختصار الوقت للتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية وقد طبقت هذه الإستراتجية من قبل العديد من المؤسسات الرائدة وتعتبر وسيلة لتعرف على ما يفعله الآخرين بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد في ما يفعلونه مع تطويره وتطويعه ليتلاءم مع ظروفنا و بيئتنا؛

5.المقارنة المرجعية العامة:

يبحث هذا النوع من المقارنة المرجعية عن كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة ويمتاز بالاتي:

- يسهم إحداث تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة؛
- يسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمؤسسة؛
- يسهم في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المؤسسة المنافسة.

ترى الطالبة أن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية تكمن في تشابه استخدام المنافسين للممارسات و التقنيات التي تمتلكها المؤسسة، الأمر الذي يساعد ويسهل عملية التعلم والنقل المتبادل بين المؤسسة والمنافس الشريك مع تحسين الموضع التنافسي.

ويضيف (Evans,1997) الأنواع الأخرى من المقارنة المرجعية الممثلة بالاتي[1] :

1.المقارنة المرجعية للأداء:

وتتم على أساس المقارنة المباشرة مع المتنافسين عن طريق تحليل الأداء و تستخدم للمنتجات والخدمات والنشاطات و تطبيق في عمليات التسعير وتقنيات النوعية والخواص.

2.المقارنة المرجعية للعمليات:

تستخدم في مراحل العمل المختلفة مثل ترتيب و تنظيم الطلبيات وتدريب العاملين وتهتم في تحديد الممارسات المؤثرة في المؤسسات لانجاز الوظائف المتشابهة.

3.المقارنة المرجعية للممارسات الأفضل:

وهي مشابهة للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء تركيزها على الممارسات الإدارية بدلا من تركيزها على عمليات خاصة معينة ويركز هذا النوع من المقارنة على معايير مثل بيئة العمل الحوافز التي تعطي للعاملين دافعا قويا لأداء أعمالهم بشكل مميز.

[1] نفسه.

4.المقارنة المرجعية القياسية :

وتقوم على أساس مقارنة مجمل الأداء لقطاع صناعي معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات.

الفرع الرابع: خطوات المقارنة المرجعية

هناك عدة نماذج وضحت خطوات المقارنة المرجعية،سنتطرق فيما يلي إلى احد هذه النماذج وهو نموذج Robert) (Campحيث يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المتبعة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منها في المؤسسة،حيث حدد (Robert Camp) وهو مدير التوزيع في مؤسسة زيروكس خمس خطوات رئيسة متعاقبة لتطبيق المقارنة المرجعية وهي [1] :

1 **التخطيط** (**Planning**) : في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها وكذلك يتم اختيار الشريك المقارن به وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة؛

2 **التحليل** (**Analysis**) : وتتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمؤسسة وكذلك أداء الشريك المقارن وتحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين أداء المؤسسة والمؤسسات المنافسة الأخرى المنافسة؛

3 **التكامل** (**Integration**) : يتم في هذه المرحلة تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستويات للأداء؛

4**التنفيذ** (**Executed**) : وفي هذه الخطوة يتم تحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل وبما يضمن تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق أفضل الطرائق المكتبية من الشريك المقارن به مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق؛

5 **النضوج** (**Maturity**) : وتتضمن عملية وصول المؤسسة إلى معالجة الفجوة السلبية في أدائها مما يحقق الأداء الأفضل للمؤسسة .

يوجد دراسات اعتبرت خطوات المقارنة المرجعية كأبعاد لها على سبيل المثال نجد دراسة (مبارك مبارك مطلق المطيري)

المطلب الثالث: مزايا وعيوب المقارنة المرجعية

طبقت العديد من المؤسسات المقارنة المرجعية كأسلوب تحسين وتقييم أدائها بممارسة أفضل التجارب على الصعيد الداخلي والخارجي،

الفرع الأول: أسباب أخد المؤسسات بمبادرة تطبيق المقارنة المرجعية

توجد العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتطبيق المقارنة المرجعية حيث تدفع دراسة المقارنة المرجعية المؤسسة للبحث عن فضل الطرق والممارسات المستعملة لمحاولة تبنيها وتطبيقها على أعمال المؤسسة وعليه تجعل القائمين على إدارة المؤسسة على دراية بالعالم الخارجي المحيط بهم، والوقوف على مستوى المنافسة الذي وصلت إليه المؤسسات الرائدة في الصناعة، مما يزود المؤسسة على ممارسات جديدة تجعلها قادرة على التصدي للمنافسين ومن أهم أسباب تطبيق المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسات[2] :

[1] نفسه.

[2] وليد يوسف عفيفي محمد، **إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الاقتصادية**،دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية ،جامعة حلوين ،كلية التجارة،رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة،2011 ص38-39. نقلا عن إبراهيم عثمان علي إبراهيم،المقارنة

1) تلبية احتياجات العملاء الحالية، وكذلك توقعاتهم المستقبلية، وبالتالي خلق حالة من الرضا عند العملاء؛
2) تساعد المؤسسات على أداء الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وسيكون في ذات الوقت بمثابة نموذج ثابت لمراجعة الأداء باستمرار؛
3) القضاء على التوزيع غير العادل لموارد المؤسسة حيث يصبح لديها القدرة على تحديد الموارد التي لم تشغل بشكل كامل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الموارد وتطبيق الاستراتيجيات التي من شأنها أن تساعد على زيادة استغلال الموارد المتاحة،وكذلك محاولة الحد من نسبة الهذر في الموارد؛
4) تعمل بدرجة كبيرة على تطبيق أهداف المؤسسة إذ تأخذ بعين الاعتبار عند بداية التطبيق في ظل محاولة المؤسسات على خفض عناصر التكلفة لديها فان المقارنة المرجعية تدعم بصورة كبيرة خفض عناصر التكلفة،وكذلك العمل على خلق فرص تنافسية؛
5) تلعب دورا هاما في إكساب ثقافة التعلم داخل المؤسسة، وفي ذات الوقت التشجيع على التدريب، تبادل الأفكار،فتعزيز العمل الجماعي؛
6) تحسين قدرات العاملين، ومهاراتهم في الاستفادة من المعلومات المتاحة حيث تساعدهم على التعرف على فجوة الأداء، وكذلك تحديد الثغرات، وجمعها وتحليلها، وتشغيل المعلومات اللازمة التي تعمل على القضاء على هذه الفجوة؛
7) تساعد في كسر الحواجز القائمة بين الإدارات بعضها البعض حيث تدعم ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع روح الفريق بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام؛
8) المساعدة في تطوير مؤشرات الإنتاجية القائمة، فمن خلال مقارنة العمليات الداخلية التي تتم داخل المؤسسة من خلال فحص سلسلة القيمة من منظور المقارنة المرجعية ثم الوصول إلى فهم أفضل عوامل القوة والضعف داخل المؤسسة؛
9) تطوير الاستراتجيات داخل المؤسسة؛
10) التعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى أضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة؛
11)تستخدم المقارنة المرجعية في تعزيز أساليب أكثر كفاءة من اجل التغلب على التعقيدات التي قد تواجه المؤسسة؛
12)مناقشة وفهم الوسائل والممارسات التي قد تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها حيث يجب التعرف على المتطلبات اللازمة للوصول إلى الأداء المنشود؛
13)مشاركة العاملين في وضع المؤشرات والمعايير حيث يتوف نجاح المقارنة المرجعية بدرجة كبيرة على مشاركة العاملين القائمين بالوظائف المختلفة في المؤسسة في وضع المؤشرات و المعايير المطبقة والمستخدمة في الدراسة؛
14)يساعد المؤسسة على تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين والخروج من حيز الأفكار التقليدية.

المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية،السودان ،2016 ، ص100-102.

الفرع الثاني: المزايا والعيوب الموجهة للمقارنة المرجعية

أولا : مزايا المقارنة المرجعية

تبرز مزايا المقارنة المرجعية في الأتي[1] :

1. يساعد أسلوب المقارنة المرجعية المؤسسة في التنبؤ بأداء منافسيها في المستقبل حيث تغير التنبؤات التنافسية ذات أهمية خاصة عند تقييم مدى ملائمة الأهداف قصيرة الأجل،والأهداف طويلة الأجل،ودعم الإستراتيجية على المدى الطويل؛
2. تحفيز التخطيط الاستراتيجي من أجل التأكد من أن العمليات الصناعية سوف تظل تنافسية،وتقييم مواطن القوة والضعف،وتعزيز وتشجيع الطرق التنظيمية والممارسات الجديدة؛
3. يؤدي هذا المدخل لجعل إدارة المؤسسة دائما متجددة،ومتطورة،وبعيدة عن التقادم،وذلك عن طريق البحث دائما عن أفكار وطرق ووسائل جديدة للعمل؛
4. يؤذي التركيز الخارجي إلى خلق مقاييس أداة تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء، وتجعلها أكثر تنافسية؛
5. تؤدي إلى تحديد أفضل أداء للموارد البشرية من أجل تطوير وتحقيق إمكانيات العاملين من أجل دعم إستراتيجية المؤسسة؛
6. تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين إستراتيجيتها من خلال مراعاة الطرق التنافسية التي تتبعها المؤسسات الناجحة الأخرى وتكييفها لتتلاءم معها؛

ثانيا: العيوب الموجهة للمقارنة المرجعية

إن المقارنة المرجعية كغيرها من الأساليب لم تخلو من الانتقادات من قبل الآخرين وتتمثل هذه الانتقادات في الأتي [2]:

1. إن المقارنة المرجعية تأتي من كونها فكرة تعتمد على ما يفعله الآخرين،لان المؤسسة لن تتمكن من تقليد المؤسسة المتفوقة عليها واللحاق بها، لأنها لن تتوفر لها إمكانات وإبداعات نفس المؤسسة حتى تستطيع مجاراتها ومنافستها؛
2. إن المقارنة المرجعية ليست دواء سحري والشافي والنافع لجميع المشاكل فهو ليس إستراتجية ولا يمكن اعتباره فلسفة لادارة الأعمال إنما هو أداة لتحسين و تطوير ليصبح فعالا ولا يجب الاعتماد عليه بدقة؛
3. إن المقارنة المرجعية غير مفيدة إذا تم استخدامها لعمليات تقديم فرص حقيقية لتنمية وتطوير وتحسين الأداء؛
4. لن يكون للمقارنة المرجعية دورا فعالا إذا لم تحضي باهتمام الإدارة العليا للمؤسسة؛

[1] داليا محمد علي محمد أبو طالب، **تقييم فعالية نظم معلومات المحاسبة الإدارية في تدعيم القياس غير المالي للأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة**،دراسة ميدانية على المنشات الصناعية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية التجارة،القاهرة،مصر،2010،ص150.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق،**دراسات إدارية معاصرة**،بدون دار النشر،القاهرة، مصر،2010،ص233. نقلا عن إبراهيم عثمان علي إبراهيم، المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،2016،ص98.

5. إن نتائج الأمس ليست هي بالضرورة النتائج المتوقعة للغد، فهناك متغيرات وعوامل أخرى يمكنها تغيير المعايير بدقة وسرعة في الأداء؛
6. أن المشاركة المرجعية ليست بديلا للإبداع والابتكار إنها فقط مصدرا للأفكار من خارج المؤسسة،لان النجاح في إدارة أعمال المؤسسة يعتمد على صياغة وتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف التنظيمية.

الفرع الثالث: عوامل نجاح وفعالية تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات

لكي تنجح المؤسسات في تطبيق المقارنة المرجعية بكفاءة وفعالية فإنه لابد من توافر العديد من العوامل من أهمها ما يلي[1]:

1- تعهد والتزام الإدارات العليا بتطبيق مدخل المقارنة المرجعية بالمؤسسة بحيث تقوم بإرساء مفهوم أن هذا المدخل يعد احد الأدوات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، واعتبار التغير جزءا أساسيا من حياة هذه المؤسسة.
2- انتشار فلسفة التعليم بين العاملين بالمؤسسة،واعتبارها مبدأ أساسيا بحيث يؤمنون بان لدى الآخرين ما نتعلمه؛
3- إلمام جميع المديرين بالمؤسسة بفلسفة مدخل المقارنة المرجعية وخطوات ومراحل تطبيقها؛
4- زيادة وعى العاملين بالمؤسسة بأهمية تطبيق مدخل المقارنة المرجعية وتشجيعهم على المشاركة في تحديد مشكلات العمل بالمؤسسة وتقديم المقترحات المختلفة للقضاء عليها فضلا عن تشجيعهم على الابتكار والتجديد؛
5- نشر التجارب الناجحة والإشادة بها بين العاملين بالمؤسسة؛
6- تحرى الدقة الكاملة عند اختيار فريق العمل الذي يوكل إليه مهمة تطبيق مدخل المقارنة المرجعية بالمؤسسة.

المبحث الثاني:التشخيص النظري للأداء التنافسي في مؤسسات التأمين

إن الأداء التنافسي بالنظر لما حظي له في الدراسات السابقة التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر هي ابعد من أن تكون موضوعا جديدا؛فلقد كان الاهتمام برفع تنافسية المؤسسات منذ مدة عن طريق التحكم في التكاليف والتميز وتجزئة الأسواق،وبشكل يعكس تداخل العديد من الفنون والاختصاصات كالتسويق والمالية ومراقبة التسيير وغيرها مما له علاقة بهذا المفهوم. كما لا تزال الأدبيات الاقتصادية والإدارية بصدد إنضاج وبلورة أبعاد هذا المفهوم ومحاولة الإحاطة بماهيته.

المطلب الأول: الأداء التنافسي منطلقا ته ومؤشراته

نتج الأداء التنافسي بالمزج بين الأداء المتميز والقدرة التنافسية العالية، حيث لقي كمفهوم إقبال العديد من المؤسسات خاصة أثناء إعداد وصياغة الخطط الإستراتجية الخاصة بالمنافسة وتحديد الأداء المناسب الذي ينسجم مع قدراتها البشرية والمادية،مما جعل من تحديد وصياغة مفهوما خاصا بالأداء التنافسي أمرا ملحا لتمكن من معرفة أهم منطلقات التي يجب توفرها ليمكن الوصول إليه وقياسه.

[1] احمد محمد غنيم،**مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات،"** بدون دار نشر" 2003، ص447، نقلا عن إبراهيم عثمان علي إبراهيم،المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،2016،ص120-121.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الأداء التنافسي

تعود الجذور التاريخية للأداء التنافسي إلى عام 1957 بدءا من نهج Ans off الكلاسيكي في استراتيجيات النمو العامة حيث يمكن تصور الأداء التنافسي للمؤسسات بعدد من الطرق التي لا حصر لها من إحداها ابتكار المنتجات أو الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين أو المحتملين[1] ، وعليه فان مع زيادة حدة المنافسة دأب المؤسسات على البحث عن طرق لبناء أداء تنافسي من مجموعة متنوعة من المصادر مثل التمايز بالسلع والخدمات سواء من خلال السعر،الجودة أو الخدمة والتي تكون أكثر استدامة عندما يكون من الصعب على المنافسين تقليدها.

يعرف الأداء التنافسي بأنه انعكاس لنتيجة الميزة التنافسية ومدى قدرة المؤسسات على تطوير ميزات تمكنها من التفوق على المنافسين.[2] ويعد الأداء التنافسي الحقل الأوسع لأداء الأعمال، والذي يتضمن: (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء العملياتي) وهو يمثل فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحقيق تطلعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين على حد سواء وهو الأكثر تمثيلا لقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء والاستدامة في ظل بيئة شديدة التنافس.[3] كما يعرف الأداء التنافسي بأنه قدرة مؤسسات الأعمال على البقاء في سوق تنافسي من خلال توفير المنتجات والخدمات التي ترضي العملاء وتعد الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، الموثوقية والمرونة فالإبداع هي إحدى مؤشرات الأداء للمؤسسات التي تسعى جاهدة للوصول إلى وضع تنافسي أفضل من المنافسين في السوق الذي تعمل فيه.[4]

فيرى أن الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على كسب أفضل من متوسط العائد على الاستثمار في القطاع الذي تعمل فيه قياسا بالمنافسين.وينظر إلى الأداء التنافسي على انه مدى قدرة المؤسسات على تحقيق الأسبقيات التنافسية السوقية ذات الصلة بمنافستها في سعيها نحو البقاء في ظل بيئات تتسم بشدة المنافسة.[5]كما يعرف أيضا بأنه مدى تحقيق الأهداف المخطط لها بالشكل الذي يضع المؤسسة في موقف تنافسي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.[6]

واتساقا مع ما تقدم ترى الباحثة أن الأداء التنافسي هو نهج آو منحى تنتهجه المؤسسات لنجاح على منافسيها وزيادة فرص اكتساح أسواق جديدة وان الأداء التنافسي يجعل من المؤسسة أن تكون طموحة دائما.

---

[1] فراس جمال حسني قاووق، **الدور الوسيط للقدرة التنافسية في اثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان ، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، جوان 2012، ص41

[2] Jin,Y,Vonderembse,M,Ragu-Nathan,T.S&Smith,J.T,. **Exploring Relatioships Among It-enabled Sharing Capability,Supply Chain flexibility,and Competitive performance of food Companies**, Benchmarking An International Journal,20(4),P463-483.

[3] الربيعي خلود، عبد الكريم نهاد، **امن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي** ،دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمينات الأهلية،مجلة دراسات محاسبية ومالية ،جامعة بغداد المعهد العالي للدارسات المحاسبية والمالية ،لعدد8 (23)،العراق ،2013 ، ص 289-317.

[4] Chi Anh, P&Matsui,Effect of qualitymanagement on Competitive Performance in Manufacturing companies International Perspective,.International Journal of Productivity and Quality Management,1(3),366-83

[5] الخضر علي ، رولا حسين،**اثر النشاط التسويقي في تحقيق الاداء التنافسي لشركات التامين السورية**،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين،العدد2،سوريا،2015،ص243.

[6] Al-Abdallah, G.M., Abdallah, A.B., & Hamdan , K. B,**The impact of supplier relationship management on competitive performance of manifacturing firms**,.International Journal of Business and Management, vol 9,n (2),2014, 192-202.

مفاهيم أخرى في الأداء التنافسي

يمثل الأداء التنافسي انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1]

كما انه يعبر عن مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق للمؤسسة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة،ويعرف كذلك بأنه الأداء الذي يستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.[2]

وهناك من أعطى الطابع الاستراتيجي لمفهوم الأداء التنافسي،ودلك أن الأداء التنافسي يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية وما يدعم ذلك هو أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب توفر الكفاءة والفعالية[3]

يمكن ملاحظة أن مصطلحين هامين يقترن بالأداء التنافسي هما الكفاءة والفعالية،حيث يعتبران ملازمين لبعضهما،لكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل،فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكنها تتعرض لخسارة وبالتالي عدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها،ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها انجاز العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي انجاز العمل الصحيح وهكذا فان المفهومين يكمل كل منهما الأخر

يعكس الأداء التنافسي رغبة المؤسسة في النمو وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد، فان الأداء التنافسي يمثل المنظور طويل الأمد،ومن أهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي نجد مقاييس القيمة المضافة، مقاييس الرضا، ومقاييس الموقع التنافسي[4]

ويمكن تلخيص أهم ما جاء في المفاهيم المقدمة في النقاط التالية:

- هو انعكاس لنتيجة التميز التنافسي ومدى قدرة المؤسسات على تطوير ميزات تمكنها من التفوق.
- الأداء التنافسي هو الحقل الأوسع لأداء الأعمال.
- يمنح المؤسسة قدرة لأداء الأعمال و البقاء في سوق تنافسي.
- قدرة المؤسسة على كسب أفضل من متوسط العائد على الاستثمار في القطاع.
- الأداء التنافسي يحقق للمؤسسات الأسبقيات التنافسية.
- تحقيق الأهداف المخطط لها بالشكل الذي يضع المؤسسة في موقف تنافسي متميز.
- ينطلق الأداء التنافسي من مؤهلات المؤسسة البشرية والمادية والمعرفية.
- يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية .
- يحقق الأداء التنافسي الجيد الثنائية (كفاءة/فعالية) مما يضمن النجاح أكثر على صعيد الإنتاجية.

---

[1] الخضر علي،ورلا الحسين،مرجع سابق،ص243

[2] بوزناق عبد الغني،**مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية** ،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر،2013،ص72.

[3] عبد المالك مزهودة،**الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول،جامعة محمد خضير،بسكرة ،الجزائر،2001،ص:88.

[4] حجازي إسماعيل،عيداوي نوال،**أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة**،**مجلة الباحث الاقتصادي**،جامعة سكيكدة،الجزائر،العدد2، في2015، ص:61.

الفرع الثاني:أهمية الأداء التنافسي

تبرز أهمية الأداء التنافسي للمؤسسات من كونه يعكس قدرة تلك المؤسسات على البقاء والنمو والاستدامة قياسا بالمنافسين وعليه فانه ينظر إلى الأداء التنافسي على انه ذو أهمية بالغة للمؤسسات لأنه[1]:

- ❖ يعطي المؤسسة دليلا واضحا على مدى نموها قياسا بالمنافسين؛
- ❖ يقدم للمؤسسات بيانا عن العوائد التي تحققها مقارنة بما تتحمله من تكاليف؛
- ❖ يمكن المؤسسات من التفوق على المنافسين من خلال تحقيق ميزات تنافسية مستدامة لها في القطاع الذي تعمل فيه سواء في التكيف،أو البقاء،أو في النمو السريع.

الفرع الثالث: مصادر الأداء التنافسي

تتعدد مصادر الأداء التنافسي وتتنوع بحسب طبيعة عمل المؤسسات إلا أن هناك مجموعة من المصادر الأساسية والتي تمكن المؤسسات من الوصول إلى الأداء التنافسي المأمول هي[2]:

أولا. الكفاءات الجوهرية فيما يتعلق بالتعلم الجماعي في أي مؤسسة، وخاصة في كيفية تنسيق المهارات المتنوعة ودمج التدفقات التكنولوجية المتعددة؛

ثانيا. القدرات الديناميكية للعمليات المتميزة التي تتشكل من خلال أوضاع المحددة للمؤسسة مثل محفظة المؤسسة من أصول المعرفة التي يصعب تداولها والأصول التكميلية، بالإضافة إلى مسارات التطور التي اعتمدتها أو ورثتها تلك المؤسسة؛

المطلب الثاني: مقاييس الأداء التنافسي، مقوماته و عوامل استمراره

سنتطرق في هذا الجزء إلى ذكر مقومات الأداء التنافسي،وأهم مؤشراته والعوامل التي تؤدي إلى استمراره.

الفرع الأول: مؤشرات الأداء التنافسي

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسات، ومن خلال مراجعتها السابقة يتضح بأنه من أهم المؤشرات،التي تم استخدامها للدلالة على الأداء التنافسي هي: الربحية ،الإنتاجية،الحصة السوقية،الحصة التصديرية من الإنتاج،

[1] فراس جمال حسني قاووق،مرجع سبق ذكره،ص43.

[2] Wu,l.,Chiu,M.L,Organizational applications of IT innovation and firm s competitive performance Aresource-based view and the innovation diffusion approach, journal of engineering and technology management,35,p22, نقلا عن فراس جمال حسني قاووق، **الدور الوسيط للقدرة التنافسية في اثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي**، جامعة الشرق الأوسط،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جوان 2012،42

التوليفة الإنتاجية، الشهادات الممنوحة لتحقيق منتجات المؤسسة لمواصفات محددة، وكذا رقم الأعمال وفيما يلي سيتم شرح أهم هذه المؤشرات[1]:

1. **الجودة**:يستخدم المصطلح للدلالة على أن المنتج مناسب،وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة ذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجالها والمقصود بها، أنها عبارة عن مجموعة الخصائص المتوفرة في المنتج؛
2. **الإنتاجية**: تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية،فقد عرفت بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه،كما أنها تعرف بنسبة المدخلات إلى المخرجات؛
3. **الربحية**: عرفت الربحية على أنها مفهوم عام يطلق على نشاط مفيد وبالتالي ينسجم من هذا النشاط ربح معين، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر؛
4. **التحكم في التكاليف**: وذلك بتخفيض التكاليف،مما يعطي المؤسسة القدرة على تنافسية عالية،من خلال الحصول على موارد اقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون؛
5. **الحصة السوقية** : يمثل هذا العنصر احد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة حيث تعبر عن قوة المؤسسة في السوق وأجزائه المستهدفة.

الفرع الثاني: مقومات الأداء التنافسي

توفر المؤسسة مجموعة من المقومات تبني على أساساها أسلوبها في العمل وأدائها التنافسي،وكون هذا الأخير نابع من حاجة المؤسسة للنجاح في سوقها أكثر يعتبر التسويق التنافسي أول هذه المقومات، بالإضافة إلى عامل الذكاء الذي يعد حاسما في معادلة المنافسة بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.

1- التسويق التنافسي

إذا كان المنافسون يركزون على القطاع سوقي محدد، فإن المؤسسة لن تكون قادرة في هذه الحالة على التنافس بفعالية إن كانت تتبع إستراتيجية تسويقية تمييزية، لكن إذا ما تبين من خلال التحليل أن واحدا أو أكثر من المنافسين يتبعون إستراتجية استهداف تسويقية غير تمييزية، فان المؤسسة ستحقق نجاحا من خلال إتباع إستراتيجية التسويق المركز،وتخصص كافة موارد المبيعات و التسويق للسيطرة على القطاع سوقي محدد مربحا بقدر كبير[2].

وحديثا جدا،قدم استشاريا تسويق تصنيفا جديدا لاستراتيجيات التسويق التنافسي،واقتراحا أن المؤسسات تكسب مواقع القيادة عن طريق تسليم قيمة ممتازة لزبائنها. بناء على هذا التصنيف يمكن أن تنتهج المؤسسة أيا من ثلاث استراتيجيات تسمى نظم القيمة لتسليم قيمة ممتازة للزبون وهي[3]:

- امتياز التشغيل:تقديم قيمة ممتازة عن طريق قيادة السعر،مع العمل على تقليل التكاليف كلما أمكن ذلك؛
- مودة الزبون:تقديم قيمة ممتازة عن طريق التجزئة الدقيقة،وتفصيل المنتجات لتتفق بالضبط مع احتياجات الزبائن؛
- قيادة المنتج: تقديم خدمة ممتازة بتوفير تدفق مسمر من المنتجات الأحدث وجعل المنتجات المنافسة متقادمة.

[1] دداش أمنة،بزيان عثمان،الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية،مجلة المالية والأسواق،جامعة مستغانم،الجزائر،العدد:6، 2017، ص 238.

[2] بشير العلاق،**التخطيط التسويقي:مفاهيم و تطبيقات**، الطبعة العربية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،2008، ص106

[3] فيليب كوتلر،جاري أرمسترونج،**أساسيات التسويق**،تعريب سرور على إبراهيم سرور،الكتاب الثاني،دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،2009 ، ص 980.

يبدو أن التوجه بالزبون لا يزال يتصدر أولويات المؤسسة وهذا يقود للقول أن الاعتماد على تقييمات الزبائن لتحديد أو تعريف بعض مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة، يجعلها تنظر إلى أدائها التنافسي من منظور الزبائن، وفي هذا المنظور يحدد المدراء قطاعات الزبائن والسوق التي تتنافس فيها المؤسسات،ومقاييس أداء وحدة الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة،كما أن منظور الزبائن يشمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناجمة عن الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد،وان مقاييس المحصلات الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ بهم،واكتساب زبائن جدد كلما سنحت الفرصة،ورفع الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة[1].

1- الذكاء التنافسي

عرف الذكاء التنافسي بأنه عملية نظامية أخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن ا نؤثر في مخطط المؤسسة وقراراتها وعملياتها وعلى الصعيد الاستراتيجي هو الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين وصياغة إستراتيجية أعمال لمواجهتها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات التكتيكية و تحليلها و توزيعها واعتمادها في انجاز الحسابات المتعلقة بقرارات الأعمال وقد اعتبر الذكاء التنافسي بمثابة العملية التحليلية الهادفة لتحويل البيانات غير المتكاملة عن المنافسين إلى معرفة مفيدة ودقيقة عن مواقعهم وأدائهم وقدراتهم وكذا توجهاتهم،بعبارة أخرى الذكاء التنافسي هو برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المؤسسة[2]. المنفعة الأكثر شيوعا للذكاء التنافسي تتمثل في قدرته على بناء و تحليل المعلومات،بما يساعد المؤسسة في تحديد الجوانب الخاصة بمنافسيها كنقاط الضعف،الأهداف، التركيز في السوق، أنماط ردود الأفعال المحتملة،علما أن بناء وتحليل المعلومات يتطلب تصنيف،وتعقب للمنافسين وسلوكهم،واستخدام تلك المعلومات،وكل ذلك يساعد المؤسسة في البدء بالبحث عن المقارنة بشأن قوتها وضعفها مقابل منافسيها[3].

الفرع الثالث :المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي

انطلاقا من كون الأداء التنافسي عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر إيجاد أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي فإذا ما أرادت المؤسسة أن تحقق أداء تنافسي عالي في قطاع ما،والذي يتميز بالمنافسة عليها احترام ثلاثة قواعد السوق الجديد.[4]

تتمثل هذه القواعد في المقاييس التي اعتمدت لقياس مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة وهي على النحو الأتي[5]:

1- مقاييس السوق، وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة المؤسسة على الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المواقع في السوق المستهدف؛

---

[1] وائل محمد صبحي ادريس،طاهر محسن منصور الغالبي،**أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، 2009،ص192

[2] محمد فلاق، اسحاق خرشي،**دور الذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال**،دراسة حالة شركة جيزي للاتصالات،الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية،واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية،قسم العلوم التجارية،جامعة عمار ثليجي،الاغواط،الجزائر،يومي19-20مارس2014،ص6.

[3] محمد الامين كروش، **اثر الابتكار التسويقي على الاداء التنافسي للمؤسسة الانتاجية** في مجال الهواتف الذكية ،دراسة حالة سامسونج،كوندور،هواوي،لينوفو،اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة،الجزائر،2019-2020،ص81-82.

[4] Michael Tiacy,Fred Wiersema,Lexigeence de choix (trois discipliines de valeur pour dominer ses marchesa),edition village mondiale,Paris,2002,P33.

[5] محمد الامين كروش،نفس المرجع السابق،ص82-83.

2- مقاييس القيمة المضافة، ويعد من المقاييس المفضلة في قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، و تدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار و التعلم و تطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية و معدلات التحسين؛

3- مقاييس الموقع التنافسي،يشير الموقع التنافسي للمؤسسة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها في السوق أيا كان مصدر تلك المزايا التنافسية،سواء كان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

الفرع الرابع: عوامل استمرارية الأداء التنافسي

من أجل استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة يجب توفرها على العوامل الآتية[1]:

1 التطور التكنولوجي

إن لتطور التكنولوجي أهمية كبيرة خاصة وأن البيئة الصناعية تعرف حركية دائمة،وذلك لان المؤسسات المنافسة في مختلفة المجالات لا تنتظر حدوث التغيرات حتى تقوم بردة فعل بل هي تشارك وتحدث بنفسها التغيير ولهذا السبب فان التطور التكنولوجي يؤدي دورا مهما في استمرارية أي مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية،وذلك لأنها تصبح مؤسسة قادرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية؛

كما يهيئ المؤسسة للتكيف في البيئة التنافسية عبر التحديثات التقنية والتجارية والتنظيمية،ولهذا تلجأ معظم المؤسسات إلى صياغة إستراتيجية تتضمن الابتكار التكنولوجي من اجل إيجاد عرض جديد يهدف إلى استمرارية تنافسيتها وذلك لما له من أثر على التكاليف والسعر وعلى صورة المؤسسة، لأنه غالبا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها المناسبة وجودة منتجاتها؛

2 اليقظة التنافسية

يقصد بها اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية، كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين،حتى يتم فهمهم واستباق المستقبل. فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وتؤدي اليقظة التنافسية دورا مهما في استمرارية الأداء التنافسي خصوصا مع الأحداث المتسارعة في عصر المعلومات وزيادة حدة المنافسة بين مختلفة المؤسسات التي تنشط في مختلف المجالات سواء صناعية أو خدمية، ولهذا فان اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين في جوانب عديدة من حيث منتجاتهم،استراتيجياتهم التنافسية، والتسويقية والتجارية،وكذلك التكنولوجيا المستعملة من طرفهم؛

3 الميزة التنافسية

تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها،حيث تقوم العديد من المؤسسات بإيجاد مزايا جديدة بشكل سريع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، وهذا من أجل المحافظة على استمرارية أدائها التنافسي؛

[1] بوهلة شهيرة،**استراتيجية اتصال ودورها في الاداء التنافسي للمؤسسة**،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص اتصال استراتيجي،في علوم الإعلام والاتصال،كلية العلوم السياسية والإعلام،جامعة الجزائر03،الجزائر،2012.ص65.

كما أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى سهولة تقليدها من قبل المنافسين، وهذا ما يؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة،لهذا السبب يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها وتتميز المؤسسة عندما يصبح بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛

لمبحث الثالث: العلاقة بين الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية

سنحاول في هذا المبحث مناقشة كل من أهم خصائص الأداء التنافسي و ذكر الأبعاد اللازمة لقياسه وفق ما يتوافق وطبيعة الدراسة وفي الأخير نعرض العلاقة بينه وبين المقارنة المرجعية

المطلب الأول: خصائص الأداء التنافسي

على ضوء ما قدم من طرح لمختلف زوايا الأداء التنافسي يمكننا أن نحدد بعض الخصائص المميزة للأداء التنافسي في النقاط التالية [1]:

- ❖ الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين؛
- ❖ ينطلق الأداء التنافسي من خلال قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحقيق الكفاءة والفعالية وتحويلها إلى قدرات ومهارات تمكنها من البقاء على وضعية جيدة في السوق أو تحقيق مركز تنافسي جيد؛
- ❖ الأداء التنافسي هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الربحية، الحصة السوقية،النمو،وغيرها مقارنة بالمنافسين لها في القطاع الذي تنتمي إليه؛
- ❖ يعتمد الأداء التنافسي للمؤسسة في تحقيق واستمرار يته على قدرة المؤسسة في تطوير منتجات جيدة وابتكار واستحداث أساليب وطرق أكثر فعالية من المنافسين تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي؛
- ❖ تعد التكلفة والتحكم فيها وجودة السلع والخدمات المقدمة والسعر الذي تبيع به المؤسسة من بين المحاور الاساسية الموجهة للأداء التنافسي؛
- ❖ يعبر عن الأداء التنافسي بمجموعة النتائج والمؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للمؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه؛
- ❖ -يعد الصمود أمام البيئة التنافسية ومتغيراتها من التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أدائها التنافسي.

وعليه ترى الطالبة أن الأداء التنافسي هو مجموعة الأنشطة والمهام الدائمة التي تفعلها المؤسسة بهدف توجيه مختلف مواردها المادية منها والمالية ويرها وتحويلها إلى قدرات ومهارات فعالة،تستند عليها المؤسسة حتى تصنع لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين سواء في القطاع العام أو الخاص.وكذلك يمكن الأداء التنافسي المؤسسات من التطوير والتجديد في منتجاتها وابتكار طرق جديدة تمكنها من الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق وتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق.

[1] بن ميهوب أمينة،**الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الاداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية**،اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية،جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر،**سنة النشر** ،ص138-139.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنافسي

إن وجود المؤسسة في بيئة متغيرة من أهم سماتها شدة وحدة المنافسة يتوجب عليها أن تكيف أهدافها وخططها المستقبلية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية،كما يتوجب عليها أن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين لها في السوق الذي تعمل فيه، ورغم اختلاف الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد إلا أن هناك أبعاد أساسية مشتركة تتمثل في الأبعاد التالية:

1-التكلفة:

يعد بعد تخفيض التكلفة عنصرا هاما في تحسين مرد وديتها،كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه منافسيها،والذي يقصد به قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف،وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وانخفاض تكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق، وكنتيجة لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح.[1]ومن ابرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف ما يلي[2]:

- ❖ لوافرات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- ❖ الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة؛
- ❖ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج وال حافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- ❖ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2-الجودة:

ظهرت الجودة كبعد من أبعاد الأداء التنافسي انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهادتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها،حيث أصبح الزبون يسعى للحصول على المنتجات ذات جودة ولم يعد السعر وحدة العامل الحاسم في اتخاذ قرار الشراء. وترجع الجودة Qualite إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني:"طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وتعني أيضا الدقة والإتقان "[3]،وعرفها Black بأنها: مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة"[4]،وعرفها سيد مصطفى:" توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل،ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات و توقعات العميل إلى تصميم المنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة،إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حاليا

[1] زهية موساوي،**الكفاءة وتجديدها:مصدر لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة Les Cahiers Du Mecas ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،المجلد01،العدد2005،01،ص:205.

[2] تامر البكري، **استراتجيات التسويق**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،2008،ص:205

[3] بلية لحبيب، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم،الأساسيات شروط التطبيق**،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة،مصر،2018،ص08.

[4] راضي بهجت عطية،هشام يوسف العربي،**إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات**،روابط للنشر وتقنية المعلومات،القاهرة،مصر،2016،ص:19.

ومستقبلا"[1]. و تمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه منافسيها حتى وان تطلب ذلك تكلفة مرتفعة،ويمكن ان يتحقق بعد الجودة من خلال:[2]

- ☒ جودة التصميم:وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة؛
- ☒ جودة المطابقة:ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة،وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري من جهة أخرى؛
- ☒ جودة الخدمة:الكثير من المنتجات يتوافق شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون تدريبية، صيانة،ضمانات..وغيرها،والتي من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

3 –المرونة:

ظهر هذا البعد نتيجة حالة الإبداع والتطور التكنولوجي حيث أصبح من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر،وتعني المرونة القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتوج بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في تصميم المنتوج،[3]كما تجسد في قدرة المؤسسة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرة،وفي العموم تجسيد المرونة في مجالين أساسين هما[4]:

–قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يمكن في الرغبة الدائمة للتغير،وبالتالي فان المنتج لا يبقى حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال؛

–الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب،وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

4– الإبداع التكنولوجي:

إن الملاحظ إن هذا البعد يتكون من جزئين :الإبداع والتكنولوجيا،حيث ينسب مصطلح الإبداع إلى المفكر الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ 1912، والذي يعد المنظر الأول للإبداع كما هو موضح في كتابه " نظرية التطور الاقتصادي"، وطبقا لما جاء في المعاجم اللغوية يعرف الإبداع بأنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة"[5]،وعرفه الباحثون بأنه:كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على نتائج ايجابية في مختلف الميادين"[6].أما مصطلح تكنولوجيا يعرف على انه:"الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"[7].

---

[1] بلية لحبيب ،مرجع سابق،ص:12.

[2] ثامر البكري،مرجع سابق،ص206.

[3] بوغازي فريدة،بو الطبخ ليلى، **أثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنافسي** –دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا ،المجلدص.38،العدد23 ،سكيكدة، الجزائر ،2020،ص:383.

[4] ثامر البكري ،مرجع سابق ،ص:207.

[5] قادري محمد،طيب سعيدة،**الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد2018،04،ص:233.

[6] مراد مهدي، نصيرة يحياوي،**الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد10،العدد2020،02،ص:460.

[7] ثامر البكري،مرجع سابق،ص: 207

في حين يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: تحويل وتجسيد فكرة أو أفكار معينة إلى منتج يحضى بالقابلية في السوق أو تعديل منتج على نحو أفضل،طريقة إنتاج تعود بالفائدة على المؤسسة والزبائن"[1]،كما يعرف بأنه:" مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية المنظمة والمالية والتجارية بما فيها الاستثمارات في المعرفة الجديدة والتي تكون معدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية التقنية"[2] فالإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة ويكتمل عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)،ويمكن أن تنتهج المؤسسة بعد الإبداع التكنولوجي في كل من:[3]

- ❖ إنتاج منتجات جديدة؛
- ❖ أساليب فنية جديدة للإنتاج؛
- ❖ أسواق جديدة؛
- ❖ مصادر جديدة للمواد الأولية؛
- ❖ أشكال جديدة للتنظيم.

ترى الطالبة أن للأداء التنافسي أبعاد أخرى تختلف باختلاف الأبحاث والمواضيع وطبيعة العمل .

المطلب الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية و الأداء التنافسي

إن المقارنة المرجعية مع المنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التقييم والتحسين والتطور واكتساب المعارف والإبداع،وإذا كان ،هذا المعدل أقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر؛ ويذهب البعض أيضا إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم واقوي الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أدائها التنافسي،وتشير الدراسات أن 82 %من المعلومات يمكن أن تتحصل عليه المؤسسات من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية،فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة و النجاعة في تحقيق الأهداف؛

وبناءا على ذلك فان علاقة المقارنة المرجعية تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها وخدمات المؤسسات التنافسية وكذلك تحديد نواحي والقصور في ممارساتها وأدائها؛

مثال: أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة،أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال،ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة90.%.[4]

---

[1] كلثوم وهابي،دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي،المجلد07،العدد01 ،البويرة،الجزائر ، 2020،ص:383:.

[2] مهداوي زينب، بن سفيان زهرة،**دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية**، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار،المجلد01،العدد01،بشار، الجزائر ،2017 ،ص:133.

[3] قادري محمد، طيب سعيدة،مرجع سابق،ص: 236

[4] صالح بلاسكة،نور الدين مزياني، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة بين شركة الحضنة /المراعي** ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، العدد 04 ، ديسمبر2013، الصفحة

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى ذكر الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية والأداء التنافسي بنوع من التفصيل،إذ تعتبر المقارنة المرجعية،أسلوب حديث أثبت نجاحه و أهميته بالنسبة لمؤسسات الأعمال،يساعد المؤسسة على فهم أوضاع واستراتيجيات المنافسين وهذا بمعرفة الأعمال والإجراءات المستخدمة من قبل المنافسين ذوي الأولوية في السوق،كما تساعد المؤسسة في التركيز على بيئتها الخارجية و تحسين فعالية العمليات التي تقوم بها.

كما قمنا بعرض مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسات التأمين ومقوماته ومصادره وأبعاده وخصائصه وغيرها من النقاط المهمة إذا أصبحت المؤسسات اليوم تعيش وسط بيئة تنافسية صعبة تحتم عليها تقييم و تحسين أدائها التنافسي ومواجهة المؤسسات المنافسة في مجال نشاطها، هذا ما يجعلها تتجه نحو الاهتمام بالمقارنة مع باقي المؤسسات أو إتباع ما يعرف بالمقارنة المرجعية خصوصا أن البحث عن التميز أصبح الهدف الذي تسعى له مؤسسات التأمين وهذا ما سنفصل فيه أكثر في الفصول اللاحقة.

الفصـــل الـثانــي

الدراسـات السابـقة

للمقارنـة المرجعية و الأداء التنافسي

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى إبراز أهم الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت المقارنة المرجعية موضوعاً كمتغير مستقل و الأداء التنافسي باعتباره تابعا لها ضمن إطار بحثي واحد.كما صادفنا بعض الدراسات السابقة عالجت الكفاءة وبما أننا اعتمدنا عليها كأحد مكونات الأداء، اعتمدنا عليها في الدراسة تنوعت لغة البحث بين دراسات عربية وأخرى أجنبية، باختلاف الفترات الزمنية.

و ذلك بهدف معرفة النتائج المحققة، الأدوات المستخدمة، المناهج المعتمدة إضافة إلى عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية،من خلال ذكر نقاط الالتقاء و وأوجه الاختلاف وما يميز دراستنا عما سبقها.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: عرض الدراسات العربية
- المبحث الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
- المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

المبحث الأول: عرض الدراسات العربية

إعتمدنا في هذا المبحث ترتيب و تصنيف الدراسات السابقة حسب لغة المقال إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية،حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث .

المطلب الأول : الدراسات العربية

يضم عرضاً لدراسات من دول عربية و أخرى محلية وهذا لمحاولة إثراء الجانب النظري و سد فجوة جميع ثغرات الدراسة بما يلاءم متغيرات الدراسة المتمثلة في المقارنة المرجعية كمتغير مستقل و الأداء التنافسي كمتغير تابع لها.

1- دراسة خدوج عزي عبده حداد (2015)[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين القدرة التنافسية المؤسسات اليمنية من خلال استخدامها أسلوب المقارنة المرجعية الخارجي باستخدام مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بهدف معرفة أثر أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين الأداء وتدعيم الموقف التنافسي، ودراسة مدى توافر المقومات والإمكانات لاستخدام المقارنة المرجعية وعليه فلقد توصلت الدراسة إلى التالي:

- ✓ إن تطبيق المقارنة المرجعية يساعد في تحسين القدرة التنافسية من خلال تقييم كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة بمقاييس مناسبة، ويساعد على معرفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة والأنشطة التي يجب استبعادها لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- ✓ إن تطبيق المقارنة المرجعية في "مجمع بأجل" يساعد على تحسين العمليات التشغيلية في المؤسسات ويبين أوجه القصور فيها ويساهم في تحسين أداء المنتج وتخفيض تكلفه؛
- ✓ قصور أساليب تقييم الأداء في "مجمع باجل للصناعات الغذائية" وبالتالي حاجته إلى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية مع المنافسين حيث تعتمد المؤسسة في بناء التكاليف التقديرية على النظرة الداخلية وتجاهل النظرة الخارجية وتحليل المنافسين.

2- دراسة عبد الحكيم زكريا البطة، (2015) [2]

هدفت هذا البحث إلى تعرف على مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة من خلال تناوله لأسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب قياس يمكن البنوك من معرفة مستويات منافسيها بغرض تحسين وتطوير خدماتها. إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة البحث من أفراد الإدارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم 18 مفردة باختلاف مسمياتهم الوظيفية ممن يشغلون (مدير عام،نائب مدير عام،مدير إقليمي،مدير فرع، مراقب، رئيس دائرة، نائب رئيس دائرة،رئيس قسم)وتم إسترجاع كامل الإستبانات الموزعة بنسبة 100% مع مراعاة إعتذار بعض البنوك من التعاون لأسبابها الخاصة، ولتحليل البيانات تم إستخدام برنامج SPSS.

---

[1] خدوج عزي عبد ه حداد، **دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية في المنشات الصناعية"**،رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ،جامعة دمشق، سوريا،2015.

[2] **عبد الحكيم زكريا البطة، مدى إدراك الإدارة العليا و الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2015.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إدراك إدارات هده البنوك بأهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة أداء بنوكهم مع أداء البنوك الأخرى،وإن هدا الأسلوب هو أحد الأدوات المهمة والذي من خلال أبعاده الخمسة (التخطيط والتحليل و التكامل و التنفيذ و النضوج) يحقق التفوق التنافسي؛
- ✓ أن الإدارة العليا في البنوك العاملة في قطاع غزة على الرغم من إختلاف فئاتهم العمرية ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم يدركون أهمية إجراء عمليات المقارنة المرجعية وذلك من أجل تحسين وتطوير الأداء في البنك، مما قد يحقق لهم التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.

3- دراسة إبراهيم عثمان علي إبراهيم (2016) [1]

جاءت هذه الدراسة لتعالج إمكانية إستخدام مدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف لتحقيق ريادة التكلفة ودعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي ، إستهدفت حالة المؤسسة الليبية للحديد والصلب،إعتمد الباحث على المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي،المنهج الإستقرائي والمنهج التحليلي والوصفي لإختبار فرضيات الدراسة. إستتخدم الإستبيان في جمع البيانات حيث بلغت عينة الدراسة 130مفردة وفي المعالجة إعتمد الباحث على برنامج SPSS وعليه توصلت الدراسة للأتي:

- ✓ غياب وجود إستراتيجية تنافسية للمؤسسة، حيث تواجه المؤسسة منافسة شديدة من قبل المنتجات الموجودة في السوق من المنتجات المصرية والتركية مما يؤثر بشكل واضح على تدني تسويق منتجاتها؛
- ✓ تساعد المقارنة المرجعية الشركات الصناعية في معالجة نقاط الضعف لديها وتقوية نقاط قوتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي ؛
- ✓ تطبيق المقارنة المرجعية يتضمن قياس العمليات و الأنشطة والمنتجات و الإستراتجيات

4- دراسة علي محمد علي محمد (2017)[2]

هدفت هذه الدراسة لتعرف على دور أسلوب المقارنة المرجعية في إدارة التكلفة للمنتجات بهدف دعم الميزة التنافسية، إعتمد الباحث على المنهج الوصفي وقد قام بإجراء دراسة ميدانية مكونة من ثالثة مؤسسات لإنتاج وصناعة السكر في السودان، وشملت 170 عاملا من الإداريين والمحاسبين في تلك المؤسسات، إستتخدم الإستبيان في جمع البيانات واستعانة في معالجتها على Spss فتوصلت الدراسة لنتائج التالية:

- ✓ يساعد أسلوب المقارنة المرجعية على تحسين المستمر للمنتج بما يلبي متطلبات و إحتياجات العملاء،و الإستفادة من أداء المؤسسات المتميزة واستخدامها لتحسين أداء المؤسسة و دعمها على التميز محليا وعالميا؛
- ✓ يؤثر أسلوب المقارنة المرجعية في تحليل الموقف الاستراتجي من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ؛

[1] إبراهيم عثمان علي إبراهيم، **المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتكاليف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،2016

[2] محمد علي محمد علي، **دور أسلوب القياس المرجعي في إدارة التكلفة الإستراتجية للمنتجات ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية** ، دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة السكر في السودان، رسالة دكتوراه في المحاسبة ،جامعة النيلين، السودان ،2017.

5- دراسة زرزار العياشي،غياد كريمة (2017)[1]

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية القيام بتقييم الأداء باستعمال أسلوب المقارنة المرجعية و بيان حاجة المؤسسات الحديثة للمقارنة المرجعية ، إعتمد الباحثان على الدراسات المكتبية باستثمار الأسلوب الوصفي التحليلي،في عرض الأسس النظرية لموضوع البحث فمن خلال الكتب و الدوريات و بالإعتماد على تجارب مؤسسات رائدة طبقت ونجحت في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية،خلصت الدراسة إلى التالي:

- ✓ تبين من خلال هذه الدراسة أن أهم جزء في منهج المقارنة المرجعية هو عملية الإستفادة من المعارف التي يتم الحصول عليه من المؤسسات المرجعية ووضعها وضع التطبيق؛
- ✓ إن إستخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء المؤسسات يعمل على تشخيص نقاط الخلل والقوة الموجودة في أداء تلك المؤسسات وعند معالجة الخلل وتعزيز نقاط القوة من خلال تحسين جودة الخدمة وخفض تكلفتها سيؤدي إلى زيادة ربحية الوحدة الإقتصادية وتعزيز موقعها التنافسي،

6-دراسة محمد نور الدين إسكيف (2018)[2]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فجوة الأداء المالي لمؤشرات الميزة التنافسية باستخدام القياس المرجعي بين مؤسسة إسمنت الاتحاد ومؤسسة إسمنت الخليج) ، المدرجتان في سوق أبو ظبي المالي . قام الباحث بتحليل ودراسة النسب المالية لقياس الميزة التنافسية من خلال التقارير المالية الخاصة بالمؤسسات من عام 2012 وحتى عام 2016 ، بهدف تحليل فجوة الأداء المالي بين المؤسستين ، استخدام برنامج spss بهدف معرفة الفروق الجوهرية في مؤشرات الميزة التنافسية، كما قام الباحث بتحليل هذه المؤشرات محاسبياً من خلال تطبيق أسلوب القياس المرجعي الداخلي للمؤسسات لعام 2016 ومقارنتها مع السنوات السابقة من جهة، ثم تطبيق أسلوب القياس المرجعي الخارجي لكل شركة من المؤسستين عينة الدراسة ومقارنتها مع المؤسسة الأخرى بهدف معرفة فجوة الأداء المالي على المستوى الداخلي والخارجي لكال المؤسستين ومعرفة نقاط الضعف و أوجه القصور في الأداء وبما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يساعد أسلوب القياس المرجعي على تعزيز مؤشرات الميزة التنافسية عن طريق تحليله لفجوة الأداء المالي وغير المالي ما بين الشركات الرائدة والشركات المنافسة في مجال الصناعة، كما ثرت سلباً أو إيجابا في ميزتها التنافسية أنه يساعدها في التعرف على العوامل والمسببات التي أ مقارنة بالشركات الرائدة.

[1] زرزار العياشي ،غياد كريمة، **الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة**،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي ، الجزائر ، 2017 .

[2] محمد نور الدين إسكيف ، **تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي و أثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات**،رسالة ماجستير كلية الإقتصاد، جامعة حلب،2018.

7-دراسة شعلان و ياسمينة (2018)[1]

هدفت هذه الدراسة قياس كفاءة مؤسسات التامين الجزائرية خلال سنة **2015** باستخدام نموذجين تقلديين لأسلوب تحليل مغلف البيانات (**DEA**)، ألا وهما نموذج عوائد الحجم الثابتة ونموذج عوائد الحجم المتغيرة ، بالتوجه الادخالي، أما متغيرات الدراسة فتمثلت في ثلاث مدخلات (إجمالي الإقساط، التكاليف و التوظيفات) ومخرجتين (التعويضات وهامش التامين)؛

توصلت الدراسة الى ان **10** مؤسسات من أصل**20** حققت الكفاءة التامة في ظل عوائد الحجم الثابتة، بينما فيظل تغير عوائد الحجم**14** مؤسسة حققت الكفاءة التامة.

8-دراسة هاني عواد المشاقبة (2019) [2]

تناول هذا البحث موضوع المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز مركزا على أربعة أبعاد للمقارنة المرجعية متمثلة في (المقارنة المرجعية الداخلية،التشغيلية،التنافسية والوظيفية) في حين تضمنت الميزة التنافسية ثلاث أبعاد فرعية وهي قيادة الكلفة،التميز في المنتج،الإستجابة السريعة وقد تم جمع معطيات الدراسة من خلال توزيع140 إستبانة

وعليه توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ التزام المؤسسات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالمقارنات المرجعية بكل من أبعادها المقارنة المرجعية الداخلية و التنافسية والتشغيلية و الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ تتحقق الميزة التنافسية جراء تطبيق المقارنة المرجعية من قبل المؤسسات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

9-دراسة عصام حميد الشايع، ستار جبار مبيدر الاعاجيبي، (2019)[3]

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الحديثة لتحديد مستوى الأداء من خلال إستعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ،عن طريق وضع مؤشرات الأداء الموضوعية وشاملة لتكون أكثر واقعية للتعبير عن أداء الوحدة وتحديد جوانب الخلل وتلافيها ونقاط القوة وإدامتها والإفادة من هده المؤشرات كمدخلات لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية. إعتمد الباحث على منهجين، المنهج الإستقرائي لتغطية الجانب النظري، و إستخدام المنهج التحليلي لربط الجانب العملي بالجانب النظري، اجريت الدراسة بمحطة إنتاج الطاقة الكهربائية الغازية في محافظة المثنى، ومحطة إنتاج الطاقة الكهربائية الغازية في محافظة النجف،حيث إعتمد الباحث في جمع المعلومات على الكشوفات والتقارير التي تم الحصول عليها من عينة البحث وعليه توصلت الدراسة إلى ما يلي:

---

[1] مينة شعلان،ابراهيم سالم ياسمينة،**قياس كفاءة شركات التامين باسلوب تحليل مغلف البيانات، دراسة السوق الجزائري**- مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية، جامعة تمنراست، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،المجلد7،العدد6،الجزائر.

[2] هاني عواد المشاقبة،مراد سليم عطياني،**أثر المقارنات المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية**،رسالة ماجستير جامعة الإسراء،الأردن، 2019

[3] عصام حميد الشايع، ستار جبار مبيدر الاعاجيبي، ،**دور بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية في تحسين الأداء بحث تطبيقي في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق**،مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية،جامعة بغداد، العراق، المجلد9،العدد3، 2019.

- ✓ أن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية يحتاج إلى تفويض السلطة للقائمين على عملية المقارنة لإحداث تغيير واضح وتشكل فريق عمل متعدد الإختصاصات لتنفيذ ؛
- ✓ إن إستعمال تقنيتي بطاقة العلامات المتوازية والمقارنة المرجعية تعد بمنزلة سلاح رئيس لمواجهة المتغيرات البيئة المعاصرة ؛
- ✓ عدم وجود نظام متطور للمعلومات يساعد في الحصول على المعلومات متكاملة دقيقة في الوقت المناسب لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

10– دراسة أحمد محمد جاسم الجميلي، (2019) [1]

هدفت هده الدراسة البحثية إلى تسليط الضوء على أسلوب المقارنة المرجعية،كأحد النظم المعاصرة المهمة لتحسين أداء المنظمات ،ورفع مستوى جودة سلعها وخدماتها المقدمة،لاسيما في العقود الثلاثة الأخيرة،حيث شهدت إهتماما واسعا في مجال تطوير الأداء على مستوى المنظمات والحكومات،وذلك بسبب إشتداد المنافسة وظهور العولمة والاتفاقيات التجارية،إعتمد الباحث على المنهج التحليلي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية التشغيلية (الداخلية والخارجية)،كما إعتمد في جمع البيانات والمعلومات على المقابلة الشخصية و التقارير السنوية ومصادر أخرى بغرض إثراء الجانب النظري، وقع إختيار الباحث على شركة **التأمين** الوطنية ومقارنتها بشركة تأمين العراقية،وتشمل المقارنة تحليل توزيعات **الأقساط** السنوية الإجمالية **والتعويضات** الإجمالية المدفوعة بهدف تحليلها والوقوف على أهم المؤشرات التي تبينها عملية المقارنة المرجعية؛

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ إن تطبيق المقارنة المرجعية يوفر فرصة للشركة للإستفادة من تجارب الشركات المماثلة والتي تمت عملية المقارنة المرجعية معها،خصوصاً في نقل الفرص التي تعزز نقاط القوة للشركة ومعالجة حالة القصور وتقليص فجوات الأداء؛
- ✓ يمكن إعتبار المقارنة المرجعية منهج وصورة للإفصاح وتطبيق معايير الحوكمة وترسيخ لمبدأ الشفافية في مراقبة الأداء وبالتالي الإسهام في تعزيز فرص التحسين.

11–دراسة طامة محمد وآخرون (2021)[2]

حاولت هذه الدراسة إبراز دور المقارنة المرجعية في تعزيز التنافسية لإحدى ابرز المؤسسات الجزائرية في قطاع الصناعة وقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية **ENIE** ومؤسسة **Condor** كشريك للمقارنة كونها من اكبر المؤسسات الرائدة في مجال الالكترونيات و المعلومات وتقنية التواصل في الجزائر ولتقييم التنافس فيما بينهم إعتمد الباحثون على أبعاد تتمثل في (التكلفة الجودة، المرونة ،التسليم)لتسهيل عملية المقارنة بين (**Condor and ENIE**)؛

توصلوا لنتائج التالية:

- ✓ استخدام المقارنة المرجعية يؤدى إلى معرفة السلبيات التي تحدث في عمليات المؤسسة وكيفية معالجتها ؛
- ✓ إن اقتصار المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية على المقارنة التقليدية الداخلية سواء تاريخيا أو من خلال تحديد مستوى النمو أو الصناعة في إطار بيانات الصناعة المحلية قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل مما يبعدها عن التنافس .

[1] أحمد محمد جاسم الجميلي، **إستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية**،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية،جامعة تكريت،كلية الإدارة و الإقتصاد ،العراق، المجلد15،العدد48، 2019

[2] طامة محمد،شهيدي محمد،بن ساعد فاطنة، **المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعة الجزائرية**،مجلة التكامل الاقتصادي ،المجلد9،العدد3،2021.

12- دراسة بوريش احمد و تربش محمد (2021)[1]

توضح هذه الدراسة دور المقارنة المرجعية ببعديها (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 لإستطلاع المعلومات على **50** عاملا في فندق "تافنة" بمغنية ولاية تلمسان؛

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ عدم تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسة "تافنة" لضعف المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال في مغنية و هذا ما اضعف قدرات المؤسسة على مواكبة سير المنافسة ؛
- ✓ يرجع الباحث تدهور المنافسة للوضع الصحي كجائحة كورونا التي أثرت سلبا في كل من الوضع الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسة.

13- دراسة عبد الله الطيبي (2022)[2]

هدفت هذه الدراسة الى قياس الكفاءة التقنية لعشرون مؤسسة تامين بالجزائر خلال الفترة **2016-2020** باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات الضبابي (**FDEA**) وخمس متغيرات ، منها ثلاث مدخلات (مصاريف العمال، التكاليف العامة و التوضيفات) و مخرجتين (الأقساط السنوية و العائد على الاستثمار)؛

- ✓ ومن أهم ما توصلت اليه هو ان ثلاث مؤسسات فقط حققت الكفاءة التقنية التامة، وهي مؤسسة الجزائرية للتامين (**SAA**)، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (**CNMA**) و مؤسسة مصير الحياة (**MACIR**).

14- دراسة طارق عبد الحميد طه (2024)[3]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس و تحليل كفاءة أداء مؤسسات التامين المصرية خلال الفترة من 2018/2017 الى2022/2021 باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (**DEA**)، المتمثلة في 13 مؤسسة تامين صنفت إلى مؤسسة عمومية و 11 مؤسسة خاصة و تعاضدية، وتم استخدام حقوق الملكية، المصروفات الإدارية و العمومية و اجمالي الاستثمارات كمدخلات، بينما تم استخدام اجمالي الاقساط و التعويضات ومعدل العائد على حقوق الملكية كمخرجات وعليه توصلت الدراسة إلى الأتي:

- ✓ أن 6 مؤسسات حققت الكفاءة التامة في ظل عوائد الحجم الثابتة ذات التوجه الاخراجي، ارتفعت الى8 مؤسسات في ظل عوائد الحجم المتغيرة ذات التوجه الاخراجي، اما المؤسسات التي لم تحقق اي كفاءة في عينة الدراسة قد بلغ5 مؤسسات.

---

[1] بوريش أحمد، تربش محمد،**دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة –مغنية)**،مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال ، مجلد 5،العدد02،الجزائر ،2021.

[2] عبد الله الطيبي، **قياس الكفاءة التقنية باستخدام تحليل مغلف البيانات الضبابي**،أطروحة دكتوراه جامعة أحمد دراية-أدرار، الجزائر،2022/12/13.

[3] طارق عبد الحميد طه، **تحليل الكفاءة لشركات تامينات الممتلكات العاملة في السوق المصري باستخدام التحليل الغلافي للبياتات**، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا،كلية التجارة، مصر، المجلد44،العدد3، 2024.

المبحث الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

نهدف من خلال هذا المبحث عرض الدراسات الاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال إبراز الهدف وأهم النتائج المتحصل عليها،مما يساهم في توضيح أوجه الاختلاف و الاتفاق.

المطلب الأول: دراسات أجنبية

اخترنا في هذا الجزء مجموعة من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالموضوع من مختلف جوانبه، سواء ما تعلق بالمقارنة المرجعية او تقييم الاداء التنافسي او استخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات في قطاع التامين.

1 - Study Bala Krishnamoorthy, Christine D'Lima (2014)[1]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية قياس الميزة التنافسية من خلال تطبيق معايير المقارنة المرجعية، وقد إستندت على إستعراض الدراسات السابقة كما إعتمد الباحثان في جمع البيانات على الإستبيان الذي شمل الموظفين الإداريين ذو خبرة، من مختلف القطاعات(الخدمات المالية، قطاع الفنادق، تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، قطاع التأمين، قطاع البنوك....الخ) تراوح حجم العينة من 40-60 مفردة، وعليه خلصت الدراسة لنتائج التالية:

- ✓ تعزز المقارنة المرجعية "ثقافة التعلم" والتي تعتبر مفتاحًا ثابتًا لتحسين الجودة والقدرة التنافسية على المدى الطويل كما أنها تساعد متخذي القرار من فهم مقدار التحسين الذي سيحتاجون إليه بالضبط من أجل تحقيق أداء أفضل؛
- ✓ تساعدنا المقارنة المرجعية المتكررة والمنتظمة على إنشاء خطط قصيرة الأجل واضحة وقابلة للقياس الكمي تستند إلى الواقع الحالي بدلاً من الأداء السابق ، والتي يمكن أن تحافظ على التوسع خطوة بخطوة في الأداء بمرور الوقت. والغرض من ذلك هو إصلاح الأداء المتميز وتحويل التناقض في الأداء إلى قيادة أداء.

2-study Murad Salim Attiany (2014)[2]

جاءت هذه الورقة البحثية لمعرفة تأثير بعض من أنواع المقارنة المرجعية (التنافسي، الوظيفي، الداخلي، الشامل) في تعزيز استراتيجيات الميزة تنافسية المتبعة،كما تهدف الدراسة إلى تقييم تطبيقات المقارنة المعيارية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. وكانت أداة جمع البيانات المستخدمة عبارة عن إستبانه تمت إدارتها وتوزيعها على عينة إجمالية متمثلة (228) مديراً في الإدارة العليا ل (38) شركة بمعدل (6) استبانه لكل منها. وبلغت نسبة الإجابة (80٪) بينما كانت (75٪) قابلة للاستخدام في الاستبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة لنتائج التالية:

[1] Bala Krishnamoorthy, Christine D'Lima, **Benchmarking as a measure of competitiveness**, International Journal of Process Management and Benchmarking, January 2014.

[2] Murad Salim Attiany , , **Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange** , journal of Business Studies Quarterly , vol5, Number4,2014

- ✓ يوجد أثر للمقارنة المرجعية (التنافسي، الوظيفي، الداخلي) في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في حين لا يوجد أثر للمقارنة المرجعية الشامل في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي؛
- ✓ يوجد أثر للمقارنة المرجعية بأنواعه المدروسة في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسات الصناعية الأردنية.المدرجة في سوق عمان المالي.

3-study Lucy W. Gichinga & Elegwa Mukulu (2015) [1]

سعت هذه الورقة البحثية إلى إجراء دراسة مقارنة لفحص مدى إستخدام ممارسات المقارنة المرجعية في جامعات كينيا لتحقيق الميزة التنافسية و عليه وجهت أسئلة في شكل استبيانات موزعة على الأساتذة المحاضرين الذي بلغ عددهم 1114مفردة وهذا في أربع جامعات اثنان منهم تعمل في القطاع الخاصة و الأخرى في القطاع العام،إستخدم الباحثان المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة وتوصلوا لنتائج التالية:

- ✓ إن استخدام المقارنة المرجعي له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الكينية كما انه يعد أداة إستراتيجية تساعدها في تحسين أدائها وتحسين جودتها، يجب أن تعتمد الجامعات على إجراء المقارنة المرجعية للموارد البشرية بشكل مستمر بهدف تطويرها وتوعيتها بفوائد المقارنة المرجعية.

4-study S. Ahmad , R.C. Jalagat , I. Alulis and P.G. Aquino, (2021)[2]

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي: لتقييم ما إذا كانت المقارنة المرجعية تؤدي إلى ميزة تنافسية في القطاع المصرفي،تقييم أثر المقارنة المرجعية من حيث المقارنة الداخلية والخارجية على الأداء التنظيمي،التحقيق في العلاقة المهمة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في الهند ، تحاول هذه الدراسة تطوير إطار عمل معياري قد يكون دليلًا حول تنفيذ المقارنة المرجعية في البنوك في الهند. بناءً على الأدبيات الموجودة من خلال منح فرضيات لتطبيقها في القطاع المصرفي لتحقيق أداء تنظيمي مبني على ميزة تنافسية؛

وعليه توصلت الدراسة النظرية لنتائج التالية:

- ✓ يؤسس إطار العمل افتراضًا حول التأثير الكبير للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي حيث لم يتم التأكيد على هذا التأثير بوضوح بناءً على الأدبيات السابقة التي تم فحصها، لم تركز جل الدراسات على المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية معا إلا عدد قليل لذلك ركزت هذه الدراسة على تطبيق هذين البعدين لتقييم أداء البنك داخليًا وضد المنافسين.

[1] Lucy W. Gichinga & Elegwa Mukulu, **The use of Benchmarking practices in achieving competitive advantage in kenyan unversities** , International Journal Of Management Research and Business strategy, vol4,N2,2015.

[2] S. Ahmad , R.C. Jalagat , I. Alulis and P.G. Aquino , **Benchmarking For Competitive Advantage And Organizational Performance: Proposed Framework** , Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal,2021.

5-study Reza Rostamzadeh , Omid Akbarian , Audrius Banaitis , Zeynab Soltani , (2021)[1].

تعتبر المقارنة المرجعية طريقة فعالة للمؤسسات لزيادة إنتاجيتها وجودة منتجاتها و موثوقية العمليات و الخدمات وعليه فقد تقوم المؤسسة بإجراء المقارنة المرجعية بين أدائها و أداء أقرانها و التعرف على مزاياها وعيوبها ، جاءت هذه الدراسة لمراجعة الأدبيات المتعلقة قياس الأداء و إدارة مكافحة المخدرات بإستخدام تحليل مغلف البيانات DEA معتمدا على المقارنة المرجعية فتم جمع ومراجعة الدراسات الأكاديمية المنشور خلال الفترة من2003إلى 2020،وعليه توصلت الدراسة لنتائج التالية:

- ✓ ظهرت إمكانات أعلى لـ DEA كطريقة تقييم مناسبة لمزيد من أبحاث المقارنة المرجعية ، حيث تكون ميزة الإنتاج بين المخرجات و المدخلات مفتقدة عمليًا أو يصعب الحصول عليها.

6-Study Pol Fabrega (2023)[2]

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المقارنة المرجعية كأداة إستراتجية لتحسين العمليات الإدارية داخل مؤسسات التأمين.تم استخدام منهج دراسة الحالة ،بين مؤسستين في السوق الاسباني،أحداهم تعتمد أسلوب المقارنة المرجعية في إدارة عملياتها،بينما الأخرى لا تطبقه وعليه أظهرت النتائج الأتي:

- ✓ إن المؤسسة التي تبنت المقارنة المرجعية حققت تحسينات ملموسة في جودة الخدمة خاصة في تقليص مدة معالجة التعويضات في المقابل واجهت المؤسسة الأخرى تحديات كبيرة ومحدودية في الابتكار والتحسين المستمر.

7-Study katerina fotova Cikovic,Mila Mitreva,(2024)[3]

هدفت الدراسة إلى تحليل الكفاءة لمؤسسات التامين في الدول النامية في مقدونيا الشمالية،باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA)، طبقت الدراسة على 11 مؤسسة تامين النشطة في السوق المقدوني، في الفترة الزمني(2015-2020)،اعتمدت الدراسة على مدخلتين تتمثل في(رأس المال ومصاريف العمال) ومخرجتين هما (صافي الدخل و إجمالي الأقساط)،تم استخدام نموذج عوائد الحجم المتغيرة ذو التوجه الإدخالي.وعلية خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ حققت مؤسستين من أصل 11 الكفاءة التامة طوال فترة الدراسة؛
- ✓ يوجد تباين في كفاءة باقي مؤسسات التأمين في مقدونيا بين سنوات الدراسة، ما يشير إلى ضعف في استمرارية الأداء أو تأثره بعوامل خارجية؛

[1] Reza Rostamzadeh , Omid Akbarian , Audrius Banaitis, Zeynab Soltani, **Application Of DEA In Benchmarking: A systematic Literature Review From 2003–2020** , Technological and Economic Development of Econ omy, Volume 27,2021.

[2] Pol Fabrega,**Benchmarking as a tool for enhancing an insurance companys business commercial process**,Applied Business and Economics Journal,Warsaw University of Technology Business School,vol:01,2023

[3] katerina fotova Cikovic,Violeta Cvetkoska,Mila Mitreva,**Investigating the Efficiency of Insurance Companies in a Developing Country A Data Envelopment Analysis Perspective**,Economies Journal,vol12,2024.

- ✓ يوجد فائض في المدخلات خاصة على مستوى مصاريف العمال، وهذا أدى إلى تراجع الكفاءة.

8 -Study Author Collins(2024)[1]

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام المقارنة المرجعية الصناعي في تحليل الأداء التنافسي لمؤسسات التامين في الهند.اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ماليةل23 مؤسسة خلال الفترة 2017-2022،مستخدمة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية علي توصلت الدراسة إلى الأتي:

- ✓ إن مؤسسات التامين التي تستند في صياغة استراتجياتها تتفوق من حيث الربحية حصة السوق ومرونة الاستجابة لمخاطر؛
- ✓ كشفت الدراسة عن جود فجوة واضحة في الأداء بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة،بسبب تفاوت تطبق أساليب لمقارنة المرجعية.

المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة

عرضنا سابقا مجموعة من الدراسات السابقة على سبيل المثال لا الحصر،والمتنوعة بين العربية و الأجنبية، والدراسات التي استخدمت المتغيرين الاثنين، نقوم في هذا المبحث بتحليل ومناقشة تلك الدراسات من عدة أوجه، و بعدها سنحاول إبراز أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن تلك الدراسات، وذلك من عدة جوانب.

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات العربية و الأجنبية في اهتمامها بدور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين، غير أنها تبرز بخصوصيتها من حيث السياق والمنهجية فبينما تناولت دراسات مثل

(Author Collins,2024)، (katerina fotova Cikovic,2024) ،أسواقا آسيوية كالهند و مقدونيا الشمالية ، ركزت الدراسة الحالية على السوق الجزائرية مثل دراسة (عبد الله الطيبي 2022)، كما أن اغلب الدراسات السابقة استخدمت نماذج تحليل مغلف البيانات، لتحليل الكفاءة ومع ذلك يوجد دراسات أخرى لم تستخدمه. غطت الدراسات السابقة مختلف السنوات لكنها كانت قصيرة بينما غطت الدراسة الحالية فترة عشر سنوات كاملة (2010-2020)،مما يعزز شمولية التحليل الزمني.تتفاوت العينة بين مؤسسات العمومية والخاصة وهذا ما يسمح بمقارنة الأداء بين نموذجين مختلفين من حيث الهيكل الإداري و الاستقلالية المالية. من حيث المتغيرات اعتمدت دراستنا على ثمان متغيرات اختلفت بين المدخلات و المخرجات ، اعتمدت (دراسة طيبي،2022) ودراسة (طارق عبد الحميد طه 2024)على خمس متغيرات ، منها ثلاث مدخلات (مصاريف العمال، التكاليف العامة و التوضيفات) و مخرجتين (الأقساط السنوية و العائد على الاستثمار)،من حيث المنهج المستعمل في جل الدراسات المنهج الوصفي، او المنهج الوصفي التحليلي ويختلف في الجانب التطبيقي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة مثل دراسة (Pol Fabregak,2023)،

[1] Author2 Collins,**Leveraging Industry Benchmarking to Enhance Competitive Analysis Adeep Dive into Insurance Metrics and Market Trends**,journal of lnsurance and Risk Managemant,2024.

وعليه يمكن القول أن الدراسة الحالية تحاول أن تسد فجوة معرفية من خلال، تركيزها على قطاع التامين في الجزائر الذي لم يحظ باهتمام من حيث تقييم دور المقارنة المرجعية في الأداء التنافسي باستخدام برنامج تحليل مغلف البيانات لتحليل الكفاءة من خلال حساب الكفاءة التقنية والكفاءة التقنية الصافية والكفاءة الحجمية والوقوف عند التحسينات المطلوبة والانتهاء بتحديد المؤسسات المرجعية في السوق الجزائرية حتى تصبح مرجعا لمؤسسات التي تعمل في قطاع التامين الجزائري.

المطلب الثاني: مساهمة الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تسلط الضوء على واقع التأمينات في الجزائر، مما له من دور هام في الاقتصاد و نتاجا على ذلك وقع اختيارنا عليه لقياس الكفاءة التامة، وتمت المساهمة في الأتي:

- تعد هذه الدراسة من الأوائل في الجزائر حسب حدود معرفتي من خلال تطرقها لقياس الكفاءة بانوعها الكفاءة التامة والكفاءة التقنية الصافية والكفاءة الحجمية باستخدام تحليل مغلف البيانات ،ودراسة التغير في غلة الحجم الثابتة والمتغيرة وبالتالي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المدروسة
- من ناحية فترة الدراسة تعتبر طويلة، حيث شملت مدة11 سنة متتالية، وهذا ما يدعم دقة النتائج وتفسيرها؛
- من ناحية حجم العينة تعد الأكبر عددا بإحدى عشر مؤسسة تجمع بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة والتعاضدية (دراسة مؤسسات عوض وكالات)؛
- تركز هذه الدراسة على المقارنة المرجعية التنافسية حيث تبحث عن المؤسسات المثلى أو بمعنى أعمق صاحبة أفضل أداء تنافسي؛
- تعتبر هذه الدراسة إضافة عربية ووطنية لأنها تجمع بين المقارنة المرجعية و الأداء التنافسي و الكفاءة بأنواعها المذكور سابقا.

خلاصة

أظهرت اغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية و تقييم الأداء في قطاع التامين، سواء في الجزائر أو خارجها.أن المقارنة المرجعية أداة فعالة لتحسين الأداء التنافسي، حيث تساعد المؤسسات على تحديد الفجوات في الأداء من خلال مقارنة نفسها مع أفضل الممارسات محليا كون الدراسة تخص مؤسسات التامين الجزائرية .

كما اعتمدت مجموعة من الدراسات على برنامج تحليل مغلف البيانات لتقييم كفاءة الأداء لكونها أداة كمية قوية تساعد في قياس الكفاءة التقنية للمؤسسات وان استخدام برنامج مغلف البيانات يمكن من تحديد المؤسسات الكفؤة من غير الكفؤة وعرض التحسين المطلوب لها.

القـسم الثانـي

الـدراسـة التطبـيقـية

لدور المقارنة المرجعية في تقييم كفاءة الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين الجزائرية خلال الفترة(2010-2020)

الفصـــل الـثالث

طرق و أدوات إجراء الدراسة

تمهيد:

ارتأينا في هذا الفصل من اجل إتمام إجراءات الدراسة و الخطوات الأولية التي تعتبر عمود الدراسة التطبيقية حيث قمنا بالتعريف بمجتمع الدراسة و المتمثل في المؤسسات الناشطة في قطاع التأمينات بالجزائر، ثم حصرنا العينة المستهدفة وبعدها قمنا بالاختيار الدقيق لمدخلات و مخرجات الدراسة كمتغيرات لها، ليتم التطرق لأدوات الدراسة المتمثلة في نموذج تحليل مغلف البيانات، بالإضافة للبرامج أخرى لمعالجة معطيات الدراسة

كما نستعرض في هذا الجزء نتائج الإحصاءات الوصفية المطبقة على مدخلات ومخرجات الدراسة بحساب الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي لكل مؤسسة .

و فق الخطة التالية :

- المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني : متغيرات و أدوات الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة إحصائيا.

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى عرض لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المدخلات والمخرجات، ثم تقديم الأدوات المستعملة لمعالجة المعطيات المتاحة في الدراسة .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التأمين الناشطة في الجزائر، اخترنا منها مجموعة من المؤسسات تتمثل في(إحدى عشرة) مؤسسة تأمين جزائرية والتي تم تجميع بياناتها بناءا على التقارير المالية (راجع الملاحق) في الفترة الممتدة من سنة 2010الى2020 متتابعة.

جدول رقم (3–1): يوضح عينة الدراسة

المؤسسة	تعريفها
ALLIANCE ASSUANCE أليانس للتأمينات	هي مؤسسة مساهمة خاصة، تأسست في جويلية من سنة 2005،بعد صدور القانون رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي1995،والذي نص على فتح سوق التأمينات الوطنية أمام المتعاملين الخواص.حيث بدأت العمل في سنة 2006 بعد الحصول على ترخيص من الوزارة المالية،وعليه انطلقت في ممارسة كافة أعمال التامين وإعادة التامين.
CAAR المؤسسة الجزائرية لتامين وإعادة التامين	تأسست في 08جوان1963،حيث أوكلت إليها عمليات إعادة التامين بتنازل مؤسسات التامين الأخرى ب10%من نشاطها،في 1964اصبحت تمارس كل عمليات التامين وإعادة التامين ، فهي أقدم مؤسسة حيث تمتلك خبرة 47سنة، بلغ رأسمالها 500 مليون دج سنة 1995ليرتفع إلى 2.7مليار سنة 1998وحققت رقم أعمال يقدر ب 7.6 مليار دج ليصل إلى 13مليار سنة 2010.
CAAT المؤسسة الجزائرية للتأمينات	لقد ظهرت المؤسسة الجزائرية لتأمين في بيئة تتميز باحتكار الدولة لنشاط التأمين و التخصص فيه،حيث تم اعتمادها في 30أفريل1985 طبقا للمرسوم 82-85 للتأمين من أخطار النقل البري والبحري والجوي ومع بداية الإصلاحات و في إطار السياسة التي انتهاجتها الجزائر للتوجه نحو اقتصاد السوق تم إلغاء مبدأ التخصص على مؤسسات التامين، حيث تم تحويلها إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم في أكتوبر 1989 وإلغاء تخصصها في تأمينات النقل لتوسع محفظتها التقنية لجميع فروع التامين وأصبحت تسمى المؤسسة الجزائرية للتأمينات برأس مال قدره 11.49مليار دج.
CASH	تأسست سنة 1999،بشراكة المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التامين والمؤسسة المركزية لإعادة التامين، حيث شارك الطرف الأول بنسبة 12%أما الطرف الثاني بنسبة 6%،

التأمين على المحروقات	أما الباقي فكان يتعلق بشركة سونا طراك و نفطال بنسبة64% و18% على التوالي احتل رقم أعمال المؤسسة المرتبة الرابعة في القطاع برقم أعمال 6.2مليار عام 2006،بمعدل نمو44%في سنة 2005، بلغ رأس مال المؤسسة خلال الفترة (2005 -2010) من 4.3 مليون دينار إلى 7.492مليون دينار بمعدل نمو يقدر ب12%سنويا.
CNMA تعاضديه الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	مؤسسة كانت تخضع إلى غاية سنة 1972 لأحكام قانون 1901 القائم على التعاون والتنظيم المهني في إطار غير تجاري ولهدف غير مربح، وذلك لتغطية مخاطر البرد في البداية، فقد كان ينشط تحت تسمية الصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاضدية الفلاحية CCRMA وبعد ذلك تم تغيير اسمها وذلك سنة 1972 بالجمعية العامة لصناديق، ثم تأسس الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية الذي يتكون من شبكة تضم 65 صندوق موزعة عبر 48 ولاية عبر الوطن.
SAA مؤسسة التأمين الوطنية	تأسست في 12ديسمبر1963كمؤسسة مخلطة جزائرية مصرية،ثم أمم سنة 1966 بموجب قانون 66-127أين احتكرت الدولة جميع عمليات التامين، كما أوكلت إليها عمليات التامين على السيارات و الأخطار البسيطة، وبعد إلغاء التخصيص أصبحت تمارس كل عمليات التأمين و إعادة التامين، يقدر رأسمالها ب20مليار دينار سنة 2010 .
SALAMA السلامة للتأمينات	تم اعتمادها سنة2000، هي مؤسسة تابعة لمؤسسة سلامة العربية الإسلامية في دبي متخصصة في منتجات التامين التكافلي تحت تسمية البركان والبركة والأمان ثم تم تغيير اسمها إلى السلامة للتأمينات حيث تمارس كل عمليات التامين وإعادة التامين، بلغ رقم أعمالها سنة2006 1مليار دينار بعدما كان 5مليون سنة2000 في سنة 2010 أصبح 2.65مليار دينار.
TRAST ترست الجزائر	تأسست سنة 1997 هي مؤسسة مختلطة جزائرية خليجية يبلغ رأس مالها 1.5مليار دينار جزائري، تساهم كل من المؤسسة الجزائرية للتأمين و إ عادة التامين و المؤسسة المركزية لإعادة التامين بنسبة 35 % أي مناصفة بينهما، بينما ساهمت المؤسسة القطرية العامة للتأمينات القطرية ب5 %والباقي أي60 % للمؤسسة البحرينية " ترست البحرينية" تمارس المؤسسة كل عمليات التأمين و إعادة التأمين..
GAM المؤسسة العامة للتأمينات المتوسطة	هي مؤسسة جزائرية تقوم بعمليات التأمين ضد الأضرار في السوق الجزائرية . هي شركة مساهمة براس مال يبلغ 2،747،500،000،00 دج. وفي 2001 تمت الموافقة على تأمينات **GAM** في 8جويلية2001 من قبل وزارة المالية .
SIAR	تأسست عام 1998،تعمل على تقديم حلول تأمينية مصممة خصيصا هي مؤسسة

المؤسسة الدولية للتامين وإعادة التامين	رائدة في القطاع الخاص في قطاع التأمين ضد الأضرار، في عام 2011 أسست مؤسسة **Macir vie** التابعة لها و المتخصصة في التأمين الشخصي.
AA الجزائرية للتأمينات	أنشئت في 1998/08/05 لممارسة عمليات التامين وإعادة التامين، بدأت كمؤسسة خاصة،بلغ رقم أعمالها 2مليار دينار جزائري سنة2009،وفي 2010بلغ رقم أعمالها 3مليار دينار،يقدر رأس مالها بمليار دينار جزائري سنة2010.

من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة السابقة والمواقع الالكترونية الخاصة بوزارة المالية

https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/annuaire-des-sites-2/480-assurances

تم تقسم المؤسسات إلى مجموعتين : مجموعة المؤسسات العمومية وتضم تعاضديه الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي(تتوافق مع دراسة عبد الله الطيبي،2022)، تتمثل في المؤسسة الجزائرية للتامين وإعادة التامين (CAAR)، المؤسسة الوطنية للتامين (SAA)تتوافق ودراسة عبد الله الطيبي،2022)، المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، المؤسسة الجزائرية لتامين المحروقات (CASH)،وتعاضديه الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) ومجموعة من المؤسسات الخاصة، تتشكل من بعض مؤسسات التامين على الأضرار الخاصة وهي: ترست الجزائر (TRUST ALGERIA) المؤسسة الدولية للتامين وإعادة التامين (CIAR)،مؤسسة السلامة (SALAMA)،العامة للتأمينات المتوسطية (GAM)، أليانس للتأمينات (ALLIANCE ASSUANCE) والجزائرية للتأمينات (AA).

تم اختيار هذه العينة لعدة أسباب أهمها:

- توفر المعطيات الكاملة المطلوبة لفترات زمنية طويلة نسبيا على عكس بعض المؤسسات الأخرى؛
- تمت دراسة هذه المؤسسات خلال فترة إحدى عشرة سنة، من سنة 2010 إلى غاية 2020.

المبحث الثاني : متغيرات و أدوات الدراسة

ترتكز نتائج الدراسة على الاختيار المناسب للمتغيرات سواء المدخلات أو المخرجات والتي تعتبر خطوة مهمة بالنسبة لأسلوب تحليل مغلف البيانات، للوصول للنتائج المرجوة من الدراسة وتحليلها وفق المنهج المتبع، ومن خلال الدراسات السابقة و الدراسة النظرية تم اختيار المتغيرات و الأدوات المستغلة وفق المطلبين الأول والثاني .

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

تم اختيار المتغيرات بسب توفرها على مستوى التقرير المالية للمؤسسات إضافة إلى توافقها مع الدراسات السابقة.

المدخلات: حيث تم اختيار أربع مدخلات لما لهم من تأثير على مخرجات الدراسة تتمثل في:

- **مصاريف العمال** :هو إجمالي الرواتب والأجور المدفوعة إلى العمال، إضافة إلى امتيازات ومنافع الموظفين وضرائب الدخل التي يدفعها صاحب العمل إلى المؤسسات المعنية.تتوافق مع دراسة (عبد الله الطيبي 2022) و دراسة (**katerina fotova Cikovic,Mila Mitreva,(2024**)
- **المؤونات التقنية**: هي صندوق مالي لصالح زبائن مؤسسة التأمين يتم تجميعها باقتطاع نسب محددة.
- **أعباء عامة**: هي أجزاء سالبة من نتيجة السنة المالية، نأخذ بالحسبان الأعباء المدفوعة مثل الإيجار، التأمين.

- **هامش الملائمة:** هو المبلغ المالي الذي تحتاجه مؤسسات التأمين إلى الاحتفاظ به احتياطيا للوفاء بالتزاماتها تجاه حاملي وثائق التأمين.

المخرجات: ومن المخرجات التي تعكس نشاط مؤسسات التامين تم اختيار أربع مخرجات لما لهما من تأثير في زيادة الإيرادات وبالتالي الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين وهي:

- **رقم الأعمال** (الأقساط): تمثل الأقساط المدفوعة من طرف المؤمن له ومعيدي التامين في مقابل خطرها.تتوافق مع دراسة **katerina fotova Cikovic,Mila Mitreva,(2024**) ودراسة (عبد الله طيبي،2022) ودراسة (طارق عبد الحميد طه،2024)
- **التعويضات** (مبلغ الحوادث): حيث يمثل التعويضات التي يجب دفعها للمؤمن لهم، نتيجة وقوع الخطر.هذا يتوافق مع دراسة (طارق عبد الحميد طه،2024).
- **هامش التأمين:** هي الزيادة في قيمة الموجودات الفعلية للمؤسسة عن مطلوباتها،ويحدد هامش الملائمة قدرة المؤسسة أو كفاية أموالها لمواجهة التزاماتها.تتوافق ودراسة (شعلان،ياسمينة،2018)
- **النتيجة الصافية:** هي نتيجة مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم الضرائب على الإرباح واجبة الدفع.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تتمثل أهم الأدوات المستخدمة في التحليل فيما يلي :

1 الأداة المستخدمة : أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) برنامج يستند على البرمجة الخطية لقياس الكفاءة النسبية للوحدات سواء بالتوجه المدخلي أو التوجه المخرجي،و الذي بدوره يستند إلى نموذجين أساسيين للقياس، نموذج عوائد الحجم المتغيرة وعوائد الحجم الثابتة. تتوافق هذه الأداة في الاستخدام مع دراسة (**katerina fotova Cikovic,Mila Mitreva,(2024**) ودراسة (**طارق عبد الحميد طه،2024**) ودراسة (**عبد الله طيبي،2022**) ودراسة (**شعلان وياسمينة،2018**)

2 البرامج المستخدمة : لبلوغ الأهداف المسطرة لدارسة و تطبيق الأداة المستعملة، تم الاستعانة بعدد من البرامج المعلوماتية المساعدة،و المتمثلة فيما يلي:

- برنامج Excel: احد البرامج ضمن حزمة أوفيس وهو مخصص للعمليات الحسابية بشكل آلي.
- برنامج DEAP: [1] Data Envelopment Analysis Program : وذلك من اجل تقدير مؤشرات الكفاءة و الوحدات المرجعية للأنظمة المدروسة، التحسينات في المدخلات والمخرجات.

المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة إحصائيا

من خلال المبحث الأتي سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة و المتمثلة في الإحصائيات الوصفية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط بينها،من اجل تمكيننا من معرفة مدى تكامل المعطيات، وإمكانية إجراء هده الدراسة.

[1] Coelli T, A Guide to DEAP Version2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program,New South Wales, CEPA, Working Paper 96/08, Armidale, Australia,1996.

المطلب الأول: وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة

نستعرض في هذا الجزء نتائج الإحصاءات الوصفية المطبقة على مدخلات ومخرجات الدراسة، بحيث تمثل القيم متوسط سنوات الدراسة (2010-2020) بالنسبة لكل مؤسسة .

الجدول رقم (3-2): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسةALLIANCE

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	3071	3071	1199	198	370	1722	894	2413
2011	3661	1766	1019	365	472	2720	1010	2504
2012	3643	1815	1882	233	558	2461	1435	2483
2013	4134	2141	1964	367	572	2421	1557	2490
2014	4427	2026	1860	355	652	2476	1632	2596
2015	4432	1909	2265	363	706	2050	1832	2750
2016	4565	2059	2279	422	694	2154	1800	2922
2017	4802	2203	2039	432	660	2228	1682	3129
2018	5002	2480	2352	179	386	2282	1924	3350
2019	5202	2579	2369	163	385	2222	1900	3608
2020	4728	2071	2118	128	392	2405	1805	4623
المتوسط الحسابي	4333	2193	1941	291	531	2286	1588	2988
اقل قيمة	3071	1766	1019	128	370	1722	894	2413
اعلى قيمة	5202	3071	2369	432	706	2720	1924	4623
الانحراف المعياري	618.772396	365.837129	428.896547	106.768999	128.56203	249.755649	332.028227	638.971048

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة للمدخلات مؤسسة اليانس تمثلت إحصائيات جزء المدخلات في مصاريف العمال، المؤونات التقنية،أعباء عامة، هامش الملائمة ما يلي:

مصاريف العمال تراوحت قيمها بين (370-706)،حيث بلغت أقل قيمة في السنة الأولى لدراسة (2010)، و أعلاها في سنة (2015)، بمتوسط يقدر ب531 دج و انحراف معياري يقدر ب128.56 دج؛

المؤونات التقنية تراوحت قيمها بين (1722-2720)،حيث بلغت أقل قيمة في السنة الأولى لدراسة (2010)، وأعلاها في سنة (2011)،بمتوسط حسابي يقدر ب2286دج وانحراف معياري يقدر ب 249.75دج؛

أعباء عامة: تراوحت قيمها ما بين (894-1924)، حيث بلغت اقل قيمة في السنة الأولى لدراسة، وأعلاها في سنة (2018)، بمتوسط يقدر ب1588دج،وانحراف معياري يقدر ب332.03دج؛

هامش الملائمة: تراوحت قيمها بين (2413-4623)، حيث بلغت اقل قيمة في السنة الأولى لدراسة، وأعلاها في أخر سنة لدراسة (2020)، بمتوسط حسابي 2988دج، وانحراف معياري يقدر ب 638.97دج.

أما عن المخرجات التي تمثلت في رقم الأعمال و التعويضات ، هامش التأمين و النتيجة الصافية ما يلي:

رقم أعمال الوحدة خلال فترة الدراسة كان بين (3071-5202)، حيث أن اقل نسبة كانت في السنة الأولى لدراسة (2010)،و أعلاها في سنة (2019)بمتوسط يقدر ب4333 دج ، وانحراف معياري 618.77 دج؛

التعويضات كانت تتراوح ما بين (1766-3071)، حيث أن اقل نسبة كانت في سنة (2011)، وأعلاها سجلت في السنة الأولى لدراسة (2010) بمتوسط يقدر ب2193دج، وانحراف معياري 365.84دج ؛

هامش التأمين كانت قد تراوحت ما بين (1019-2369)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2011)، و أعلى قيمة كانت في سنة (2019) بمتوسط حسابي قدره 1941دج، وانحراف يقدر 428.89دج؛

النتيجة الصافية كانت ما بين (128-432)، حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2020)، و أعلى قيمة كانت في سنة (2017) بمتوسط يقدر ب 291دج ، وانحراف معياري يقدر ب106.77دج.

و الملاحظ من خلال هده النتائج انه سجلت اصغر قيمة لكل مدخلات في السنة الأولى لدراسة (2010) وهذا يرجع لشروع المؤسسة اليانس في زيادة رأس مالها عن طريق العرض للاكتتاب و انصب مبلغ العرض على 31 % من رأس المال ، أي ما نسبته 1.44 مليار دينار جزائري.

جدول رقم (3-3): وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة لمؤسسة CAAR

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	12800	5884	4116	1082	1609	17446	2899	16463
2011	148	8188	3908	663	2172	15207	3365	17364
2012	14097	7720	4300	713	2355	16099	3706	18044
2013	15198	7713	6526	1154	2518	17643	3858	18578
2014	16100	9448	5345	926	2562	23596	3944	19532
2015	16638	13422	4767	1101	2576	21976	4094	20112
2016	15082	12358	3966	605	2576	19279	3985	20508
2017	14955	11622	4388	860	2579	17725	4025	20812
2018	15195	9323	5307	628	2579	17788	4166	21289
2019	15365	8382	5346	793	2785	18352	4502	21889
2020	14866	7959	5727	1144	3267	16782	4739	22458
المتوسط الحسابي	13677	9274	4881	879	2507	18354	3935	19732
اقل قيمة	148	5884	3908	605	1609	15207	2899	16463
اعلى قيمة	16638	13422	6526	1154	3267	23596	4739	22458
الانحراف المعياري	4594.6381	2287.15458	836.511849	214.129023	402.318569	2468.98515	501.377466	1921.86873

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة للمدخلات مؤسسة caar ما يلي:

مصاريف العمال :سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (1609-3267)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2010)، وأعلاها في سنة (2020). بمتوسط يقدر ب2507 دج؛

المؤونات التقنية: تراوحت قيمها ما بين (15207-23596)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2011)، و أعلاها في سنة (2014). بمتوسط يقدر ب18354دج ؛

أعباء عامة: تتراوح قيمه ما بين (2899-4739)، حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها في سنة (2020).بمتوسط يقدر ب3935دج؛

هامش الملائمة:تراوحت قيمه ما بين (16463-22458)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها في سنة (2020). بمتوسط يقدر ب 19732دج؛

أما بالنسبة للمخرجات فيمكن ملاحظة ما يلي:

رقم الأعمال: سجلت قيمه ما بين (148-16638)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2011)، و أعلاها في سنة(2015).بمتوسط يقدر ب 13677دج؛

التعويضات: تراوحت قيمه ما بين (5884-13422)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها في سنة (2015) بمتوسط يقدر ب9274دج؛

هامش التأمين: سجلت قيمه بين (3908-6526)،حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2011)، و أعلاها في سنة (2013)، بمتوسط يقدر ب 4881دج ؛

النتيجة الصافية : سجلت قيمها بين (605-1154)، حيث أن اقل قيمة كانت في سنة (2016)، وأعلاها في سنة (2020)، بمتوسط حسابي يقدر ب879دج.

و الملاحظ من خلال مدخلات ومخرجات مؤسسة "caar" أنه سجلت اقل قيم لها، في السنوات الأولى لدراسة؛أي مابين 2010 و 2011 ما عدا النتيجة الصافية إذ سجلت اقل قيمة لها في سنة 2016.

جدول رقم(3-4): وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة لمؤسسةCAAT

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	14083	6523	4442	1411	1694	15220	2914	16099
2011	14637	7121	4024	1221	2010	16537	3091	16759
2012	15502	7792	3936	1076	2010	16236	3711	17981
2013	12093	8300	5773	1926	2489	17225	3826	18853
2014	11897	9611	6456	1574	2644	17967	4199	19573
2015	21160	12759	6531	2069	2192	18288	4125	21010
2016	22615	13691	6668	2338	2263	18070	4320	22284
2017	23128	13428	6969	2510	2235	17947	3975	23901
2018	24125	12062	7672	2772	2379	19271	4405	25934
2019	24589	12942	8123	2533	2777	22161	5007	27953
2020	24750	11055	8214	2798	3144	22580	4977	30053
المتوسط الحسابي	18962	10480	6255	2021	2349	18318	4050	21855
اقل قيمة	11897	6523	3936	1076	1694	15220	2914	16099
اعلى قيمة	24750	13691	8214	2798	3144	22580	5007	30053
الانحراف المعياري	5281.43231	2697.4709	1549.39828	623.259254	403.279939	2290.49524	662.029304	4630.80322

من

إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة للمدخلات مؤسسة caat ما يلي:

بالنسبة لمصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (1694-3144)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2020)،بمتوسط حسابي 2349دج وانحراف معياري قدر ب 403.28دج؛

المؤونات التقنية:سجلت قيمها ما بين (15220-22580)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)،و أعلاها سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 18318دج، وانحراف معياري قدره 2290.49دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (2914-5007)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2019)،بمتوسط حسابي4050دج وانحراف معياري قدره 662.03دج؛

هامش الملائمة : تراوحت قيمه ما بين (16099-30053)،حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 21855دج وانحراف معياري قدره 4630.80 دج .

نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (11897-24750)،سجلت اقل قيمة في سنة (2014)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 18962دج وانحراف معياري5281.43دج؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (6523-13691)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها قيمة كانت في سنة (2017)، بمتوسط حسابي 10480دج وانحراف معياري 2697.47دج؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (3936-8214)، حيث أن أقل قيمة كانت (2012)،و أعلاها قيمة كانت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 6255دج وانحراف معياري1549.4دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (1076-2798)، حيث أن أقل قيمة كانت (2012)، وأعلاها قيمة كانت في سنة (2018)، بمتوسط حسابي قدر ب2021دج وانحراف معياري قدره 623.26دج

الملاحظ من خلال تحليل متغيرات مؤسسة CAAT فان رقم الأعمال ارتفع في سنة 2020 وهذا يدل على زيادة في حجم نشاط المؤسسة وتحقيق عوائد أكبر مقارنة بأول سنة لدراسة 2010.في حين النتيجة الصافية كانت منخفضة، وهذا يرجع لزيادة في مصاريف العمال التي سجلت ارتفاعا في سنة 2020.

جدول (3-5): وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة لمؤسسة CASH

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	7481	1641	1440	666	319	12670	438	4427
2011	7900	2343	1459	497	456	13252	858	9495
2012	8376	5087	1662	520	654	14360	1094	9565
2013	9720	2376	1899	498	567	15448	889	9924
2014	12002	3947	2221	819	734	17229	1346	10213
2015	9946	3578	2102	492	948	17906	1666	10769
2016	9887	2425	2453	1087	1104	18328	1645	11070
2017	10761	3450	2311	504	1063	27068	1725	12054
2018	9499	3454	2315	711	1188	22416	1981	12256
2019	14091	6216	2433	405	1328	25989	2126	12935
2020	12676	5339	2578	671	1406	28432	2128	13535
المتوسط الحسابي	10213	3623	2079	624	888	19373	1445	10568
اقل قيمة	7481	1641	1440	405	319	12670	438	4427
اعلى قيمة	14091	6216	2578	1087	1406	28432	2128	13535
الانحراف المعياري	2042.66611	1432.96993	405.390496	196.685613	363.977349	5701.60769	564.40614	2452.86976

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة CASH ما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (319-1406)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2020)،بمتوسط حسابي 888دج وانحراف معياري قدر ب 363.98دج؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (12670 - 28432)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)،و أعلاها سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 19373دج، وانحراف معياري قدره 5701.61دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (438-2128)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 1445دج وانحراف معياري قدره 564.41دج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (4427-13535)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 10568دج، وانحراف معياري قدره 2452.87دج

نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (7481-14091)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2010)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 10213دج وانحراف معياري 2042.67دج؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (1641-6216)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2019)، بمتوسط حسابي 3623دج وانحراف معياري1432.97دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (1440-2578)، حيث أن أقل قيمة كانت (2010)،و أعلاها كانت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 2079دج وانحراف معياري 405.39دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (405-1087)، حيث أن أقل قيمة كانت (2019)، وأعلاها كانت في سنة (2016)، بمتوسط حسابي قدر ب624دج، وانحراف معياري قدره196.69دج.

جدول رقم(3-6): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة CNMA

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	6748	2464	1125	17	459	3111	597	4128
2011	6732	2858	621	11	390	3588	2004	4184
2012	7867	3926	766	14	554	3021	554	4383
2013	9593	4331	1105	122	647	5275	647	4630
2014	11268	5548	1181	477	510	6596	734	4701
2015	12452	6719	955	338	542	7654	764	4880
2016	12649	6802	1253	742	688	8151	879	5184
2017	13012	7139	1511	856	719	8965	1045	5423
2018	14025	8472	1302	915	608	9556	881	6022
2019	13055	8350	1678	1202	685	9945	867	6593
2020	14312	5978	2223	1807	729	10199	1087	7488
المتوسط الحسابي	11065	5690	1247	591	594	6915	914	5238
اقل قيمة	6732	2464	621	11	390	3021	554	4128
اعلى قيمة	14312	8350	2223	1807	729	10199	1087	7488
الانحراف المعياري	2851.91342	2066.37591	442.605714	578.371225	111.802617	2769.66956	399.498276	1068.20221

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين؛

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة CNMA ما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (390-729)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2011)، وأعلاها سجلت في سنة(2020)،بمتوسط حسابي 594دج وانحراف معياري قدر ب111.80دج؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (3021-10199)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2012)،و أعلاها سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 6915دج، وانحراف معياري قدرب2769.67دج ؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (554-1087)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2012)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 914دج وانحراف معياري قدره 399.498دج ؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (4128-7488)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 5238دج، وانحراف معياري قدره 1068.202دج

- نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (6732-14312)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2011)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 11065دج وانحراف معياري2851.913دج؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (2464-8350)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2019)، بمتوسط حسابي 5690دج وانحراف معياري 2066.38دج؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (621-2223)، حيث أن أقل قيمة كانت (2011)،و أعلاها كانت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي1247دج وانحراف معياري 442.61دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (11-1807)، حيث أن أقل قيمة كانت (2011)، وأعلاها كانت في سنة (2020)، بمتوسط حسابي قدر ب591دج، وانحراف معياري قدره 578.37دج.

جدول رقم: (3-7): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة SAA

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	20072	10128	8839	3143	3370	26077	5471	22056
2011	21147	11473	8707	2543	4392	27129	6631	24453
2012	23163	14155	7931	1659	4668	28079	7161	26346
2013	25759	14540	10737	3225	4924	28276	7556	29336
2014	26586	15171	10722	3229	5012	28743	7793	29309
2015	27413	16621	10545	3386	5066	28353	8215	31162
2016	26875	16169	11650	3387	4764	27144	8196	33025
2017	26527	15601	11305	3038	4711	27034	8235	34811
2018	27679	15981	12250	2901	4799	26430	8643	36815
2019	29117	16286	12481	2196	5474	27042	9368	36528
2020	27041	12937	11383	2635	4814	27769	8979	40073
المتوسط الحسابي	25580	14460	10595	2849	4727	27461	7841	31265
اقل قيمة	20072	10128	7931	1659	3370	26077	5471	22056
اعلى قيمة	29117	16621	12481	3387	5474	28743	9368	40073
الانحراف المعياري	2861.11749	2124.92512	1493.91622	545.065431	525.87582	844.228567	1109.86676	5609.9681

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين؛

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة SAA ما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (3370-5474)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2019)،بمتوسط حسابي 4727دج ، وانحراف معياري قدر ب 525.88دج؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (26077-28743)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)،و أعلاها سجلت في سنة (2014)،بمتوسط حسابي 27461دج، وانحراف معياري قدره 844.23دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (5471-9368)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 7841دج وانحراف معياري قدره1109.87دج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (22056-40073)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 31265دج، وانحراف معياري قدره 5609.97دج.

نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (20072-29117)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2010)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 25580دج وانحراف معياري 2861.12دج؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (10128-16621)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2019)، بمتوسط حسابي 14460دج وانحراف معياري 2124.93دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (7931-12481)، حيث أن أقل قيمة كانت (2012)،و أعلاها كانت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 10595دج وانحراف معياري1493.92دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (1659-3387)، حيث أن أقل قيمة كانت (2012)، وأعلاها كانت في سنة (2016)، بمتوسط حسابي قدر ب 2849دج ، وانحراف معياري قدره 545.07دج.

جدول رقم(3-8): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة Salama

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	2540	1318	1065	184	265	1600	731	2208
2011	2797	1539	1099	185	314	1591	884	2230
2012	23163	1808	1212	181	328	1816	1009	2244
2013	25759	1941	1462	245	350	2523	1122	2298
2014	4491	2228	1956	237	362	2757	1494	2538
2015	4707	2254	1378	150	398	3682	1354	2646
2016	5019	2332	1656	211	426	4317	1386	2733
2017	4787	2262	1762	432	412	4647	1258	2941
2018	5158	2426	1903	551	444	5097	1345	3147
2019	5377	2407	2032	481	483	5879	1433	3466
2020	4558	2296	1767	413	432	5749	1669	3719
المتوسط الحسابي	8032	2074	1572	297	383	3605	1244	2743
اقل قيمة	2540	1318	1065	150	265	1591	731	2208
اعلى قيمة	25759	2462	2032	551	483	5879	1669	3719
الانحراف المعياري	8193.54047	372.59981	347.837893	142.884346	65.0234027	1635.82035	280.068725	522.080279

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة Salamaما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (265-483)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2019)،بمتوسط حسابي 383دج ، وانحراف معياري قدر ب 65.0234 ؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (1591-5879)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2011)،و أعلاها سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 3605دج، وانحراف معياري قدره 1635.82دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (731-1669)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 1244دج وانحراف معياري قدره280.07دج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (2208-3719)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 2743دج، وانحراف معياري قدره522.0803دج.

نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (2540-25759)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2010)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2013)،بمتوسط حسابي 8032دج وانحراف معياري 8193.54دج؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (1318-2462)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2019)، بمتوسط حسابي 2074دج وانحراف معياري 372.60دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (1065-2032)، حيث أن أقل قيمة كانت (2010)،و أعلاها كانت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 1572دج وانحراف معياري347.84دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (150-551)، حيث أن أقل قيمة كانت (2015)، وأعلاها كانت في سنة (2018)، بمتوسط حسابي قدر ب 297دج، وانحراف معياري قدره142.90دج.

جدول رقم (3-9): وصف إحصائي لمتغيرات لمؤسسة Trast

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	1859	472	480	37	173	1933	551	2187
2011	1868	546	576	88	194	1876	446	2177
2012	2314	701	553	12	287	2386	625	2243
2013	2725	1702	647	173	255	2683	418	2262
2014	2613	986	550	261	237	2948	520	2706
2015	2152	1156	673	150	251	2686	545	2727
2016	2453	1338	645	235	273	2489	566	2886
2017	2746	1143	808	299	319	2749	646	3154
2018	3547	1270	1099	312	411	3190	794	3476
2019	4040	1563	1503	628	453	3244	917	3516
2020	4758	1362	2371	1200	437	3346	927	3560
المتوسط الحسابي	2825	1113	900	309	299	2685	632	2809
اقل قيمة	1859	472	480	12	173	1876	418	2177
اعلى قيمة	4758	1702	2371	1200	453	3346	927	3560
الانحراف المعياري	921.77123	400.959667	572.744335	340.344024	95.6602891	492.493323	174.974336	552.892099

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين؛

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة Trastما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (173-453)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2019)،بمتوسط حسابي 299دج ، وانحراف معياري قدر ب 95.66دج ؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (1876-3346)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2011)،و أعلاها سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 2685دج، وانحراف معياري قدره492.50 دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (418-927)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2013)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 632دج وانحراف معياري قدره 174.80ج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (2177-3560)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2011)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 2809دج، وانحراف معياري قدره522.90دج.

- نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (1859-4758)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2010)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 2825دج وانحراف معياري 921.77دج؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (472-1702)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2013)، بمتوسط حسابي 1113دج وانحراف معياري 400.96دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (480-2371)، حيث أن أقل قيمة كانت (2010)،و أعلاها كانت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 900دج وانحراف معياري572.7443دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (12-1200)، حيث أن أقل قيمة كانت (2013)، وأعلاها كانت في سنة (2020)، بمتوسط حسابي قدر ب 309دج ، وانحراف معياري قدره340.344دج.

جدول رقم (3-10): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة GAM

KDZ

العنوان	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	2911	980	1837	370	592	2368	1539	2535
2011	2849	1602	1139	125	574	2383	1067	2612
2012	3373	1523	1221	391	645	2865	1397	2655
2013	3303	1629	1444	143	598	3126	1098	3032
2014	3506	1811	1620	249	582	3140	1228	1133
2015	3203	1614	1581	111	563	3087	1201	1402
2016	3329	1998	1581	174	545	2879	1200	1490
2017	3465	1621	1691	301	518	2508	1201	1662
2018	3859	2100	1736	355	539	2581	1266	4283
2019	3803	2430	1610	151	613	2811	1411	2356
2020	3290	1617	1474	163	557	2846	1246	2554
المتوسط الحسابي	3354	1720	1539	230	575	2781	1259	2338
اقل قيمة	2849	980	1139	111	518	2368	1067	1133
اعلى قيمة	3859	2430	1837	391	645	3140	1539	4283
الانحراف المعياري	312.058998	370.71859	209.8139	106.380535	36.2283164	284.047211	139.541652	896.114644

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين؛

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة GAMما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (518-645)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2017)، وأعلاها سجلت في سنة(2012)،بمتوسط حسابي 575دج ، وانحراف معياري قدر ب36.23دج ؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (2368-3140)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)،و أعلاها سجلت في سنة (2014)،بمتوسط حسابي 2781دج، وانحراف معياري قدره284.05 دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (1067-1539)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2011)، وسجلت أعلاها في سنة (2010)،بمتوسط حسابي 1259دج وانحراف معياري قدره139.542دج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (1133-4283)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2014)، وسجلت أعلاها في سنة (2018)،بمتوسط حسابي 2338دج، وانحراف معياري قدره896.115دج.

- نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (2849-3859)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2011)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 3354دج وانحراف معياري312.06دج ؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (980-2430)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2019)، بمتوسط حسابي 1720دج وانحراف معياري 370.72دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (1139-1837)، حيث أن أقل قيمة سجلت (2011)،و أعلاها كانت في سنة (2010)،بمتوسط حسابي 1539دج وانحراف معياري 209.814دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (111-391)، حيث أن أقل قيمة كانت في (2015)، وأعلاها كانت في سنة (2012)، بمتوسط حسابي قدر ب 230دج ، وانحراف معياري قدره106.381دج.

جدول رقم (3-11): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة CIAR

KDZ

المدونات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال1	المؤونات التقنية2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	5981	3627	1962	360	514	4053	1615	4592
2011	6113	3935	1822	301	564	4250	1672	4679
2012	6680	4196	2197	232	657	4545	1818	4747
2013	7585	5027	2531	248	733	4591	2367	4790
2014	8859	5185	2938	385	904	5272	2432	4855
2015	9079	5498	3155	380	924	5883	2547	4973
2016	9182	5877	2906	299	901	6182	2568	5073
2017	9143	5905	3507	659	986	6246	2733	5153
2018	10099	5232	2719	664	1065	7702	2963	5584
2019	9866	5615	3531	689	974	9383	2877	5857
2020	8729	4859	4242	1136	991	9289	2705	5998
المتوسط الحسابي	8301	4996	2865	487	838	6127	2391	5118
اقل قيمة	5981	3627	1822	232	514	4053	1615	4592
اعلى قيمة	10099	5905	3531	1136	1065	9383	2963	5998
الانحراف المعياري	1468.912	773.862779	729.747266	274.445641	188.462041	1912.37604	477.946288	484.328626

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة **CIAR**ما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (514-1065)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2018)،بمتوسط حسابي 838دج ، وانحراف معياري قدرب 188.462دج ؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (4053-9383)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)،و أعلاها سجلت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 6127دج ، وانحراف معياري قدره1912.38دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (1615-2963)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2018)،بمتوسط حسابي 2391دج وانحراف معياري قدره477.95 دج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (4592-5998)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 5118دج، وانحراف معياري قدره484.33دج.

نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (5981-10099)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2010)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2018)،بمتوسط حسابي 8301دج وانحراف معياري 1468.912دج ؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (3627-5905)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2017)، بمتوسط حسابي 4996دج وانحراف معياري 773.863دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (1822-3531)، حيث أن أقل قيمة سجلت (2011)،و أعلاها كانت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 2865دج وانحراف معياري 729.75دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (232-1136)، حيث أن أقل قيمة كانت في (2012)، وأعلاها كانت في سنة (2020)، بمتوسط حسابي قدر ب 487دج، وانحراف معياري قدره274.45 دج.

جدول رقم(3-12): وصف إحصائي لمتغيرات مؤسسة AA

KDZ

السنوات	رقم الاعمال Y1	التعويضات Y2	هامش التامين Y3	النتيجة الصافية Y4	مصاريف العمال X1	المؤونات التقنية X2	أعباء عامة X3	هامش الملائمة X4
2010	3039	909	1109	250	309	1424	891	2314
2011	3203	1454	1411	308	363	1531	897	2348
2012	3595	999	1360	207	450	1952	986	2426
2013	4057	2166	1666	245	575	2061	1158	2489
2014	3943	1822	1765	237	769	2073	1418	2518
2015	3594	1577	1804	256	770	1972	1422	2547
2016	3627	1436	1696	209	765	2171	1342	2650
2017	3629	1379	1328	5	830	3223	1490	1908
2018	3849	1552	1730	161	682	3581	1401	1755
2019	3877	1704	1818	153	566	3665	1571	2142
2020	3822	1306	1832	98	608	4041	1343	2335
المتوسط الحسابي	3658	1482	1593	194	608	2518	1265	2312
اقل قيمة	3039	909	1109	5	309	1424	891	1755
اعلى قيمة	4057	2166	1832	308	830	4041	1490	2650
الانحراف المعياري	308.515183	353.944577	246.667903	85.15595	175.731259	926.223005	242.366777	275.757865

من إعداد الطالبة بالاعتماد على :- وثائق من التقرير المالية لمؤسسات التأمين

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لمدخلات مؤسسة AAما يلي:

مصاريف العمال: سجلت قيمها خلال فترة الدراسة ما بين (309-830)،حيث أن اقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وأعلاها سجلت في سنة(2017)،بمتوسط حسابي 608دج، وانحراف معياري قدر

ب 175.7313دج دج ؛

المؤونات التقنية: سجلت قيمها ما بين (1424-4041)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)،و أعلاها سجلت في سنة (2019)،بمتوسط حسابي 2518دج ، وانحراف معياري قدره926.223دج؛

أعباء عامة: سجلت قيمها مابين (891-1490)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2010)، وسجلت أعلاها في سنة (2017)،بمتوسط حسابي 1265دج وانحراف معياري قدره 242.37دج؛

هامش الملائمة: سجلت قيمها مابين (1755-2650)، حيث أن أقل قيمة سجلت في سنة (2018)، وسجلت أعلاها في سنة (2016)،بمتوسط حسابي 2312دج ، وانحراف معياري قدره 275.76 دج.

- نلاحظ من خلال مخرجات المؤسسة ما يلي:

بالنسبة إلى رقم الأعمال تراوحت قيمه ما بين (3039-4057)،حيث سجلت اقل قيمة في سنة (2010)، وأعلى قيمة سجلت في سنة (2013)،بمتوسط حسابي 3658دج وانحراف معياري 308.52دج ؛

التعويضات: سجلت قيمها ما بين (909-2166)،حيث أن أقل قيمة كانت في سنة (2010)، و أعلاها كانت في سنة (2013)، بمتوسط حسابي 1482دج وانحراف معياري 353.945دج ؛

هامش التامين: تراوحت قيمه ما بين (1109-1832)، حيث أن أقل قيمة سجلت (2010)،و أعلاها كانت في سنة (2020)،بمتوسط حسابي 1593دج وانحراف معياري 246.67دج؛

النتيجة الصافية: سجلت قيمها مابين (5-308)، حيث أن أقل قيمة كانت في (2017)، وأعلاها كانت في سنة (2011)، بمتوسط حسابي قدر ب 194دج، وانحراف معياري قدره 85.156دج.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بعينة الدراسة المتمثلة في مؤسسات التأمين الوطنية، التي قسمت إلى مجموعتين : مجموعة المؤسسات العمومية وتضم تعاضديه الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، تتمثل في المؤسسة الجزائرية للتامين وإعادة التامين (CAAR)، المؤسسة الوطنية للتامين (SAA)، المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، المؤسسة الجزائرية لتامين المحروقات (CASH)،وتعاضديه الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) ومجموعة من المؤسسات الخاصة، تتشكل من بعض مؤسسات التامين على الأضرار الخاصة وهي: ترست الجزائر (TRUST ALGERIA) المؤسسة الدولية للتامين وإعادة التامين (CIAR)،مؤسسة السلامة (SALAMA)،العامة للتأمينات المتوسطية (GAM)، أليانس للتأمينات (ALLIANCE ASSUANCE) والجزائرية للتأمينات (AA) و هذا خلال فترة الممتدة من(2010 إلى 2020) . ليتم اختيار أربعة مدخلات وأخرى كمخرجات معتمدة في الدراسة .

أظهرت الدراسة الإحصائية أن هناك تباين و اختلاف في بيانات ومعطيات مؤسسات التامين محل الدراسة .

الفصـــل الـرابـع

عرض و تحـليــل النــتائج

تمهيد:

نسعى في هذا الفصل إلى معرفة دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي وذلك من خلال قياس كفاءة مؤسسات التأمين الوطنية، وعددها 11 مؤسسة وطنية، خلال الفترة بين (2010-2020)، ودلك باستعمال أحد الطرق اللا معلمية في القياس وهي طريقة تحليل مغلف البيانات.

ليتم مناقشة المتغيرات الأكثر تأثرا في هذا النوع من المؤسسات، بالاستناد إلى نموذجي غلة الحجم الثابتة وغلة الحجم المتغيرة، ذو التوجه الإخراجي لأسلوب تحليل مغلف البيانات، للوصول للمؤسسات الغير كفؤة، و أهم مسببات عدم الكفاءة، ومحاولة تحسين من كفاءتها بالاعتماد على المقارنة المرجعية للمؤسسات الكفؤة .

وفق الخطة التالية:

- المبحث الأول: تقييم الاداء التنافسي للمؤسسات حسب مؤشر الكفاءة خلال فترة الدراسة
- المبحث الثاني:عرض وتحليل المؤشرات للمؤسسات الغير كفؤة باستخدام المقارنة المرجعية

المبحث الأول: تقييم الأداء التنافسي للمؤسسات حسب مؤشر الكفاءة خلال فترة الدراسة

عالجنا في هذا الجزء تقييم و تطور الكفاءة باستغلال المعطيات المتحصل عليها، وذلك في مطلبين الأول يتضمن تطور الكفاءة التقنية للمؤسسات التأمين الوطنية وفق نماذج غلة الحجم الثابتة ،غلة الحجم المتغيرة والكفاءة الحجمية وقياس الكفاءة لمؤسسات التأمين خلال فترة الدراسة (المتوسط)، ثم تطرقنا في المطلب الثاني إلى تحليل و تفسير النتائج، من خلال قراءة لنسب الكفاءة، مؤسسات التأمين الكفؤة وعدد مرات ظهورها كمرجع، القيم الراكدة والتحسينات المقترحة لمؤسسات التأمين الغير الكفؤة.

المطلب الأول تقييم تطور مؤشرات الكفاءة

يعرض هذا الجزء تطور الكفاءة وفق غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الإخراجي خلال الفترة (2010-2020) بافتراض أن جميع المؤسسات تأمين تعمل عند مستوى الحجم الأمثل، حيث تكون الوحدة ذات القيمة واحد ذات كفاءة تامة، والتي تختلف عن الواحد غير كفؤة.

الفرع الأول : الكفاءة التقنية (TE) وفق نموذج غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الإخراجي

ويقصد بها إما مقدرة المؤسسة على تعظيم الإنتاج لمستوى معين من المدخلات أو تقليل المدخلات لمستوى معين من المخرجات .

جدول رقم (4-1): الكفاءة التقنية وفق نموذج غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الاخراجي

المؤسسات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	المتوسط الحسابي
ALLIANCE(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(2)CAAR	0.823	1	0.836	1	0.874	0.791	0.751	0.784	0.781	1	1	0.876
(3)CAAT	1	1	0.984	1	1	1	1	1	1	1	0.865	0.986
(4)CASH	1	1	1	1	1	0.829	0.997	0.805	0.686	0.742	0.558	0.874
(5)CNMA	1	1	0.912	1	1	1	1	1	1	1	1	0.992
(6)SAA	1	0.999	0.912	1	1	1	0.974	0.870	0.927	0.968	0.769	0.947
(7)SALAMA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.936	0.994
(8)TRUST	0.695	0.911	0.643	1	1	0.863	1	0.842	0.883	0.985	1	0.893
(9)GAM	1	0.857	1	0.879	1	1	1	1	1	1	0.981	0.974
(10)CIAR	1	1	1	1	1	1	1	1	0.948	1	1	0.995
(11)AA	1	1	1	1	1	1	0.972	0.873	1	0.762	1	0.964

من إ عداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامجDEAP

من خلال الجدول رقم (4-1) الذي يمثل نتائج الكفاءة التقنية (TE) وفق نموذج غلة الحجم الثابتة (CCR-O) نلاحظ أن الوحدة (Alliance) هي المؤسسة التأمينية الوحيدة التي حققت درجة كفاءة تقنية تامة، اي درجة الواحد وفق نموذج (CCR-O) بمعنى أنها حققت النسبة 100% من الكفاءة كما حققت شرط القيم الراكدة يساوي الصفر ، وبذلك حققت ما يعرف في الأدبيات التقنية بكفاءة باريتو كوبمان Pareto Koopmans Efficiency وبالتالي هي التي تشكل الحدود الكفؤة لعينة الدراسة أي الأداء التنافسي الأفضل بينما بقية الوحدات (11,10,9,8,7,6,5,4,3,2) والتي حققت درجات كفاءة أقل من الواحد أي أنها تقع دون الحدود الكفء بحسب درجة كل وحدة (مؤسسة).

وبناءا على هذه النتيجة تكون نسبة الوحدات الكفؤة وفق نموذج غلة الحجم الثابتة منخفضة أي وحدة واحدة كفؤة أو أداء تنافسي أعلى وعشر وحدات غير كفؤة أي مستويات أداء تنافسي اقل هذا يعني أن الوحدات الكفؤة تنتمي إلى القطاع الخاص تتمثل في الوحدة (Alliance) وهدا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

وعند مقارنة نتائج المجموعتين نجد أن الوحدة الكفؤة تنتمي إلى مجموعة مؤسسات التأمين الخاصة التي حققت متوسط درجات الكفاءة التقنية التامة قدر ب (0.97) أي أفضل مستويات من الأداء التنافسي بينما حققت مؤسسات التأمين العمومية متوسط درجات كفاءة تقنية تامة (0.94)وكانت أعلى درجة كفاءة في هذه المجموعة بمتوسط قدر ب(0.99) حققتها تعاضدية الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي (CNMA) وهي تمثل أفضل أداء تنافسي ضمن المجموعة بينما أدنى متوسط درجات الكفاءة حققتها الوحدتان (CASH) و (CAAR).

أما أدنى درجات الكفاءة التقنية التامة في مجموع مؤسسات التأمين الخاصة فكانت (0.89)حققتها مؤسسة ترست الجزائر أي أنها المؤسسة ذات الأداء التنافسي الأضعف ضمن المجموعة.

الفرع الثاني:تطور الكفاءة التقنية الصافية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي

تمثل النتائج بالجدول أدناه كفاءة مؤسسات التأمين وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي خلال سنوات الدراسة(2010-2020) .

تبين نتائج الجدول رقم (4-2) الذي يمثل الكفاءة التقنية الصافية وحسب المتوسطات الحسابية نلاحظ أن الوحدة (Alliance) هي وحدة كفؤة وفق نموذج (BCC-O) لتحقيقها درجة الواحد لكلا المؤشرين وبالتالي تحقق القاعدة: " أن الوحدات الكفء وفق نموذج (CCR-O) تكون كفء وفق نموذج (BCC-O) والعكس غير صحيح" أي أن الوحدات الكفء وفق (BCC-O) ليست بالضرورة كفء وفق نموذج (CCR-O) وهو ما تؤكده الوحدات (3.5.6.7.8.10) التي حققت درجات كفاءة فنية صافية بلغت الواحد وقيمها الراكدة تساوي صفر، ولكن درجات الكفاءة الحجمية أقل من الواحد، أي أنها كفء فنيا وغير كفء حجميا. وعليه عدد المؤسسات الكفؤة فنيا أكبر أي 7مؤسسات كفء أي ذات مستوى عالي من الأداء التنافسي و 4مؤسسات غير كفء أي ذات مستوى أقل من الأداء التنافسي.

وعند مقارنة نتائج المجموعتين،نجد مؤسسات التأمين العمومية بلغ متوسط الكفاءة الفنية الصافية (0.972) اقل من متوسط الكفاءة الفنية الصافية (0.991) لمؤسسات التأمين الخاصة، والملاحظ أن مؤسسات التأمين العمومية و الخاصة قد حققتا كفاءة

فنيا (أي توليفة جيدة لوسائل الانتاج) وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ولم تحقق الكفاءة الفنية وفق نموذج غلة الحجم الثابتة باستثناء اليانس التي كانت كفؤة وفق النموذجين غلة الحجم الثابتة و غلة الحجم المتغيرة.

جدول رقم (4-2):الكفاءة التقنية الصافية (PTE) وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي

المؤسسات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	المتوسط الحسابي
(1)ALLIANCE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(2)CAAR	0.943	1	0.999	1	0.958	1	0.983	0.939	0.815	1	0.932	0.961
(3)CAAT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(4)CASH	1	1	1	1	1	0.849	1	0.829	0.704	0.743	0.741	0.897
(5)CNMA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(6)SAA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(7)SALAMA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(8)TRUST	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(9)GAM	1	0.869	1	0.883	1	1	1	1	1	1	1	0.977
(10)CIAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(11)AA	1	1	1	1	1	1	1	0.887	1	0.763	1	0.968

من إعداد الطالبة بالاعتماد على ومخرجات البرنامجDEAP

الفرع الثالث: تطور الكفاءة الحجمية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة بالتوجه الإخراجي

تحصلنا على جدول الكفاءة الحجمية بقسمة نتائج الكفاءة التقنية وفق نموذج غلة الحجم الثابتة CCR-Oعلى نتائج الكفاءة التقنية الصافية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة BCC-O ، بالتوجه الإخراجي .

يشير الجدول(4-3) أدناه تطور الكفاءة الحجمية (SE) وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة (BCC-O) ذو التوجه الإخراجي، أن مؤسستين من عينة الدراسة حققتا الكفاءة الحجمية التامة و هي مؤسسة(ALLIANCE و CNMA) التي حققتا الحجم الأمثل لنشاط عينة الدراسة، بينما بقيت الوحدات الأخرى سواء كانت عمومية أو خاصة فهي غير كفئ حجميا ودرجات كفاءتها الحجمية اقل من الواحد وبذلك فهي تشتغل خارج المجال الأمثل للنشاط. كما نلاحظ أن مؤسسة سلامة كانت كفؤة في اغلب فترات الدراسة إلا سنة واحدة وهي سنة2020. وعند مقارنة متوسط الكفاءة الحجمية للمجموعتين نجد، أن مؤسسات التأمين الخاصة حققت درجة (0.98) بينما مؤسسات التأمين العمومية حققت درجة(0.96). وهذا ما ينفى الفرضية الثانية أي انه لم تحقق كل مؤسسات التامين العمومية الكفاءة الحجمية بل حققتها مؤسسة(ALLIANCE)التي تنتمي إلى مؤسسات التامين الخاصة و تعاضديه الصندوق الوطني لتعامل الفلاحي(CNMA)

و بربط هذه النتائج بغلة الحجم و وفرات الحجم نجد أن مؤسستي (ALLIANCE) و (CNMA) 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 المؤسسة 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 المؤسسات 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.

جدول رقم (4-3): تطور الكفاءة الحجمية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي

المؤسسات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	المتوسط الحسابي
ALLIANCE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CAAR	0.873	1	0.837	1	0.912	0.791	0.764	0.832	0.958	1	0.818	0.912
CAAT	1	1	0.984	1	1	1	1	1	1	1	0.865	0.986
CASH	1	1	1	1	1	0.976	0.997	0.971	0.842	0.999	0.753	0.975
CNMA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SAA	1	0.999	0.912	1	1	1	0.974	0.870	0.927	0.968	0.769	0.947
SALAMA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.981	0.994
TRUST	0.695	0.911	0.643	1	1	0.863	0.831	0.842	0.883	0.985	1	0.893
GAM	1	0.986	1	0.995	1	1	1	1	1	1	0.981	0.997
CIAR	0.873	1	0.837	1	0.912	0.791	0.764	0.832	0.958	1	0.818	0.995
AA	1	1	1	1	1	1	0.972	0.984	1	0.999	1	0.996

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج

المطلب الثاني: قياس كفاءة مؤسسات التأمين خلال فترة الدراسة (متوسط السنوات)

نسعى من خلال هذا الجزء مناقشة مؤشر الكفاءة لمؤسسات التأمين محل الدراسة لمتوسط فترة الدراسة وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي،مع التمييز بين الكفاءة التقنية وفق غلة الحجم الثابتة CCR-O والكفاءة الحجمية مع إبراز التغير في عوائد الحجم سواء متزايدة ، متناقصة أو ثابتة وذكر الوحدات المرجعية لكل مؤسسة.

الجدول رقم (4–4) : قياس كفاءة مؤسسات التامين خلال فترة الدراسة (2010–2020)

مؤسسات التامين	نمودج CCR الكفاءة التقنية	نموذج BCC الكفاءة التقنية الصافية	نموذج BCC الكفاءة الحجمية	غلة الحجم	الوحدات المرجعية
ALLIANCE	1	1	1	ثابتة	ALLIANCE
CAAR	0.876	0.961	0.912	متزايدة	CAAR
CAAT	0.986	1	0.986	متناقصة	CAAT
CASH	0.874	0.897	0.975	متزايدة	CNMA,TRUST
CNMA	0.992	1	0.992	متناقصة	CNMA
SAA	0.947	1	0.947	متناقصة	ALLANCE,CAAT ,CNMA,TRUST
SALAMA	0.994	1	0.994	متناقصة	SLAMA
TRUST	0.893	1	0.893	متناقصة	TRUST
GAM	0.974	0.977	0.997	متزايدة	ALLANCE,CNMA ,TRUST,CIAR
CIAR	0.995	1	0.995	متناقصة	CIAR
AA	0.964	0.968	0.996	متزايدة	AA

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامجDEAP

من خلال بيانات العمود الثاني للجدول رقم(4–4) نلاحظ أن الوحدة(ALLIANCE) حققت درجة الكفاءة التقنية التامة اي درجة الواحد وفق نموذج (CCR-O) بمعنى انها حققت نسبة100 % من الكفاءة كما حققت شر القيم الراكدة تساوي الصفر ، و بذلك حققت ما يعرف بكفاءة باريتو، وبالتالي تشكل الحدود الكفؤة لعينة الدراسة بينما الوحدات الاخرى و التي حققت درجات كفاءة أقل من الواحد تقع دون الحدود الكفؤة بحسب درجة كل وحدة .

وبناءا على هذه النتيجة تكون نسبة الوحدات الكفؤة وفق نموذج غلة الحجم الثابتة منخفضة أي وحدة واحدة كفئة أي أداء تنافسي أعلى و عشر وحدات غير كفئة اي مستويات داء اقل.

ووفق نموذج غلة الحجم المتغيرة حققت كلا من أليانس ، الجزائرية للتامينات CAAT، تعاضدية الصندوق الوطني SAA،CNMA،مؤسسة سلامة لتأمينات، ترست الجزائر، CIAR الكفاءة التقنية الصافية التامة، أما باقي المؤسسات التأمينية فقدرت بها الكفاءة بنسب تفوق 90% .

ومن خلال الجدول أدناه والذي يوضح الكفاءة الحجمية أيضا فباستثناء المؤسسة التأمينية اليانس ذات الكفاءة التامة لم تصل باقي المؤسسات التأمينية إلى حجمها الأمثل، حيث قدرت الكفاءة الحجمية بها تصل إلى 99% ، ماعدا مؤسسة التامين ترست التي حققت أدنى قيمة لها ب 89% .وهذا ما ينفي الفرضية الثانية التي تقول ان الوحدات الكفؤة تنتمي الى المؤسسات العمومية و بالنظر لغلة الحجم تميزت بسيطرة غلة الحجم المتناقصة على كافة مؤسسات التأمين العمومية وتعاضديه ، وأيضا الخاصة باستثناء المؤسسة اليانس الخاصة التي حققت الكفاءة التامة فهي ذات غلة حجم ثابتة.

المطلب الثالث: المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسات التأمين

يؤدي عدم الاستغلال الأمثل لموارد مؤسسات التامين، إلى ركود في بعض أو كل المتغيرات وهذا راجع أو ناتج عن عدم الكفاءة و سوء التسيير .تم بناء الجداول بالاعتماد على ملاحق القيم الراكدة.

جدول رقم (4-5) المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة CAARوفق نموذج ال BCC-O

	مصاريف العمال	المؤونات التقنية	أعباء عامة	هامش الملائمة	رقم الأعمال	التعويضات	هامش التأمين	النتيجة الصافية
20	0	2670.204312	114.2369461	1149.01397	0	0	0	204.406496
20	76.08539164	0	0	3850.69708	0	51.75715534	0	82.4131136
20	12.20052331	6879.922406	0	3370.650614	757.7911924	0	0	737.2619383
20	492.9716314	2624.860166	0	0	5443.907659	0	2088.882303	1528.7656
20	597.4324061	1279.536855	539.8132915	0	5510.810391	0	1383.648426	1317.65511
20	285.4316182	612.0155786	0	0	2367.687976	0	0	1348.7886
20	1017.300819	0	950.3602034	704.3047272	3316.949847	0	0	396.0690571

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

من خلال الجدول:(4-5)، نلاحظ بأنه توجد مدخلات فائضة في المؤونات التقنية، أعباء عامة،هامش الملائمة يقدر ب 2670.204312 دج، 114.2369461دج، 1149.01397دج على التوالي أما مصاريف العمال فلا يوجد فائض.

في حين المخرجات لا يوجد قيم راكدة ، في رقم الأعمال و التعويضات وهامش التامين أما النتيجة الصافية فهناك قيم الركود يقدر ب 204.406496دج وهذا في2010اما عن سنة 2011 لا يوجد فها مدخلات فائضة ولا مخرجات راكدة.

في 2012 لا يوجد مدخلة فائضة في المؤونات التقنية، أعباء عامة في حين مصاريف العمال و هامش الملائمة يقدر ب 76.08539164 دج،3850.69708 دج على التوالي، أما عن مخرجة رقم الأعمال وهامش التأمين فلا يوجد قيم راكدة إلا في التعويضات و النتيجة الصافية بقيمة ركود 51.75715534دج ، 182.4131136 دج.

أما عن 2013 لا يوجد فها مدخلات فائضة ولا مخرجات راكدة.

في سنوات 2020،2019،2018،2017،2014 يوجد فائض في مدخلة مصاريف العمال و المؤونات التقنية إلا أن في سنة2020 المؤونات التقنية كانت صفر . إلا أن مدخلة الأعباء العامة قدر الفائض ب 950.3602034دج وهامش الملائمة قيمة الفائض قدر ب 704.3047272دج بالنسبة لمخرجة رقم الأعمال اقل قيمة ركود سجلت في سنة 2019 ب 2367.687976دج. أما عن مخرجة التعويضات فلا يوجد قيم راكدة، وهامش التأمين سجل في سنة2017 ب 2088.882303دج .وفي سنة 2018 سجلت هذه المخرجة قيمة ركود 1383.648426دج . مخرجة النتيجة الصافية سجلت

قيم ركود في تلك السنوات أدناه سجل في 2014 قدر ب 737.2619383دج و أعلاه قدر ب قيمة ركود 1528.7656 دج وهذا في سنة2017.

نلاحظ من خلال هذا التحليل الوصفي بأن مؤسسة CAAR متذبذبة حيث نلحظ أن في سنوات 2011 و2013 و2015،2016 لم تسجل مدخلات فائضة و لا مخرجات راكدة هذا يعني استغلال امثل عكس السنوات الأخرى ، إذ لم تستغل فيها الفوائض فسجلت مخرجاتها قيم راكد ويفسر الركود بالهدر في الموارد.

جدول رقم (4-6) المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة CASHوفق نموذج ال BCC

	مصاريف العمال	المؤونات التقنية	اعباء عامة	هامش الملائمة	رقم الأعمال	التعويضات	هامش التأمين	النتيجة الصافية
2015	21.0299379	8745.855544	0	1907.552537	0	2493.836019	0	199.0498099
2017	43.89230501	17352.80428	0	2276.501715	0	3062.202112	0	543.0699651
2018	27.1906924	9827.508513	0	18.56299659	3676.508968	9103.666069	0	484.0923053
2019	41.71525778	13469.02593	0	1433.080939	0	276.7868455	0	735.9999148
2020	30.72365039	14919.72982	0	8.397172237	0	132.0745958	347.4305939	1166.736909

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

يوضح الجدول: (4-6) لدى مدخلة مصاريف العمال و المؤونات التقنية وهامش الملائمة تسجيل فوائض في السنوات من 2015 و2017 إلى غاية 2020 وهذا يفسر بعدم تحديد الاحتياج بشكل جيد، أو عدم استغلال هذه الفوائض، وحسن تسييرها .

إلا أن مخرجات الدراسة أظهرت، قيم راكدة في التعويضات و النتيجة الصافية في السنوات المذكورة، وسجل مخرجة رقم الأعمال ركود في2018 بقيمة3676.508968 دج، ومخرجة هامش التامين في سنة 2020 سجلت ركود بقمة 347.4305939دج.

مؤسسة CASH لم تسجل فوائض في مدخلاتها و لا ركود في مخرجاتها خلال السنوات الأولى لدراسة أي من 2010 إلى غاية 2014 و 2016.

جدول رقم (4-7) المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة GAMوفق نموذج ال BCC-O

	مصاريف العمال	المؤونات التقنية	أعباء عامة	هامش الملائمة	رقم الأعمال	التعويضات	هامش التأمين	النتيجة الصافية
2011	207.9591592	443.6519978	68.90023641	0	125.3890125	0	0	100.8169629
2013	0	267.4722512	0	0	1279.370983	670.2847265	0	75.80323864

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجDEAP

نلاحظ في الجدول (4-7): أن مؤسسة GAM حققت الكفاءة خلال اغلب سنوات فترة الدراسة، عدا سنة2011 إذ سجلت فائض في مدخلة مصاريف العمال و مدخلة المؤونات التقنية ومدخلة الأعباء العامة بقيمة، 207.951592دج 443.6519978دج 68.90023641دج على التوالي، عكس مدخلة هامش الملائمة لم تسجل فائض.

في حين المخرجات رقم الأعمال سجل قيم ركود 125.3890125دج لم تسجل ركود التعويضات وهامش التامين أما النتيجة الصافية قيمة الركود 100.8169629دج.

خلال 2013 مدخلة مصاريف العمال ومدخلة أعباء عامة ومدخلة هامش الملائمة لم تسجل قيم فائضة أما المؤونات التقنية سجلت قيم فائضة 267.4722512دج أما عن المخرجات رقم الأعمال،التعويضات،النتيجة الصافية سجلت 1279.370983دج 670.2847265دج 75.80323864دج بالترتيب.في حين هامش التامين لم تسجل ركود.
يرجع الركود في قيم التعويضات والأقساط إلى سوء التسيير حيث يتهرب الكثير من مؤسسات التامين من معالجة ملفات التامين التعويضات.

جدول رقم (4–8) المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة لمؤسسة AA وفق نموذج ال BCC-O

	مصاريف العمال	المؤونات التقنية	أعباء عامة	هامش الملائمة	رقم الأعمال	التعويضات	هامش التأمين	النتيجة الصافية
2017	298.8529646	292.659665	299.2036692	0	0	427.9530721	182.728448	331.6671101
2019	286.4998438	458.8101505	246.5572185	0	0	0	0	310.7456705

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجDEAP

نلاحظ من خلال الجدول(4-8) تطابق في مدخلات الفائضة في سنوات2017و2019 وهذا في مدخلة مصاريف العمال و المؤونات التقنية و الأعباء العامة أما هامش الملائمة فلم تسجل فائض. رقم الأعمال كمخرجة لم تسجل ركود في كلتا السنتين في حين التعويضات وهامش التأمين والنتيجة الصافية سجلت ركود 427.9530721دج 182.728448دج331.6671101 دج على ترتيب .في حين في سنة 2019 لم تسجل ركود حيث المؤسسة تفوقت على نفسها بالمقارنة المرجعية لسنة2017 وبالتالي أداء تنافسي أفضل واستغلال امثل للموارد وحسن تسيير.
خلاصة القول لم تظهر كل المؤسسات محل الدراسة قيم راكدة ومدخلات فائضة خلال فترة الدراسة من2011الى2020 كمؤسسة (TRUST, SAA,SALAMA,CNMA,CAAT,CIAR,ALLIANCE) راجع الملاحق
أما مؤسسة AA و مؤسسة GAM سجلوا ركود وقيم فائضة فقط خلال سنتين.وهذا يعنى أنهم من بين المؤسسات التي تتمتع بحسن تسيير واستغلال امثل لمواردهم.
بعد عرض المدخلات الفائضة و المخرجات الراكدة نلاحظ إثبات صحة الفرضية الثالثة ونفي الفرضية الرابعة اي أن هناك مدخلات فائضة ومخرجات راكدة لبعض من مؤسسات التامين العمومية تتمثل في(CAAR CASH) و المؤسسات الخاصة تتمثل في(GAM ,AA).

المبحث الثاني:عرض وتحليل المؤشرات للمؤسسات الغير كفؤة باستخدام المقارنة المرجعية

سنعرض في هذا الجزء ونحلل كل مؤسسات التأمين التي لم تحقق الكفاءة، باستغلال المعطيات المتحصل عليها، وذلك في مطلبين المطلب الأول يتضمن عرض للمؤشرات الغير كفؤة لمؤسسات التأمين الوطنية وفق نموذج غلة الحجم الثابتة وغلة الحجم المتغيرة في بعض السنوات من فترة الدراسة أي أنه يوجد لهذه المؤسسات إن حققت الكفاءة التامة لها في بعض من فترات الدراسة وهذا جيد لها ولا نركز عليه بل سنركز على التفصيل في السنوات الغير كفؤة. وفي المطلب الثاني سنعرض مؤشرات الا كفاءة وفق

نموذج واحد وهو نموذج غلة الحجم الثابتة بالتوجه الإخراجي خلال الفترة (2010-2020) بافتراض أن جميع مؤسسات التأمين تعمل عند مستوى الحجم الأمثل، حيث تكون الوحدة ذات القيمة واحد ذات كفاءة تامة والتي تختلف عن الوحدات الغير كفؤة .

المطلب الأول : مؤشرات ألا كفاءة وفق نموذج غلة الحجم الثابتة والمتغيرة

تظهر أهمية استعمال تحليل مغلف البيانات في عرض مؤشرات الكفاءة ولا كفاءة وفق النموذجين (CCR-O, BCC-O) ونحن انطلاقا من النتائج لاحظنا أن المؤسسات الغير كفؤة عددها اكبر و لأجل ذلك سلطنا الضوء عليها لتحديد العوامل المسببة في ذلك .

1- مؤسسة الجزائرية لتامين وإعادة التامين حسب السنوات الغير كفؤة CAAR.

سنوضح في هذا الجزء السنوات التي لم تحقق فيهم المؤسسة العمومية الكفاءة وفق نموذجين، عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة،والوحدات المرجعية لكل نموذج.تم بناء هذه الجداول بالاعتماد على الملاحق (1-12)

تشير النتائج في الجدول أدناه رقم (4 -9) بأن مؤشرات مؤسسة CAAR في سنة2010 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 82 % و 94 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CAAR إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 18% و 6 % على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CAAR هم المؤسساتCASH,CNMA,SAA,GAM,CIAR في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAT,CASH,GAM,CIAR في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو87 %. و المؤسسات المرجعية للوحدة CAAR وفق نموذج غلة الحجم الثابتة

(CASH,CNMA,SAA,GAM,CIAR) أما وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة(CAAT,CASH,GAM,CIAR) الملاحظ أن عدد الوحدات المرجعية وفق نموذج الثابتCCR أكبر من النموذج المتغير BCC، أيضا تكرر بعض الوحدات المرجعية وفق النموذجين.

جدول رقم (4-9) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة 2010

CAAR		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرةBCC- O	الكفاءة الحجمية
2010	درجة الكفاءة	0.82	0.94	0.87
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	12800	17117.5821	13577.7041	متناقصة
التعويضات Y2	5884	7152.46688	6241.50085	
هامش التأمين Y3	4116	5003.3232	4366.08047	
النتيجة الصافيةY4	1082	1315.25649	1352.14679	
مصاريف العمالX1	1609	1609	1609	
المؤونات	17446	17446	14775.7957	

التقنية**X2**				
اعباء عامة**X3**	2899	2899	2784.76305	
هامش الملائمة**X4**	16463	13259.1232	15313.986	
الوحدات المرجعية		CASH,CNMA,SAA,GAM,CIAR	CAAT,CASH,GAM,CIAR	
النسبة المتاحة		0.18 %	0.06%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

جدول(4–10) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة2014

CAAR		عوائد الحجم الثابتة **CCR-O**	عوائد الحجم المتغيرة **BCC-O**	الكفاءة الحجمية
2014	درجة الكفاءة	0.87	0.95	0.912
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	16100	19616.82093	17558.53827	متزايدة
التعويضات Y2	9448	12581.23899	9859.221018	
هامش التأمين Y3	5345	6112.143478	5577.639325	
النتيجة الصافية Y4	926	1663.882189	1703.565776	
مصاريف العمال X1	2562	2527.369963	2549.799477	
المؤونات التقنية X2	23596	20050.63725	16716.07759	
أعباء عامة X3	3944	3944	3944	
هامش الملائنة X4	19532	19532	16161.34939	
الوحدات المرجعية		CAAT,CNMA.	CAAT,CNMA,SSA	
النسبة المتاحة		%0.13	%0.05	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج في الجدول أعلاه (4–10) بأن مؤشرات مؤسسة CAAR في سنة2014 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 87 % و 95 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CAAR إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 13% و 5 % على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.

والوحدات المرجعية لمؤسسة CAAR هم المؤسسات (الوحدات) CAAT,CNMA في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAT,CNMA,SSAفي عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو 91%.

جدول(4–11) المؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة2016

CAAR		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2016	**درجة الكفاءة**	0.75	0.98	0.764
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	15082	31168.26668	20793.60772	متناقصة
التعويضات Y2	12358	16456.09935	12577.35004	
هامش التأمين Y3	3966	5281.185467	6125.277372	
النتيجة الصافيةY4	605	1962.759961	2144.504132	
مصاريف العمال X1	2576	2219.869588	2083.028369	
المؤونات التقنيةX2	19279	19279	16654.13983	
أعباء عامة X3	3985	3985	3985	
هامش الملائنة X4	20508	14056.0967	20508	
الوحدات المرجعية		ALLIANCE ,CNMA,CIAR	CAAT,TRUST, CIAR .	
النسبة المتاحة		0.25%	0.02%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة CAAR في سنة2016 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 75 % و 98 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CAAR إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 25 % و 2 % على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CAAR هم المؤسسات ALLIANCE CNMA,CIAR,في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAT,TRUST, CIAR في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو 76%.

تشير النتائج في الجدول رقم (4–12): بأن مؤشرات مؤسسة CAAR في سنة2017 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 78 % و 94 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CAAR إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 22 % و6 % على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CAAR هم المؤسسات CAAT,CNMA,CIAR في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAT,CNMA في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو84%.

جدول(4–12) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة2017

CAAR		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2017	**درجة الكفاءة**	0.785	0.94	0.84
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	14955	25427.41128	21436.89036	متزايدة
التعويضات Y2	11622	14807.00046	12376.65673	
هامش التأمين Y3	4388	5590.528139	6056.576469	
النتيجة الصافيةY4	860	1845.927314	2233.497889	
مصاريف العمال X1	2579	1938.052094	1981.567594	
المؤونات التقنيةX2	17725	17725	16445.46315	
أعباء عامة X3	4025	4025	3485.186709	
هامش الملائمة X4	20812	13536.37983	20812	
الوحدات المرجعية		**CAAT,CNMA,CIAR**	**CAAT,CNMA.**	
النسبة المتاحة		0.22%	0.06%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

جدول(4–13) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة2018

CAAR		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2018	درجة الكفاءة	0.78	0.82	0.96
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	15195	23169.92666	21011.13619	متزايدة
التعويضات Y2	9323	11938.74629	11438.81986	
هامش التأمين Y3	5307	6795.980537	6511.40373	
النتيجة الصافية Y4	628	2347.187468	2119.310843	
مصاريف العمالX1	2579	2027.666145	2293.568382	
المؤونات التقنيةX2	17788	17788	17175.98442	
أعباء عامة X3	4166	4166	4166	
هامش الملائنة X4	21289	21289	21289	
الوحدات المرجعية		**ALLIANCE,CAAT,CNMA,SALAMA.**	**ALLIANCE,CAAT,CNMA,SAA.**	
النسبة المتاحة		0.22%	0.18%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة CAAR في سنة2018 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 78% و 82%على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CAAR إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 22% 18 % على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CAAR هم المؤسسات**ALLIANCE,CAAT,CNMA,SALAMA**في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات **ALLIANCE,CAAT,CNMA,SAA** في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو96%.

جدول(4–14) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CAAR لسنة2020

CAAR		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2020	درجة الكفاءة	0.76	0.93	0.82
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	14866	25789.12272	19259.31395	متناقصة
التعويضات Y2	7959	10441.76617	8535.266778	
هامش التأمين Y3	5727	7513.506073	6141.660113	
النتيجة الصافيةY4	1144	2962.374039	2122.899714	
مصاريف العمال X1	3267	1709.555039	2249.699181	
المؤونات التقنيةX2	16782	16782	16782	
أعباء عامة X3	4739	4739	3788.639797	
هامش الملائنة X4	22458	17804.2297	21753.69527	
الوحدات المرجعية		**ALLIANCE,CNMA,TRUST**	**ALLIANCE,CNMA ,CAAT.**	
النسبة المتاحة		0.24%	0.07%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة CAAR في سنة2020 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 76 % و93% على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CAAR إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 24% و7 % على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CAAR هم المؤسسات Alliance,Cnma,Trust في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات Alliance,Cnma,Caat في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو82%.

2- المؤسسة العامة للتأمينات المتوسطية GAM

سنعرض السنوات الغير كفؤة للمؤسسة (الوحدة) العامة للتأمينات المتوسطية .

جدول(4-15) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة GAM لسنة2011

GAM		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2011	درجة الكفاءة	0.86	0.86	0.99
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	2849	3497.589597	3401.157161	متزايدة
التعويضات Y2	1602	1869.522572	1841.972824	
هامش التأمين Y3	1139	1329.204875	1309.617382	
النتيجة الصافيةY4	125	266.6509235	244.5414342	
مصاريف العمال X1	574	365.0990447	366.0408408	
المؤونات التقنيةX2	2383	1994.426375	1939.348002	
أعباء عامة X3	1067	969.796108	998.0997636	
هامش الملائنة X4	2612	2612	2612	
الوحدات المرجعية		CIAR,2A	SALAMA,CIAR,2A	
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات		0.14%	0.14%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة **GAM** في سنة2011 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 86 % و 86 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة **GAM** إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 14 % و 14 %على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة **GAM** هم المؤسسات CIAR,2A في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات SALAMA,CIAR,2A في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو 99%.

جدول(4–16) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة GAM لسنة2013

GAM		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2013	درجة الكفاءة	0.88	0.88	0.99
المتغيرات	**القيم الحقيقية**	**القيم المستهدفة**	**القيم المستهدفة**	**غلة الحجم**
رقم الاعمال Y1	3303	3956.657034	5022.066496	متزايدة
التعويضات Y2	1629	2086.224269	2516.137282	
هامش التأمين Y3	1444	1643.41137	1636.225347	
النتيجة الصافيةY4	143	254.3714412	237.8394052	
مصاريف العمال X1	598	584.5574374	598	
المؤونات التقنيةX2	3126	2658.248618	2858.527749	
أعباء عامة X3	1098	1098	1098	
هامش الملائنة X4	3032	3032	3032	
الوحدات المرجعية		CAAR,2A	CAAR,CASH,CNMA,2A	
النسبة الزيادة في المخرجات		0.12%	0.12%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة GAM في سنة 2013 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 88% و 88 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة GAM إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 12 %و 12% على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة GAM هم المؤسسات CIAR,2A في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAR,CASH,CNMA,2A في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو99%.

3- المؤسسة الجزائرية لتامين المحروقات CASH

سنوضح في هذا الجزء مؤسسة CASH العمومية و السنوات التي لم تحقق الكفاءة .

توضح النتائج في الجدول رقم (4–17): بأن مؤشرات مؤسسة GASHفي سنة2015 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 83% و 85 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة GASH إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 17 %و 15% على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.

والمؤسسات المرجعية لمؤسسة GASH هم المؤسسات CAAT,CNMA في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAT,CNMA, TRUST في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو98%.

جدول(4–17) المؤشرات الا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASH لسنة2015

CASH		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2015	درجة الكفاءة	0.83	0.85	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الاعمال Y1	9946	11994.0834	1172077762	متزايدة
التعويضات Y2	3578	6913.227847	6710.299154	
هامش التأمين Y3	2102	2534.844491	2477.083709	
النتيجة الصافيةY4	492	817.3590732	778.842952	
مصاريف العمال X1	948	940.2637245	926.9700621	
المؤونات التقنيةX2	17906	9110.294957	9160.144456	
أعباء عامة X3	1666	1666	1666	
هامش الملائنة X4	10769	8885.007938	8861.447463	
الوحدات المرجعية		CAAT,CNMA.	CAAT,CNMA,TRUST.	
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات		0.17%	0.15 %	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج الجدول رقم (4–18) أدناه بأن مؤشرات مؤسسة CASH في سنة2017 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 81% و% 83 على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CASH إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 19% و % 17 على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CASH، هم المؤسسات CAAT,CNMA في عوائد الحجم الثابت، والمؤسساتCAAT,CNMA ,TRUST في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو97%.

جدول(4–18) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASH لسنة2017

CASH		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2017	درجة الكفاءة	0.81	0.83	0.97
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الاعمال Y1	10761	13364.53328	12984.26569	متزايدة
التعويضات Y2	3450	7559.808682	7224.985928	
هامش التأمين Y3	2311	2870.126977	2788.461855	
النتيجة الصافيةY4	504	1183.408274	1151.198383	
مصاريف العمال X1	1063	1033.00507	1019.107695	
المؤونات التقنيةX2	27068	9827.171428	9715195721	
أعباء عامة X3	1725	1725	1725	
هامش الملائنة X4	12054	9959.06374	9777.498285	
الوحدات المرجعية		CAAT,CNMA.	CAAT,CNMA ,TRUST.	
نسبة الزيادةفي المخرجات		0.19 %	0.17%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

جدول(4–19) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASH لسنة2018

CASH		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2018	درجة الكفاءة	0.69	0.70	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الأعمال Y1	9499	13846.4444	17177.6674	متزايدة
التعويضات Y2	344	7398.4843	9592.60159	
هامش التأمين Y3	2315	3374.51508	3290.36549	
النتيجة الصافيةY4	711	1364.08434	1494.6538	
مصاريف العمال X1	1188	1112.94108	1160.80931	
المؤونات التقنيةX2	22416	10523.9298	12588.4915	
أعباء عامة X3	1981	1981	1981	
هامش الملائنة X4	12256	11935.0199	12237.437	
الوحدات المرجعية		CAAT,CNMA.	CAAT,CNMA.	
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات		0.13	0.3	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة CASH في سنة2018 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 87% و 97%على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CASH إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 13 %و 3%على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CASH،هم المؤسسات Caat,Cnma في عوائد الحجم الثابت،و عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو98%.

جدول(4–20) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASH لسنة2019

CASH		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2019	درجة الكفاءة	0.74	0.74	0.99
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الاعمال Y1	14091	18980.64278	18960.02214	متزايدة
التعويضات Y2	6216	8372.981018	8640.671425	
هامش التأمين Y3	2433	3277.262358	3273.701927	
النتيجة الصافيةY4	405	1256.704816	1280.944132	
مصاريف العمال X1	1328	1279.284804	1286.284742	
المؤونات التقنيةX2	25989	12264.00999	12519.97407	
أعباء عامة X3	2126	2126	2126	
هامش الملائنة X4	12935	11513.90421	11501.91906	
الوحدات المرجعية		CAAR,CAAT,CNMA.	CAAR,CAAT,CNMA.	
النسبة المتاحة		0.26	0.26	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة CASH في سنة2019 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 74% و 74 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسةCASH إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 26 %و 26% على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة CASH هم المؤسسات CAAR,CAAT,CNMA في عوائد الحجم الثابت،في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو99%.

جدول(4–21) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة CASH لسنة2020

CASH		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2020	درجة الكفاءة	0.56	0.74	0.753
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الاعمال Y1	12676	23773.7982	17105.31	متزايدة
التعويضات Y2	5339	9573.68585	7336.65	
هامش التأمين Y3	2578	4622.76871	3826.25	
النتيجة الصافيةY4	671	3343.16997	2072.2	
مصاريف العمال X1	1406	1321.88473	1375.28	
المؤونات التقنيةX2	28432	16916.2129	13512.27	
أعباء عامة X3	2128	2128	2128	
هامش الملائنة X4	13535	13048.58	13526.6	
الوحدات المرجعية		CNMA,TRUST.	CAAT,CNMA	
النسبة المتاحة		0.44%	0.26%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة CASH في سنة2020 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 56% و 74 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة CASH إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 44 % و 26% على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسةCASH هم المؤسسات CNMA,TRUST في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات CAAT,CNMA في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو75%.

4– مؤسسة الجزائرية للتأمينات(AA)

سنوضح في هذا الجزء مؤسسة AA الخاصة و السنوات التي لم تحقق الكفاءة.

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة AA في سنة2017 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 87% و 89 %على التوالي،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة AA إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 13 %و 11% على التوالي، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.

والوحدات المرجعية لمؤسسة AA هم المؤسسات .CNMA,GAM في عوائد الحجم الثابت في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو98%.

جدول(4–22) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة AA لسنة2017

AA		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2017	درجة الكفاءة	0.87	0.89	0.984
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الاعمال Y1	3629	4156.764881	4089.451476	متزايدة
التعويضات Y2	1379	2054.91179	1981.922095	
هامش التأمين Y3	1328	1521.130824	1679.226535	
النتيجة الصافيةY4	5	332.3240611	337.3015156	
مصاريف العمال X1	830	492.8248313	531.1470354	
المؤونات التقنيةX2	3223	2961.179418	2930.340335	
أعباء عامة X3	1490	1077.40082	1190.796331	
هامش الملائمة X4	1908	1908	1908	
الوحدات المرجعية		CNMA,GAM.	CNMA,GAM.	
النسبة المتاحة		**0.13%**	**0.11%**	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

جدول(4–23) مؤشرات ألا كفاءة وفق النموذجين(CCR-O, BCC-O) لمؤسسة AAلسنة19 20

AA		عوائد الحجم الثابتة CCR-O	عوائد الحجم المتغيرة BCC-O	الكفاءة الحجمية
2019	درجة الكفاءة	0.762	0.763	0.99
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
رقم الاعمال Y1	3629	4760.638394	4753.589472	متزايدة
التعويضات Y2	1379	1809.016353	1806.337801	
هامش التأمين Y3	1328	1742.11292	1739.53343	
النتيجة الصافيةY4	5	321.0150767	317.2951187	
مصاريف العمال X1	830	546.8432655	543.5001562	
المؤونات التقنيةX2	3223	2793.588977	2764.18985	
أعباء عامة X3	1490	1241.607301	1243.442781	
هامش الملائمة X4	1908	1908	1908	
الوحدات المرجعية		CAAR,CNMA,GAM.	CAAR,CNMA,GAM ,CIAR.	
النسبة المتاحة لزيادة المخرجات		0.24%	0.24%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

تشير النتائج بأن مؤشرات مؤسسة AA في سنة2019 لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين عوائد الحجم الثابتة و عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن تكون قادرة على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 76% ،فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ أو على مؤسسة AA إنقاص مدخلاتها المتوفرة لديها بنسبة 24 %، مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات.والوحدات المرجعية لمؤسسة AA هم المؤسسات.CAAR,CNMA,GAM في عوائد الحجم الثابت، والمؤسسات.CAAR,CNMA,GAM ,CIAR في عوائد الحجم المتغيرة وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة هو99% .

نلاحظ من خلال جداول مؤشرات ألا كفاءة أن الوحدات التي تنتمي لمؤسسات التامين العمومية (CAAR ,CASH) و مؤسسات التامين الخاصة (GAM,AA) لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين، نموذج غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الاخراجي ونموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الاخراجيي في بعض من فترات الدراسة

المطلب الثاني:التحسينات المطلوبة لمؤسسات التأمين

سنوضح في هذا القسم التغيرات و التحسينات المطلوب على مؤسسات التامين العمومية والخاصة و تعاضدية ونرى أي من المدخلات التي تحتاج تخفيض و المخرجات التي تحتاج إلى الرفع والزيادة حتى يتحقق الأداء التنافسي العالي (راجع الملحق12).

الجدول رقم(4-24): التحسينات المطلوبة على المتغيرات للمؤسسات الغير كفؤة

KDZ

مؤسسات		مصاريف العمال	مؤونات تقنية	أعباء عامة	هامش الملائمة	رقم الأعمال	التعويضات	هامش التامين	النتيجة النهائية
ALLIANCE	قيم حقيقية	531.55	531.55	1747.1	3286.8	4306	2062.82	1940.55	291.4
	قيم مستهدفة	531.55	2062.4	1588.27	298.8	4306	2062.82	1940.55	291.4
	التحسين المطلوب	0	1530.85	158.83	298.8	0	0	0	0
CAAR	قيم حقيقية	2507.1	18353.91	3934.82	11740	24889	9274.5	4881.5	1480.3
	قيم مستهدفة	2168.9	15888.42	36171	17733.941	28489.6	9682.94	4918.4	879
	التحسين المطلوب	338.2	2465.5	32236.2	5993.941-	3600.6	408.44	-36.9	601.3
CAAT	قيم حقيقية	2348.82	18318.4	4050	21851.3	18960.1	10480.4	6255.3	2020.73
	قيم مستهدفة	2348.82	18318.4	4050	21851.3	18961.7	11725	6255.3	2020.73
	التحسين المطلوب	0	0	0	0	-1.64	-1244.6	0	0
CASH	قيم حقيقية	624.55	19372.55	1445.1	10567.6	10212.64	3340.6	2079.4	624.53
	قيم	872.92	1352.7	1445.1	10054.5	12119.731	5211.3	2435.4	987.713

								مستهدفة	
-363.2	-356	1870.8	1907.1	513.1	0	5846.9	-248.4	التحسين المطلوب	
650.2	1821.82	6064.4	10126	5222.91	1487.6	7025.64	607.73	قيم حقيقية	**CNMA**
650.2	1821.82	6064.4	11167.1	5222.91	1487.6	7025.64	607.73	قيم مستهدفة	
0	0	0	-1041.1	0	0	0	0	التحسين المطلوب	
650.2	10482.9	14175.6	227039.1	28275.91	7690	27371.5	4616.5	قيم حقيقية	**SAA**
650.2	10482.9	12886.91	25137.6	31103.5	7750.3	27371.5	4616.5	قيم مستهدفة	
0	0	1288.69	201901.5	-2827.6	-60.3	0	0	التحسين المطلوب	
2845.54	15415.63	20578.72	7978.73	26264.91	11992.72	33199.63	3750.27	قيم حقيقية	**SALAM**
292.82	15415.63	20578.72	83622.36	26264.1	11992.72	33199.63	3750.27	قيم مستهدفة	
2552.7	0	0	75643.63	0.82	0	0	0	التحسين المطلوب	
278.72	837.3	1074.5	2707.4	2775.64	55.24	2639.6	286.91	قيم حقيقية	**TRUST**
278.72	837.3	1074.5	2707.4	2775.64	607.64	2639.6	311.73	قيم مستهدفة	
0	0	0	0	0	-552.4	0	-24.82	التحسين المطلوب	
243.91	3046.82	1646.91	3323	2274.6	1131.2	2753.73	566.5	قيم حقيقية	**GAM**
252.53	3046.82	14207.73	3479.3	2274.6	1240.4	2729.412	566.5	قيم مستهدفة	
-8.62	0	-12560.82	-156.3	0	-109.2	24.312	0	التحسين المطلوب	
838.64	5841.73	2377.6	5054.3	8235.73	5022.43	2862.4	483.91	قيم حقيقية	**CIAR**
851.82	5382.91	2573.36	5302.55	7987.45	4826.55	3321.2	470.73	قيم مستهدفة	
-13.2	458.82	-195.81	-248.3	248.3	195.9	-458.8	13.2	التحسين المطلوب	
631.91	2477.5	1258	2290.73	3635.2	1452.64	1548.1	180.1	قيم حقيقية	**AA**
578.7	2409.14	1208.39	2290.73	44822.51	1546.3	17791.8	238.7	قيم مستهدفة	
53.21	68.32	49.61	0	-41187.31	-93.66	-16243.7	-58.6	التحسين المطلوب	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP

من خلال بيانات الجدول رقم (4-24) يمكننا تحديد التحسينات الواجب القيام بهام نطرف الوحدات الغير كفؤة فنيا و حجميا، وتجدر الإشارة إلى أن عملية، تحديد مقدار التحسين المطلوب تتم من خلال الوحدات المرجعية التي تشكل وحدة افتراضية لكل وحدة غير كفؤة ، وبناءا على أوزان هذه الوحدات المرجعية يتحدد المقدار الأمثل لكل متغير من متغيرات الدراسة وعليه نحاول شرح و توضيح التحسين المطلوب في كل مؤسسة على حدا .

1: أليانس للتامينات (**ALLIANCE**): عليها تخفيض مدخلة المؤونات التقنية بقدر1754 مليون دينار جزائري و تخفيض في الأعباء العامة 158.83 مليون دينار جزائري،هامش الملائمة 298.8 دون مساس بمدخلة مصاريف العمال، دون تغيير في المخرجات .

2: الجزائرية لتامين و إعادة التامين (**CAAR**) : يمكنها تحقيق كفاءة تامة أي تحقيق أداء تنافسي عالي، إذا التزمت بتخفيض مدخلاتها وزيادة في مخرجاتها بقدر ما هو موضح في الجدول أعلاه.

3: المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT): عليها زيادة،في رقم اعملها و التعويضات بقدر 1.64 و1244.6 مليون دينار جزائري والمحافظة على باقي المخرجات و المدخلات إذ أرادت تحقيق أداء تنافسي عالي.

4: الجزائرية لتامين المحروقات (**CASH**): عليها تخفيض المدخلة مصاريف العمال وتخفيض في المؤونات تقنية و هامش الملائمة دون المساس بمدخلة الأعباء العامة أما في جانب المخرجات عليها الزيادة في كل مخرجاتها بقدر معين مذكور في الجدول أعلاه.

5: تعاضدية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (**CNMA**): عليها الزيادة في مخرجة رقم الأعمال بقدر 1041.1مليون دينار جزائري والمحافظة على المدخلات بنفس القيمة.

6:مؤسسة التامين الوطنية (**SAA**): عليها تخفيض في مدخلة الأعباء العامة بنسبة 40 % و هامش الملائمة بقدر مليون دينار جزائري 2827.6، دون المساس بمصاريف العمال و المؤونات التقنية.وعليها الزيادة في مخرجة رقم أعمال بقدر 201901.5 مليون دينار جزائري و التعويضات بقدر1288.69 مليون دينار جزائري دون المساس بمخرجة هامش التامين و النتيجة النهائية لتحقيق الأداء التنافسي.

7:السلامة للتأمينات(**SALAMA**): عليها المحافظة على نفس المدخلات وتخفض في مدخلة هامش الملائمة كما عليها الزيادة في مخرجة رقم الأعمال بقدر 75643.63 مليون دينار جزائري و النتيجة النهائية بقدر2552.7 مليون دينار جزائري.

8: ترست الجزائر (**TRUST**): عليها الإبقاء على مخرجاتها بنفس التوليفة وتخفض في مدخلة مصاريف العمال بنسبة 75% و تخفيض كذلك في الأعباء العامة بقدر 552.4 مليون دينار جزائري.

9: المؤسسة العامة للتأمينات المتوسطية (**GAM**): عليها خفض مدخلة المؤونات التقنية بنسبة0.24% و الأعباء العامة بقدر109.2مليون دينار جزائري و عليها الزيادة في مخرجة رقم الأعمال بقدر 156.3مليون دينار جزائري ، و التعويضات 12560.82مليون دينار جزائري و النتيجة الصافية 0.08 % إذا أردت تحقيق أداء تنافسي عالي.

10:المؤسسة الدولية للتامين و إعادة التامين (**SIAR**):عليها خفض في مدخلة مصاريف العمال 0.13% ومدخلة مؤونات التقنية يقدر ب458.8 مليون دينار جزائري وأعباء عامة ب195.9 مليون دينار جزائري وهامش الملائمة يقدر ب248.3 مليون دينار جزائري وعليها الزيادة في المخرجات كرقم الأعمال الذي يقدر بقيمة 248.3 مليون دينار جزائري و التعويضات

بقيمة 195.81 مليون دينار جزائري وهامش المللائمة بقيمة458.82 مليون دينار جزائري و النتيجة النهائية بنسبة0.13 % حتى تحقق أداء تنافسي عالي.

11:الجزائرية للتأمينات (**AA**):عليها خفض في مدخلة مصاريف العمال بقيمة58.6 مليون دينار جزائري و المؤونات التقنية بقيمة16243.7 مليون دينار جزائري و الأعباء العامة بقيمة 41187.31مليون دينار جزائري ، عليها الزيادة في مخرجة التعويضات بقيمة 49.61 مليون دينار جزائري و الرفع في هامش التامين 68.32 مليون دينار جزائري والنتيجة النهائية بقيمة53.21مليون دينار جزائري حتى تحقق أداء تنافسي عالي.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب القيام بإختبار لفرضيات الدراسة كما يلي:

1-إختبار الفرضية الاولى التي تنص :

- ✓ مستوى الأداء التنافسي لمؤسسات التامين الجزائرية مرتفع عند المؤسسات الخاصة مقارنة بالعامة والتعاضدية،

عند مقارنة نتائج المجموعتين نجد أن الوحدة الكفؤة تنتمي إلى مجموعة مؤسسات التأمين الخاصة التي حققت متوسط درجات الكفاءة التقنية التامة قدر ب (0.97) أي أفضل مستويات من الأداء التنافسي بينما حققت مؤسسات التأمين العمومية متوسط درجات كفاءة تقنية تامة (0.94) وكانت أعلى درجة كفاءة في هذه المجموعة بمتوسط قدر ب(0.99) حققتها تعاضدية الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي (CNMA) وهي تمثل أفضل أداء تنافسي ضمن المجموعة بينما أدنى متوسط درجات الكفاءة حققتها الوحدتان (CASH) و (CAAR).

أما أدنى درجات الكفاءة التقنية التامة في مجموع مؤسسات التأمين الخاصة فكانت (0.89)حققتها مؤسسة ترست الجزائر أي أنها المؤسسة ذات الأداء التنافسي الأضعف ضمن المجموعة.

نلاحظ أن الوحدة (ALLIANCE) حققت أداء تنافسي عال حيث كانت درجة الكفاءة التقنية التامة اي درجة الواحد وفق نموذج (CCR-O) بمعنى انها حققت نسبة100 % من الكفاءة كما حققت القيم الراكدة تساوي الصفر ، و بذلك حققت ما يعرف بكفاءة باريتو، وبالتالي تشكل الحدود الكفؤة لعينة الدراسة بينما الوحدات الاخرى و التي حققت درجات كفاءة أقل من الواحد تقع دون الحدود الكفؤة بحسب درجة كل وحدة .

وبناءا على هذه النتيجة تكون نسبة الوحدات الكفؤة وفق نموذج غلة الحجم الثابتة منخفضة أي وحدة واحدة كفئة أي أداء تنافسي أعلى و عشر وحدات غير كفئة اي مستويات أداء اقل.

ووفق نموذج غلة الحجم المتغيرة حققت كلا من أليانس (ALLIANCE) ، الجزائرية للتامينات CAAT، تعاضدية الصندوق الوطني CNMA، SAA،مؤسسة سلامة لتأمينات، ترست الجزائر، CIAR الكفاءة التقنية الصافية التامة، أما باقي المؤسسات التأمينية فقدرت بها الكفاءة بنسب تفوق 90% .

كما أن الكفاءة الحجمية أيضا فباستثناء المؤسسة التأمينية اليانس ذات الكفاءة التامة لم تصل باقي المؤسسات التأمينية إلى حجمها الأمثل، حيث قدرت الكفاءة الحجمية بها تصل إلى 99% ، ماعدا مؤسسة التامين ترست التي حققت أدنى قيمة لها ب 89% .

و بالنظر لغلة الحجم تميزت بسيطرة غلة الحجم المتناقصة على كافة مؤسسات التأمين العمومية وتعاضديه ، وأيضا الخاصة باستثناء المؤسسة اليانس الخاصة التي حققت الكفاءة التامة فهي ذات غلة حجم ثابتة.

بناءا على مخرجات برنامج تحليل مغلف البيانات توصلنا إلى أنا هناك مؤسسات تامين حققت الكفاءة التقنية متمثلة في مؤسسة اليانس للتأمينات وهي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص أنشأت سنة 2005 ، أي أنها المؤسسة التي حققت أداء تنافسيا عاليا، أي تشكل الحدود الكفؤة لدراسة من بين عشر مؤسسات تأمينية أخرى وهذا ما يتوافق مع دراسة (زرزار العياشي،غياد كريمة،2017) .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تقول أن الوحدات الكفؤة أو الأكثر أداء تنافسي تنتمي إلى مؤسسات التأمين الخاصة.

2-إختبار الفرضية الثانية التي تنص :

- ✓ تعتبر المؤسسات الخاصة هي المؤسسات المرجعية بالنسبة بالمؤسسات العامة والتعاضدية؛

برجوع إلى الجدول رقم:(4-25) و الذي يوضح الوحدات المرجعية لدراسة وعدد ظهورها كمرجع،بالنسبة لمؤسسات التامين الغير كفؤة. تعتبر المؤسسات المرجعية كفؤة وتختلف قوة كفائتها وفق عدد ظهورها كمرجع لغيرها من المؤسسات العاملة في قطاع التامين ، العمومية والخاصة و التعاضدية ، نلاحظ أن مؤسسات التأمين ، الأكثر استخداما كوحدة مرجعية تتمثل في TRUST(4مرات) تليها ALLIANCE (3مرات) هذا يدل على اعتبارها من أكثر المؤسسات كفاءة .وبرغم من أن مؤسسة ترست للتامينات لم تحقق الكفاءة التامة بل حققت فقط الكفاءة التقنية الصافية ،هذا يعني انها تعتبر وحدة مرجعية بناءا للمؤسسات الأقرب لها

في حين تعاضدية الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي ظهرت (1مرة) واحدة كوحدة مرجعية رغم تحصلها على الكفاءة الحجمية مؤسسة (ALLIANCE) وترست للتأمينات كلهما ينتميان للقطاع الخاص هذا يعني ريادية القطاع الخاص في تشكيل مرجعيات الكفاءة داخل سوق التامين الجزائري وهو ما يعكس تفوقه في استغلال الموارد و بالتالي أداء تنافسي جيد مقارنة بالمؤسسات العمومية

الجدول رقم:(4-25) الوحدات المرجعية لدراسة وعدد ظهورها كمرجع

المؤسسة	الوحدات المرجعية	عدد ظهورها كمرجع
ALLIANCE	ALLIANCE	03
CAAR	CAAR	02
CAAT	CAAT	01
CASH	CNMA,TRUST	00
CNMA	CNMA	01
SAA	ALLANCE,CAAT ,CNMA,TRUST	00
SALAMA	SLAMA	01
TRUST	TRUST	04
GAM	ALLANCE,CNMA ,TRUST,CIAR	00
CIAR	CIAR	02
AA	AA	01

من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج DEAP

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تعتبر المؤسسات الخاصة هي المؤسسات المرجعية بالنسبة بالمؤسسات العامة والتعاضدية.

3-إختبار الفرضية الثالثة: التي تنص

- ✓ هناك إمكانية تحسين مستوى الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين الجزائرية بالاعتماد على المقارنة المرجعية من خلال التركيز على تعظيم المخرجات فقط ؛

وتجدر الإشارة إلى أن عملية، تحديد مقدار التحسين المطلوب تتم من خلال الوحدات المرجعية التي تشكل وحدة افتراضية لكل وحدة غير كفؤة ، وبناءا على أوزان هذه الوحدات المرجعية يتحدد المقدار الأمثل لكل متغير من متغيرات الدراسة

جاءت نتائج التحسين المطلوب في كل مؤسسة على حدا كما يلي:

1: أليانس للتامينات (**ALLIANCE**): عليها تخفيض مدخلة المؤونات التقنية بقدر1754 مليون دينار جزائري و تخفيض في الأعباء العامة 158.83 مليون دينار جزائري،هامش الملائمة 298.8 دون مساس بمدخلة مصاريف العمال، دون تغيير في المخرجات .

2: الجزائرية لتامين و إعادة التامين (**CAAR**) : يمكنها تحقيق كفاءة تامة أي تحقيق أداء تنافسي عالي، إذا التزمت بتخفيض مدخلاتها وزيادة في مخرجاتها بقدر ما هو موضح في الجدول أعلاه.

3: المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT): عليها زيادة،في رقم اعملها و التعويضات بقدر 1.64 و1244.6 مليون دينار جزائري والمحافظة على باقي المخرجات و المدخلات إذ أرادت تحقيق أداء تنافسي عالي.

4: الجزائرية لتامين المحروقات (**CASH**): عليها تخفيض المدخلة مصاريف العمال وتخفيض في المؤونات تقنية و هامش الملائمة دون المساس بمدخلة الأعباء العامة أما في جانب المخرجات عليها الزيادة في كل مخرجاتها بقدر معين ؛

5: تعاضدية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (**CNMA**): عليها الزيادة في مخرجة رقم الأعمال بقدر 1041.1مليون دينار جزائري والمحافظة على المدخلات بنفس القيمة؛

6:مؤسسة التامين الوطنية (**SAA**): عليها تخفيض في مدخلة الأعباء العامة بنسبة 40 % و هامش الملائمة بقدر مليون دينار جزائري 2827.6، دون المساس بمصاريف العمال و المؤونات التقنية.وعليها الزيادة في مخرجة رقم أعمال بقدر 201901.5 مليون دينار جزائري و التعويضات بقدر1288.69 مليون دينار جزائري دون المساس بمخرجة هامش التامين و النتيجة النهائية لتحقيق الأداء التنافسي.

7:السلامة للتأمينات(**SALAMA**): عليها المحافظة على نفس المدخلات وتخفض في مدخلة هامش الملائمة بنسبة 99.% كما عليها الزيادة في مخرجة رقم الأعمال بقدر 75643.63 مليون دينار جزائري و النتيجة النهائية بقدر2552.7 مليون دينار جزائري.

8: ترست الجزائر (**TRUST**): عليها الإبقاء على مخرجاتها بنفس التوليفة وتخفض في مدخلة مصاريف العمال بنسبة 75% و تخفيض كذلك في الأعباء العامة بقدر 552.4 مليون دينار جزائري؛

9: المؤسسة العامة للتأمينات المتوسطية (**GAM**): عليها خفض مدخلة المؤونات التقنية بنسبة0.24% و الأعباء العامة بقدر109.2مليون دينار جزائري و عليها الزيادة في مخرجة رقم الأعمال بقدر 156.3مليون دينار جزائري ، و التعويضات 12560.82مليون دينار جزائري و النتيجة الصافية 0.08 % إذا أردت تحقيق أداء تنافسي عالي؛

10:المؤسسة الدولية للتامين و إعادة التامين (**SIAR**):عليها خفض في مدخلة مصاريف العمال 0.13% ومدخلة مؤونات التقنية يقدر ب458.8 مليون دينار جزائري وأعباء عامة ب195.9 مليون دينار جزائري وهامش الملائمة يقدر ب248.3 مليون دينار جزائري وعليها الزيادة في المخرجات كرقم الأعمال الذي يقدر بقيمة 248.3 مليون دينار جزائري و التعويضات بقيمة 195.81 مليون دينار جزائري وهامش المللائمة بقيمة458.82 مليون دينار جزائري و النتيجة النهائية بنسبة0.13 % حتى تحقق أداء تنافسي عالي؛

11:الجزائرية للتأمينات (**AA**):عليها خفض في مدخلة مصاريف العمال بقيمة58.6 مليون دينار جزائري و المؤونات التقنية بقيمة16243.7 مليون دينار جزائري و الأعباء العامة بقيمة 41187.31مليون دينار جزائري ، عليها الزيادة في مخرجة التعويضات بقيمة 49.61 مليون دينار جزائري و الرفع في هامش التامين 68.32 مليون دينار جزائري والنتيجة النهائية بقيمة53.21مليون دينار جزائري حتى تحقق أداء تنافسي عالي.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة جزئيا التي تقول ان هناك إمكانية تحسين مستوى الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين الجزائرية بالاعتماد على المقارنة المرجعية من خلال التركيز على تعظيم المخرجات فقط.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل قياس مؤشر الكفاءة لمؤسسات التأمين العمومية والخاصة و تعاضدية من خلال تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات بالتركيز على نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي، من اجل تعظيم المخرجات وتدنئه التكاليف حيث توصلنا إلى بعض النتائج المتمثلة في الأتي:

- مؤسسة اليانس لتأمينات المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الخاص هي التي حققت الكفاءة التامة و فق نموذج غلة الحجم الثابتة و غلة لحجم المتغيرة أي أنها تعمل في ظروف جيدة، وتستغل مواردها دون هدر أي هي لمؤسسة التي ننصح باقي المؤسسات محل الدراسة أن يحذو حذوها؛
- حققت كل من CAAT,CNMA,SAA,SALAMA,TRUST,CIAR الكفاءة الفنية الصافية بلغت الواحد و قيمها الراكدة تساوي الصفر ولكن درجات الكفاءة الحجمية اقل من الواحد؛
- حققت كل من CNMA,ALLIANCE الكفاءة الحجمية التامة بينما باقي مؤسسات التأمنية سواء كانت عمومية أو خاصة غير كفئ حجميا ودرجة كفائتها الحجمية اقل من الواحد؛
- يوحد لدى كل من CAAR CASH GAM AA مدخلات فائضة ومخرجات راكدة في بعض سنوات الدراسة؛
- تختلف قيم التحسين المقترحة من مؤسسة إلى أخرى حسب مدخلات ومخرجات الدراسة .

خاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا قياس الأداء التنافسي من خلال قياس الكفاءة لمؤسسات التأمين الوطني ،كأحد المعايير الهامة للحكم على الأداء التنافسي، إضافة إلى عرض الأدبيات التطبيقية ومناقشتها باعتبارها المنطلق لدراسة الحالية.
حيث ركزت الدراسة التطبيقية على قياس كفاءة مؤسسات التأمين خلال الفترة مابين (2010-2020)، مستعملين في ذلك أسلوب تحليل مغلف البيانات ذو النموذج غلة الحجم المتغيرة بالتوجه الإخراجي.من أجل الإجابة على إشكالية البحث

1- نتائج الدراسة :

بعد عرض فصول دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج،مما ساعدنا في إثبات أو نفي الفرضيات المقترحة:

- بناءا على مخرجات برنامج تحليل مغلف البيانات توصلنا إلى أنا هناك مؤسسات تامين حققت الكفاءة التقنية متمثلة في مؤسسة اليانس للتأمينات وهي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص أنشأت سنة 2005 ، أي أنها المؤسسة التي تشكل الحدود الكفؤة لدراسة من بين عشر مؤسسات تأمينية أخرى؛
- حققت مؤسسة اليانس للتأمينات و تعاضديه الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي الكفاءة الحجمية أي أنهم يعملان ضمن حجم نشاط أمثل لعينة الدراسة بينما بقيت الوحدات سواء كانت عمومية أو خاصة فهي غير كفء حجميا ودرجة كفائتها أقل من الواحد وبذلك فهي تشتغل خارج المجال الأمثل للنشاط ، وعند مقارنة متوسط الكفاءة الحجمية للمجموعتين نجد، أن مؤسسات التأمين الخاصة حققت درجة (0.98) بينما مؤسسات التأمين العمومية حققت درجة(0.96)؛
- لم تظهر كل المؤسسات محل الدراسة قيم راكدة و مدخلات فائضة خلال فترة الدراسة من2011الى2020 كمؤسسة (TRUST, SAA,SALAMA,CNMA,CAAT,CIAR,ALLIANCE)؛
- مؤسسة AA و مؤسسة GAM الخاصة سجلوا ركود وقيم فائضة فقط خلال سنتين.وهذا يعني أنهم من بين المؤسسات التي تتمتع بحسن تسيير و استغلال امثل لمواردهم؛
- سجلت مؤسسة (CAAR,CASH) العمومية مخرجات راكدة و مدخلات فائضة أي أن هناك مدخلات فائضة ومخرجات راكدة لبعض من مؤسسات التامين العمومية تتمثل في(CAAR CASH) و المؤسسات الخاصة تتمثل في(GAM ,AA)؛
- لم تحقق بعض من مؤسسات التامين الجزائرية، الكفاءة وفق نموذج غلة الحجم الثابتة ونموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الاخراجي ، المتمثلة في مؤسسات التامين العمومية (CAAR, CASH)؛
- و مؤسسات التامين الخاصة (GAM,AA) لم تحقق الكفاءة وفق النموذجين، نموذج غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الاخراجي ونموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الاخراجيي في بعض من فترات الدراسة ؛
- بعد معالجة مؤسسات التأمين العمومية و مؤسسات التأمين الخاصة هناك متغيرات لم يكن لها قيم راكدة ك مؤسسة أليانس و ترست للتامينات في الجزائرالتي تنتمي للقطاع الخاص ؛
- إن حجم التحسينات المطلوب قد يبدو في المؤسسات العمومية أكبر من مقدار التحسينات المطلوبة قي المؤسسات الخاصة من أجل رفع الأداء التنافسي و تحقيق الحجم الأمثل لنشاط؛
- يوجد تباين في كفاءة باقي مؤسسات التأمين (العمومية والخاصة) في الجزائر بين سنوات الدراسة، ما يشير إلى ضعف في استمرارية الأداء أو تأثره بعوامل خارجية.تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (**katerina fotova Cikovic,Mila Mitreva,(2024**).

2- الإقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها في موضوع البحث المتمثل في دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين الجزائرية استخلصنا جملة من التوصيات الآتية:

- إعادة النظر في طريقة التسيير بالنسبة للمؤسسات التأمين العمومية برغم من استحواذها على حصة سوقية أكبر ،ومحاولة الاستفادة من الطرق التسيير في المؤسسات التأمينية الخاصة .
- محاولة التطور المستمر خاصة في مجال التكنولوجيا المستعملة في النشاط.
- الاعتماد على الادوات الكمية في تقييم ومراقبة كفاءة المؤسسات سواء داخليا او خارجيا.
- محاولة الاستفادة من الممارسات الافضل للمؤسسات التأمين الافضل سواء وطنيا او مغاربيا .

3- الأفاق المقترحة:

- مساهمة المقارنة المرجعية التنافسية في تقييم كفاءة المؤسسات الإقتصادية ؛
- دور المقارنة المرجعية الداخلية في تقييم كفاءة اداء المجمعات الاقتصادية؛
- مساهمة المفارنة المرجعية الخارجية في تقييم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- قياس كفاءة الاداء الإستراتيجي للمؤسسات الخدمية في الجزائر؛
- تطبيق نفس الموضوع لكن بمقارنة مؤسسات التأمين الجزائرية ومؤسسات التأمين المغاربية ك تونس مثلا.
- زيادة عينة البحث لتبلغ كافة مؤسسات التامين وعددها 25 مؤسسة، اضافة الى قياس مؤشر الكفاءة الاقتصادية مع الكفاءة الحجمية والتقنية، لتقدم تحليل شامل.

مراجع ومصادر

المراجع باللغة العربية

❖ **الكتب**

1- البراوري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2011.

2- البكرى سونيا محمد،**إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر،2003.

3- البكري ثامر ، **استراتجيات التسويق**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2008.

4- بهجت راضي عطية،هشام يوسف العربي،**إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات**،روابط للنشر وتقنية المعلومات،القاهرة،مصر،2016.

5- توفيق محمد عبد المحسن ،**قياس الجودة و القياس المقارن(أساليب حديثة في المعايرة و القياس)**،دار الفكر العربي،القاهرة ،2011.

6- جودة محفوظ أحمد،**إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، عمان،الأردن،2014.

7- العلاق بشير ،**التخطيط التسويقي:مفاهيم و تطبيقات**، الطبعة العربية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،2008.

8- الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008،ص218.

9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق،**دراسات إدارية معاصرة**،بدون دار النشر،القاهرة، مصر،2010.

10- كوتلر فيليب ،جاري أرمسترونج،**أساسيات التسويق**،تعريب سرور على إبراهيم سرور،الكتاب الثاني،دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،2009.

11- لحبيب بلية ، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم،الأساسيات شروط التطبيق**،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة،مصر،2018.

12- وائل محمد صبحي ادريس،طاهر محسن منصور الغالبي،**أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، 2009.

❖ **المقالات**

1- أحمد هشام معوض سليم،استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للدرة التنافسية للمنشاة ،المجلة المصرية للدراسات التجارية،جامعة المنصورة،كلية التجارة،المجلد 29،العدد02،مصر،2005.

2- أحمد محمد جاسم الجميلي، إستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية،جامعة تكريت،كلية الإدارة و الإقتصاد ،العراق، المجلد15،العدد48، 2019.

3- بوريش أحمد، تربش محمد،دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة –مغنية)،مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال ، مجلد 5،العدد02،الجزائر ،2021.

4- بوغازي فريدة،بو الطبخ ليلى، أثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنافسي –دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا ،المجلدص.38،العدد23 ،سكيكدة، الجزائر ،2020.

5- بلاسكة صالح ،نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة بين شركة الحضنة /المراعي ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، العدد 04 ، ديسمبر2013.

6- حجازي إسماعيل،عيداوي نوال،أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة،مجلة الباحث الاقتصادي،جامعة سكيكدة،الجزائر،العدد2، في2015.

7- الخضر علي ، رولا حسين،اثر النشاط التسويقي في تحقيق الاداء التنافسي لشركات التامين السورية،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين،العدد2،سوريا،2015.

8- دداش أمنة،بزيان عثمان،الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية،مجلة المالية والأسواق،جامعة مستغانم،الجزائر،العدد:6، 2017.

9- الربيعي خلود، عبد الكريم نهاد، امن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي ،دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمينات الأهلية،مجلة دراسات محاسبية ومالية ،جامعة بغداد المعهد العالي للدارسات المحاسبية والمالية ،العدد8 (23)،العراق ،2013.

10- زرار العياشي،غياد كريمة،الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،العدد سابع،جوان2017.

11- الشايع عصام حميد ، ستار جبار مبيدر الاعاجيبي، ،دور بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية في تحسين الأداء بحث تطبيقي في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق،مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية،جامعة بغداد، العراق، المجلد9،العدد3، 2019.

12- شعلان مينة ،ابراهيم سالم ياسمينة،قياس كفاءة شركات التامين باسلوب تحليل مغلف البيانات، دراسة السوق الجزائري- مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية، جامعة تمنراست، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،المجلد7،العدد6،الجزائر

13- طامة محمد،شهيدي محمد،بن ساعد فاطنة، المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعة الجزائرية،مجلة التكامل الاقتصادي ،المجلد9،العدد3، 2021

14- طه طارق عبد الحميد ، تحليل الكفاءة لشركات تأمينات الممتلكات العاملة في السوق المصري باستخدام التحليل الغلافي للبياتات، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا،كلية التجارة، مصر، المجلد44،العدد3، 2024.

15- عطياني مراد سليم ، عبد الناصر إبراهيم نور، أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات ،دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الاردنية، المجلد10، العدد2،الاردن، 2014

16- غزاي ماجد جبار ،احمد ميري احمد ،دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد،العدد37،المجلد الأول ، العراق،2016.

17- ال فيحان إيثار عبد الهادي ،المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات،مجلة الإدارة والإقتصاد،العدد54، 2005

18- قادري محمد،طيب سعيدة،الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد04، 2018 .

19- المعموري علي محمد ثجيل ، يوسف دولاب يوسف، تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي لدراسات المحاسبية والمالية،جامعة بغداد،العراق،المجلد9،العدد26، 2014.

20- موساوي زهية ،الكفاءة وتجديدها:مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة Les Cahiers Du Mecas ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،المجلد01،العدد01، 2005.

21- مهداوي زينب، بن سفيان زهرة،دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار،المجلد01،العدد01،بشار، الجزائر ،2017 .

22- مهدي مراد ، نصيرة يحياوي،الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد10،العدد02، 2020.

23- مزهودة عبد المالك ،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول،جامعة محمد خضير،بسكرة ،الجزائر،2001.

24- المري عبد الله محمد أبوشهاب ،فريد محمد القواسمه،أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي:دراسة حالة وزارة العدل القطرية،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،العدد28،الرقم2020،03

25- وهابي كلثوم ،دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي،المجلد07،العدد01 ،البويرة،الجزائر ، 2020.

❖ **المؤتمرات**

1- البراوري نزار عبد المجيد ، المقارنة المرجعية وإمكانية تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المؤسسات، المؤتمر العلمي الأول لتطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة، بغداد، فيفري 1999.

2- محمد فلاق، اسحاق خرشي،دور الذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال،دراسة حالة شركة جيزي للاتصالات،الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية،واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية،قسم العلوم التجارية،جامعة عمار ثليجي،الاغواط،الجزائر،يومي19-20مارس2014.

❖ مذكرات

1- أبو طالب داليا محمد علي محمد ، تقييم فعالية نظم معلومات المحاسبة الإدارية في تدعيم القياس غير المالي للأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة،دراسة ميدانية على المنشات الصناعية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية التجارة،القاهرة،مصر،2010.

2- إسكيف محمد نور الدين ، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات،رسالة ماجستير،جامعة حلب، سوريا،2018.

3- إبراهيم عثمان علي إبراهيم،المقارنة المرجعية ودورها في دعم الدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا،السودان،2016.

4- بوهلة شهيرة،إستراتيجية اتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص اتصال استراتيجي،في علوم الإعلام والاتصال،كلية العلوم السياسية والإعلام،جامعة الجزائر03،الجزائر،2012.

5- بن ميهوب أمينة،الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية،جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر،2023/2022.

6- البطة زكريا عبد الحكيم، مدى إدراك الإدارة العليا و الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2015.

7- بوزناق عبد الغني،مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر،2013.

8- الجعبري أسيل يسري حسني ، دور المقارنة المرجعية في تعزيز اثر الخيارات الاستراتجية على تحقيق التفوق التنافسي ،دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه وارابتك جردانه للتصميم والاستشارات الهندسية،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط ،كلية الاعمال،قسم إدارة الاعمال ،2013.

9- خدوج عزي عبد هـ حداد، دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية في المنشات الصناعية"،رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ،جامعة دمشق، سوريا،2015 .

10- السعيد أنس عبد الجليل،تأثير إستخدام القياس المرجعي على تكاليف دورة حياة المنتج لغرض ترشيد القرارات الإستراتجية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة حلب،سوريا،2010.

11- شحدة غشيم يحي محمد، أهمية تطبيق القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،رسالة ماجستير،جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والادارة،الأردن،2014.

12- الصادق إبراهيم سليمان إمام ،أسلوب القياس المرجعي و أثره على دعم الميزة التنافسية"دراسة حالة مصنع التوفيق للصابون"،رسالة ماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،السودان،2012.

13- الطيبي عبد الله ، قياس الكفاءة التقنية باستخدام تحليل مغلف البيانات الضبابي،أطروحة دكتوراه جامعة أحمد دراية- أدرار، الجزائر،2022/12/13.

14- عداس ضحى،إستخدام القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عين الشمس، مصر،2004.

15- عبدالله عبد الرحمن مصطفى، استخدام سلاسل القيمة في تفعيل الموازنة الرأسمالية مع التطبيق على نشاط البحث عن البترول واستلاله،رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ،،جامعة عين شمس،كلية التجارة،مصر،2012.

16- علي محمد محمد علي، دور أسلوب القياس المرجعي في إدارة التكلفة الإستراتجية للمنتجات ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية ، دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة السكر في السودان، رسالة دكتوراه في المحاسبة ،جامعة النيلين، السودان ،2017.

17- قاووق فراس جمال حسني ، الدور الوسيط للقدرة التنافسية في اثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي، جامعة الشرق الأوسط،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان ، الاردن، جوان 2012.

18- كروش محمد الامين ، اثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية ،دراسة حالة سامسونج،كوندور،هواوي،لينوفو،اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة،الجزائر،2019-2020.

19- المطيري مبارك مطلق ، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية و أثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،2011.

20- المشاقبة هاني عواد ،مراد سليم عطياني،أثر المقارنات المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة ماجستير جامعة الإسراء،الأردن، 2019.

21- محمد وليد يوسف عفيفي ، إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الاقتصادية،دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية ،جامعة حلوين ،كلية التجارة،رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة،2011.

❖ موقع الكتروني

https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/annuaire-des-sites-2/480-assurance

❖ المراجع الأجنبية

1- Al-Abdallah, G.M., Abdallah, A.B., & Hamdan , K. B,The impact of supplier relationship management on competitive performance of manifacturing firms,.International Journal of Business and Management, vol 9,n (2),2014.

2- Antero putkiranta ,__*Benchmarking: a longitudinal study* , Baltic Journal of Management,vol07,lss03,2012.
Gokhan Egilmez.Benchmarking road safety of U.S states: A DEA – Based Malmquist Productivity Index approach, Accident Analysis and prevention 2013.

3- Antero putkiranta , Benchmarking: a longitudinal study , Baltic Journal of Management,vol07,lss03,2012.

4- Bala Krishnamoorthy, Christine D'Lima, Benchmarking as a measure of competitiveness, International Journal of Process Management and Benchmarking, January 2014.

5- Barbora Jetmarová, - Comparison of Pest Practice Benchmarking Models, Problems of Manage- ment in The 21th Century, University of Pardubice, Pardubice, Czech Republic, Vol.2.,2011.

6- Coelli T, A Guide to DEAP Version2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program,New South Wales, CEPA, Working Paper 96/08, Armidale, Australia,1996.

7- Camp, A., - Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior Performance, Wisconsin: ASQC/Quality Press, 1989.

8- Codling, S. , - Best Practice Benchmarking: a management guide, Hampshire, Gower publisher ,UK, 1992.

9- Chi Anh, P&Matsui,Effect of qualitymanagement on Competitive Performance in Manufacturing companies International Perspective,.International Journal of Productivity and Quality Management,1(3

10- Jin,Y,Vonderembse,M,Ragu-Nathan,T.S&Smith,J.T,. Exploring Relatioships Among It-enabled Sharing Capability,Supply Chain flexibility,and Competitive performance of food Companies, Benchmarking An International Journal,20(4),

11- Hicks, R. , Companies put stock in benchmarking, Direct Marketing, vol. 65, no. 6, 2002.

12- Hilton , W. Ronald , Mahre , W. Michel & Selto , H. Frank , -" Cost Management for Strategy Business Decision" , Irwin Mc Graw Hill Co. 2000.

13- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. "Operations Management: Strateand Analysis " ,5th Ed, Addison-Wesley, U.S.A. ,1999.

14- katerina fotova Cikovic,Violeta Cvetkoska,Mila Mitreva,Investigating the Efficiency of Insurance Companies in a Developing Country A Data_Envelopment Analysis Perspective,Economies Journal,vol12,2024

15- Lucy W. Gichinga & Elegwa Mukulu, The use of Benchmarking practices in achieving competitive advantage in kenyan unversities , International Journal Of Management Research and Business strategy, vol4,N2,2015.

16- Murad Salim Attiany , , Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange , journal of Business Studies Quarterly , vol5, Number4,2014.

17- Michael Tiacy,Fred Wiersema,Lexigeence de choix (trois discipliines de valeur pour dominer ses marchesa),edition village mondiale,Paris,2002

18- Murray, M., R. Zimmernann,& D. Flaherty, - Can Benchmarking Give You a Competitive Edge?Management Accounting. Vol. 79, no. 2, 1997

19- Noori, H. and Radford, R. Production and operations management: total Quality at Responsiveness, 1 Ed, Mc Grow – Hill, New York, 1995.

20- Pol Fabrega,Benchmarking as a tool for enhancing an insurance companys business commercial process,Applied Business and Economics Journal,Warsaw University of Technology Business School,vol:01,2023

21- Reza Rostamzadeh , Omid Akbarian , Audrius Banaitis, Zeynab Soltani, Application Of DEA In Benchmarking: A systematic Literature Review From 2003–2020 , Technological and Economic Development of Econ omy, Volume 27,2021

22- Tim Stapenhurst , The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managersand Practitioners, First edition, UK, oxford, 2009

23- Waller, Derek L, "Operations Management : A Supply Chain Approach" , International Thomson Press , Spain, (1999),

24- Wu,l.,Chiu,M.L,Organizational applications of IT innovation and firm s competitive performance Aresource-based view and the innovation diffusion approach, journal of engineering and technology management

ملاحق

الملحق1القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2010 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	3071	1642	1199	198	370	1722	894	2413
CAAR	12800	5884	4116	1082	1609	17446	2899	16463
CAAT	14083	6523	4442	1411	1694	15220	2914	16099
CASH	7481	1641	1440	666	319	12670	438	4427
CNMA	6748	2464	1125	17	459	3111	597	4128
SAA	20072	10128	8839	3143	3370	26077	5471	22056
SLAMA	2540	1318	1065	184	265	1600	731	2208
TRUST	1859	472	480	37	173	1933	551	2187
GAM	2911	980	18337	370	592	2368	1539	2535
CIAR	5981	3627	1962	360	514	4053	1615	4592
2A	3039	909	1109	250	309	1424	891	2314

المحلق 1: القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة2010 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	3071	1642	1199	198	370	1722	894	2413
CAAR	13577.70409	6241.500847	4366.08047	1352.146794	1609	14775.79569	2784.763054	15313.98603
CAAT	14083	6523	4442	1411	1694	15220	2914	16099
CASH	7481	1641	1440	666	319	12670	438	4427
CNMA	6748	2464	1125	17	459	3111	597	4128
SAA	20072	10128	8839	3143	3370	26077	5471	22056
SLAMA	2540	1318	1065	184	265	1600	731	2208
TRUST	1859	472	480	37	173	1933	551	2187
GAM	2911	980	18337	370	592	2368	1539	2535
CIAR	5981	3627	1962	360	514	4053	1615	4592
2A	3039	909	1109	250	309	1424	891	2314

الملحق1 القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة2010 وفق متغيرات الدراسةا

	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	0	0	0	204.406496	0	2670.204312	114.2369461	1149.01397
CAAT	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH	0	0	0	0	0	0	0	0
CNMA	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
SLAMA	0	0	0	0	0	0	0	0
TRUST	0	0	0	0	0	0	0	0
GAM	0	0	0	0	0	0	0	0
CIAR	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق2: القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2011 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	3361	1766	1019	365	472	2720	1010	2504
CAAR	148	8188	3908	663	2172	15207	3365	17364
CAAT	14637	7121	4024	1221	2010	16537	3091	16759
CASH	7900	2343	1459	497	456	13252	858	9495
CNMA	6732	2858	621	11	390	3588	2004	4148
SAA	21147	11473	8707	2543	4392	27129	6631	24453
SLAMA	2797	1539	1099	185	314	1591	884	2230
TRUST	1868	546	576	88	194	1876	446	2177
GAM	2849	1602	1139	125	574	2383	1067	2612
CIAR	6113	3935	1822	301	564	4250	1672	4679
2A	3203	1454	1411	308	363	1531	897	2348

الملحق2:القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة2011 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	3361	1766	1019	365	472	2720	1010	2504
CAAR	148	8188	3908	663	2172	15207	3365	17364
CAAT	14637	7121	4024	1221	2010	16537	3091	16759
CASH	7900	2343	1459	497	456	13252	858	9495
CNMA	6732	2858	621	11	390	3588	2004	4148
SAA	21147	11473	8707	2543	4392	27129	6631	24453
SLAMA	2797	1539	1099	185	314	1591	884	2230
TRUST	1868	546	576	88	194	1876	446	2177
GAM	3401.157161	1841.972824	1309.617382	244.5414342	366.0408408	1939.348002	998.0997636	2612
CIAR	6113	3935	1822	301	564	4250	1672	4679
2A	3203	1454	1411	308	363	1531	897	2348

الملحق2:القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2011 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAT	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH	0	0	0	0	0	0	0	0
CNMA	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
SLAMA	0	0	0	0	0	0	0	0
TRUST	0	0	0	0	0	0	0	0
GAM	125.3890125	0	0	100.8169629	207.9591592	443.6519978	68.90023641	0
CIAR	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق3:القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2012 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	3643	1815	1882	233	558	2461	1435	2483
CAAR	14097	7720	4300	713	2355	16099	3706	18044
Caat	15502	7792	3936	1076	2010	16236	3711	17981
Cash	8376	5087	1662	520	654	14360	1094	9565
Cnma	7867	3926	766	14	554	3021	554	4383
SAA	23163	14155	7931	1659	4668	28079	7161	26346
Salama	23163	1808	1212	181	328	1816	1009	2244
Trust	2314	701	553	12	287	2386	625	2243
Gam	3373	1523	1221	391	645	2865	1397	2655
Ciar	6680	4196	2197	232	657	4545	1818	4747
2A	3595	999	1360	207	450	1952	986	2426

الملحق3:القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة2012 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	3643	1815	1882	233	558	2461	1435	2483
CAAR	14109.33491	7778.512174	4303.76251	896.0369903	2278.914608	16099	3706	14193.30292
Caat	15502	7792	3936	1076	2010	16236	3711	17981
Cash	8376	5087	1662	520	654	14360	1094	9565
Cnma	7867	3926	766	14	554	3021	554	4383
SAA	23163	14155	7931	1659	4668	28079	7161	26346
Salama	23163	1808	1212	181	328	1816	1009	2244
Trust	2314	701	553	12	287	2386	625	2243
Gam	3373	1523	1221	391	645	2865	1397	2655
Ciar	6680	4196	2197	232	657	4545	1818	4747
2A	3595	999	1360	207	450	1952	986	2426

الملحق3:القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2012 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	0	51.75715534	0	182.4131136	76.08539164	0	0	3850.69708
Caat	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash	0	0	0	0	0	0	0	0
Cnma	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
Salama	0	0	0	0	0	0	0	0
Trust	0	0	0	0	0	0	0	0
Gam	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciar	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق4:القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2013 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	4134	2141	1964	367	572	2421	1557	2490
CAAR	15198	7713	6526	1154	2518	17643	3858	18578
CAAT	12093	8300	5773	1926	2489	17225	3826	18853
CASH	9720	2376	1899	498	567	15448	889	9924
Cnma	9593	4331	1205	122	647	5275	647	4630
SAA	25759	14540	10737	3225	4924	28276	7556	29336
Slama	25759	1941	1462	245	350	2523	1122	2298
Trust	2725	1702	647	173	255	2683	418	2262
Gam	3303	1629	1444	143	598	3126	1098	3032
Cigar	7585	5027	2531	248	733	4591	2367	4790

2A	4057	2166	1666	245	575	2061	1158	2489

الملحق4القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2013 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	4134	2141	1964	367	572	2421	1557	2490
CAAR	15198	7713	6526	1154	2518	17643	3858	18578
CAAT	12093	8300	5773	1926	2489	17225	3826	18853
CASH	9720	2376	1899	498	567	15448	889	9924
Cnma	9593	4331	1205	122	647	5275	647	4630
SAA	25759	14540	10737	3225	4924	28276	7556	29336
Slama	25759	1941	1462	245	350	2523	1122	2298
Trust	2725	1702	647	173	255	2683	418	2262
Gam	5022.066496	2516.137282	1636.225347	237.8394052	598	2858.527749	1098	3032
Cigar	7585	5027	2531	248	733	4591	2367	4790
2A	4057	2166	1666	245	575	2061	1158	2489

الملحق4القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2013 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAT	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH	0	0	0	0	0	0	0	0
Cnma	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
Slama	0	0	0	0	0	0	0	0
Trust	0	0	0	0	0	0	0	0
Gam	1279.370983	670.2847265	0	75.80323864	0	267.4722512	0	0
Cigar	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق5:القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2014 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	4427	2026	1860	355	652	2476	1632	2596
CAAR	16100	9448	5345	926	2562	23596	3944	19532
CAAT	11897	9611	6456	1574	2644	17967	4199	19537
CASH	12002	3947	2221	819	734	17229	1346	10213
Cnma	11268	5548	1181	477	510	6596	734	4701
SAA	26586	15171	10722	3229	5012	28743	7793	29309
Salama	4491	2228	1956	237	362	2757	1494	2538
Trust	2613	986	550	261	237	2948	520	2706
Gam	3506	1811	1620	249	582	3140	1228	1133
Ciar	8859	5185	2938	385	904	5272	2432	4855
2A	3943	1822	1765	237	769	2073	1418	2518

الملحق5القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2014 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	4427	2026	1860	355	652	2476	1632	25
CAAR	17558.53827	9859.221018	5577.639325	1703.565776	2549.799477	16716.07759	3944	16161.349
CAAT	11897	9611	6456	1574	2644	17967	4199	195
CASH	12002	3947	2221	819	734	17229	1346	102
Cnma	11268	5548	1181	477	510	6596	734	47
SAA	26586	15171	10722	3229	5012	28743	7793	293
Salama	4491	2228	1956	237	362	2757	1494	25
Trust	2613	986	550	261	237	2948	520	27
Gam	3506	1811	1620	249	582	3140	1228	11
Ciar	8859	5185	2938	385	904	5272	2432	48
2A	3943	1822	1765	237	769	2073	1418	25

الملحق5: القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2014 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	757.7911924	0	0	737.2619383	12.20052331	6879.922406	0	3370.650614
CAAT	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH	0	0	0	0	0	0	0	0
Cnma	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
Salama	0	0	0	0	0	0	0	0
Trust	0	0	0	0	0	0	0	0
Gam	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciar	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق6:القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2015 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	4431	1909	2265	363	706	2050	1832	2750
CAAR	16638	13422	4767	1101	2576	21976	4094	20112
CAAT	21160	12759	6531	2069	2192	18288	4125	21010
CASH	9946	3578	2102	492	948	17906	1666	10769
CNMA	12452	6719	955	338	542	7654	764	4880
SALAMA	4707	2254	1378	150	398	3682	1354	2646
TRUST	2152	1156	673	150	251	2686	545	2727
GAM	3203	1614	1581	111	563	3087	1201	1402
CIAR	9079	5498	3155	380	924	5883	2547	4973
2A	3594	1577	1804	256	770	1972	1422	2547

الملحق6 :القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2015 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	4431	1909	2265	363	706	2050	1832	275
CAAR	16638	13422	4767	1101	2576	21976	4094	201
CAAT	21160	12759	6531	2069	2192	18288	4125	210
CASH	11720.77762	6710.299154	2477.083709	778.842952	926.9700621	9160.144456	1666	8861.44746
CNMA	12452	6719	955	338	542	7654	764	488
SALAMA	4707	2254	1378	150	398	3682	1354	264
TRUST	2152	1156	673	150	251	2686	545	272
GAM	3203	1614	1581	111	563	3087	1201	140
CIAR	9079	5498	3155	380	924	5883	2547	497
2A	3594	1577	1804	256	770	1972	1422	254

الملحق6: القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2015 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
ALLIANCE	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAT	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH	0	2493.836019	0	199.0498099	21.0299379	8745.855544	0	1907.552537
CNMA	0	0	0	0	0	0	0	0
SALAMA	0	0	0	0	0	0	0	0
TRUST	0	0	0	0	0	0	0	0
GAM	0	0	0	0	0	0	0	0
CIAR	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق7: القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2016 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	4565	2059	2279	422	694	2154	1800	2922
CAAR	15082	12358	3966	605	2576	19279	3985	20508
Caat	22615	13691	6668	2338	2263	18070	4320	22284
Cash	9887	2425	2453	1087	1104	18328	1645	11070
Cnma	12649	12649	6802	1253	742	688	8151	879
SAA	26875	16169	11650	3387	4764	27144	8196	33025
Salama	5019	2332	1656	211	426	4317	1386	2733
Trust	2453	1338	645	235	273	2489	566	2886
Gam	3329	1998	1581	174	545	2879	1200	1490
Ciar	9182	5877	2906	299	901	6182	2568	5073
2A	3627	1436	1696	209	765	2171	1342	2650

الملحق7:القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2016 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2
Alliance	4565	2059	2279	422	694	2154
CAAR	20793.60772	12577.35004	6125.277372	2144.504132	2083.028369	16654.13983
Caat	22615	13691	6668	2338	2263	18070
Cash	9887	2425	2453	1087	1104	18328
Cnma	12649	12649	6802	1253	742	688
SAA	26875	16169	11650	3387	4764	27144
Salama	5019	2332	1656	211	426	4317
Trust	2453	1338	645	235	273	2489
Gam	3329	1998	1581	174	545	2879
Ciar	9182	5877	2906	299	901	6182
2A	3627	1436	1696	209	765	2171

الملحق7:القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2016 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	5443.907659	0	2088.882303	1528.7656	492.9716314	2624.860166	0	0
Caat	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash	0	0	0	0	0	0	0	0
Cnma	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
Salama	0	0	0	0	0	0	0	0
Trust	0	0	0	0	0	0	0	0
Gam	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciar	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق8: القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2017 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	4802	2203	2039	432	660	2228	1682	3129
CAAR	14955	11622	4388	860	2579	17725	4025	20812
Caat	23128	13428	6969	2510	2235	17947	3975	23901
Cash	10761	3450	2311	504	1063	27068	1725	12054
Cnma	13012	7139	1511	856	719	8965	1045	5423
SAA	26527	15601	11305	3038	4711	27034	8235	34811
Salama	4787	2262	1762	432	412	4647	1258	2941
Trust	2746	1143	808	299	319	2749	646	3154
Gam	3465	1621	1691	301	518	2508	1201	1662
Ciar	9143	5905	3507	659	986	6246	2733	5153
2A	3629	1379	1328	5	830	3223	1490	1908

الملحق8: القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2017 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2
Alliance	4802	2203	2039	432	660	222
CAAR	21436.89036	12376.65673	6056.576469	2233.497889	1981.567594	16445.4631
Caat	23128	13428	6969	2510	2235	1794
Cash	12984.26569	7224.985928	2788.461855	1151.198383	1019.107695	9715.19572
Cnma	13012	7139	1511	856	719	896
SAA	26527	15601	11305	3038	4711	2703
Salama	4787	2262	1762	432	412	464
Trust	2746	1143	808	299	319	274
Gam	3465	1621	1691	301	518	250
Ciar	9143	5905	3507	659	986	624
2A	4089.451476	1981.922095	1679.226535	337.3015156	531.1470354	2930.34033

الملحق8:القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2017 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X
Alliance	0	0	0	0	0	0	
CAAR	5510.810391	0	1383.648426	1317.65511	597.4324061	1279.536855	
Caat	0	0	0	0	0	0	
Cash	0	3062.202112	0	543.0699651	43.89230501	17352.80428	
Cnma	0	0	0	0	0	0	
SAA	0	0	0	0	0	0	
Salama	0	0	0	0	0	0	
Trust	0	0	0	0	0	0	
Gam	0	0	0	0	0	0	
Ciar	0	0	0	0	0	0	
2A	0	427.9530721	182.728448	331.6671101	298.8529646	292.659665	

الملحق9: القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2018 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	5002	2480	2352	179	386	2282	1924	3350
CAAR	15195	9323	5307	628	2579	17788	4166	21289
Caat	24125	12062	7672	2772	2379	19271	4405	25934
Cash	9499	344	2315	711	1188	22416	1981	12256
Cnma	14025	8472	1302	915	608	9556	881	6022
SAA	27679	15981	12250	2901	4799	26430	8643	36815
Salama	5158	2426	1903	551	444	5097	1345	3147
Trust	3547	1270	1099	312	411	3190	794	3476
Gam	3859	2100	1736	355	539	2581	1266	4283
Ciar	10099	5232	2719	664	1065	7702	2963	5584
2A	3849	1552	1730	161	682	3581	1401	1755

الملحق9:القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2018 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2
Alliance	5002	2480	2352	179	386	228
CAAR	21011.13619	11438.81986	6511.40373	2119.310843	2293.568382	17175.9844
Caat	24125	12062	7672	2772	2379	1927
Cash	17177.66742	9592.601589	3290.365494	1494.653802	1160.809308	12588.4914
Cnma	14025	8472	1302	915	608	955
SAA	27679	15981	12250	2901	4799	2643
Salama	5158	2426	1903	551	444	509
Trust	3547	1270	1099	312	411	319
Gam	3859	2100	1736	355	539	258
Ciar	10099	5232	2719	664	1065	770
2A	3849	1552	1730	161	682	358

الملحق9:القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2018 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	0	0	0	0	0	0	0	0
CAAR	2367.687976	0	0	1348.7886	285.4316182	612.0155786	0	0
Caat	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash	3676.508968	9103.666069	0	484.0923053	27.1906924	9827.508513	0	18.56299659
Cnma	0	0	0	0	0	0	0	0
SAA	0	0	0	0	0	0	0	0
Salama	0	0	0	0	0	0	0	0
Trust	0	0	0	0	0	0	0	0
Gam	0	0	0	0	0	0	0	0

Ciar	0	0	0	0	0	0	0	0
2A	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق10:القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2019 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	5202	2579	2369	163	385	2222	1900	3608
CAAR	153655	8382	5346	793	2785	18352	4502	21889
Caat	24589	12942	8123	2533	2777	22161	5007	27953
Cash	14091	6216	2433	405	1328	25989	2126	12935
Cnma	13012	7139	1511	856	719	8965	1045	5423
SAA	26527	15601	11305	3038	4711	27034	8235	34811
Salama	4787	2262	1762	432	412	4647	1258	2941
Trust	2746	1143	808	299	319	2749	646	3154
Gam	3465	1621	1691	301	518	2508	1201	1662
Ciar	9143	5905	3507	659	986	6246	2733	5153
2A	3629	1379	1328	5	830	3223	1490	1908

الملحق10القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2019 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2
Alliance	5202	2579	2369	163	385	2222
CAAR	153655	8382	5346	793	2785	18352
Caat	24589	12942	8123	2533	2777	22161
Cash	18960.02214	8640.671425	3273.701927	1280.944132	1286.284742	12519.97407
Cnma	13012	7139	1511	856	719	8965
SAA	26527	15601	11305	3038	4711	27034
Salama	4787	2262	1762	432	412	4647
Trust	2746	1143	808	299	319	2749
Gam	3465	1621	1691	301	518	2508
Ciar	9143	5905	3507	659	986	6246
2A	4753.589472	1806.337801	1739.53343	317.2951187	543.5001562	2764.18985

الملحق10القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2019 وفق متغيرات الدراسةا

MU ame	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
iance	0	0	0	0	0	0	0	0
AAR	0	0	0	0	0	0	0	0
aat	0	0	0	0	0	0	0	0
ash	0	276.7868455	0	735.9999148	41.71525778	13469.02593	0	1433.080939
nma	0	0	0	0	0	0	0	0
AA	0	0	0	0	0	0	0	0
alama	0	0	0	0	0	0	0	0
ust	0	0	0	0	0	0	0	0
am	0	0	0	0	0	0	0	0
ar	0	0	0	0	0	0	0	0
A	0	0	0	310.7456705	286.4998438	458.8101505	246.5572185	0

الملحق11القيم الحقيقية لمؤسسات التامين خلال سنة 2020 وفق متغيرات الدراسة

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X3	X4
Alliance	4728	2071	2118	128	392	2405	1805	4623
CAAR	14866	7959	5727	1144	3267	16782	4739	22458
Caat	24750	11055	8214	2798	3144	22580	4977	30053
Cash	12676	5339	2578	671	1406	28432	2128	13535
Cnma	14312	5978	2223	1807	729	10199	1087	7488
SAA	27041	12937	11383	2635	4814	27769	8979	40073
Salama	4558	2296	1767	413	432	5749	1669	3719
Trust	4758	1362	2371	1200	437	3346	927	3560
Gam	3290	1617	1474	163	557	2846	1246	2554
Ciar	8729	4859	4242	1136	991	9289	2705	5998
2A	3822	1306	1832	98	608	4041	1343	2335

الملحق11القيم المستهدفة لمؤسسات التامين خلال سنة 2020 وفق متغيرات الدراسة

الملحق11القيم الراكدة لمؤسسات التامين خلال سنة 2020 وفق متغيرات الدراسةا

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	X
Alliance	0	0	0	0	0	0	
CAAR	3316.949847	0	0	896.0690571	1017.300819	0	
Caat	0	0	0	0	0	0	
Cash	0	132.0745958	347.4305939	1166.736909	30.72365039	14919.72982	
Cnma	0	0	0	0	0	0	
SAA	0	0	0	0	0	0	
Salama	0	0	0	0	0	0	
Trust	0	0	0	0	0	0	
Gam	0	0	0	0	0	0	
Ciar	0	0	0	0	0	0	
2A	0	0	0	0	0	0	

DMU Name	Y1	Y2	Y3	Y4	X1	X2	
Alliance	4728	2071	2118	128	392	2405	
CAAR	19259.31395	8535.266778	6141.660113	2122.899714	2249.699181	16782	
Caat	24750	11055	8214	2798	3144	22580	
Cash	17105.3054	7336.652185	3826.247044	2072.200771	1375.27635	13512.27018	
Cnma	14312	5978	2223	1807	729	10199	
SAA	27041	12937	11383	2635	4814	27769	
Salama	4558	2296	1767	413	432	5749	
Trust	4758	1362	2371	1200	437	3346	
Gam	3290	1617	1474	163	557	2846	
Ciar	8729	4859	4242	1136	991	9289	
2A	3822	1306	1832	98	608	4041	

ملحق 12التحسينات المطلوبة:

المدخلات: مصاريف العمال1 X

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	531.55	531.55	____
CAAR	2507.091	2168.9	338.2
CAAT	2348.82	2348.82	____
CASH	624.55	872.95	- 248.4
CNMA	607.73	607.73	____
SAA	4616.5	4616.5	____
SLAMA	3750.27	3750.27	____
TRUST	286.91	311.73	-24.82
GAM	566.46	566.46	____
CIAR	838.64	851.82	-13.18
AA	631.91	578.7	53.21

المدخلات: المؤونات التقنية2 X

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	531.55	2285.55	-1754
CAAR	18353.91	15888.42	2465.49
CAAT	18318.4	18318.4	____
CASH	19372.55	13525.7	5846.85
CNMA	7025.64	7025.64	____
SAA	27371.5	27371.5	____
SLAMA	33199.63	33208.63	____
TRUST	2639.55	2639.55	____
GAM	2753.73	2729.412	24.312
CIAR	5841.73	5382.91	458.82
AA	2477.46	2409.14	68.32

المدخلات:أعباء عامة X3

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	1747.1	1588.27	158.83
CAAR	3934.82	36171	-32236.18
CAAT	4050	4050	----
CASH	1445.091	1445.091	----
CNMA	1487.55	1487.55	----
SAA	7690	7750.3	-60.3
SLAMA	11992.72	11992.72	----
TRUST	55.24	607.64	-552.4
GAM	1131.182	1240.364	-109.182
CIAR	2377.55	2573.36	-195.81
AA	1258	1208.39	49.61

المدخلات:هامش الملائمة 4 X

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	3286.8	2988	298.8
CAAR	11740	17733.941	-5993.941
CAAT	21851.3	21851.3	----
CASH	10567.55	10054.45	513.1
CNMA	5222.91	5222.91	----
SAA	28275.91	31103.5	-2827.6
SLAMA	26264.91	26264.09	0.82
TRUST	2775.64	2775.64	----
GAM	2274.55	2274.55	----
CIAR	5054.273	5302.55	-248.3
AA	2290.73	2290.73	----

المخرجات: رقم الأعمال Y1

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	4306	4306	____
CAAR	24889	28489.6	-3600.6
CAAT	18960.091	18961.73	-1.64
CASH	10212.64	12119.731	-1907.091
CNMA	10126	11167.091	-1041.091
SAA	227039.1	25137.6	201901.5
SLAMA	7978.73	83622.36	-75643.63
TRUST	2707.4	2707.4	____
GAM	3323	3479.3	-156.3
CIAR	8235.73	7987.45	248.3
AA	3635.2	44822.51	-41187.31

المخرجات: التعويضات Y2

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	2062.82	2062.82	_____
CAAR	9274.5	9682.94	-408.44
CAAT	10480.4	11725	-1244.6
CASH	3340.55	5211.3	-1870.75
CNMA	6064.364	6064.364	____
SAA	14175.6	12886.91	1288.69
SLAMA	20578.72	20578.72	____
TRUST	1074.45	1074.45	____
GAM	1646.91	14207.73	-12560.82
CIAR	5022.43	4826.55	195.88
AA	1452.64	1546.3	-93.66

المخرجات: هامش التامين Y3

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	1940.55	1940.55	____
CAAR	4881.5	4918.4	-36.9
CAAT	6255.3	6255.3	____
CASH	2079.4	2435.4	-356
CNMA	1821.82	1821.82	____
SAA	10482.9	10482.9	____
SLAMA	15415.63	15415.63	____
TRUST	837.3	837.3	____
GAM	3046.82	3064.82	__"____
CIAR	2862.4	3321.2	-458.8
AA	1548.1	17791.8	-16243.7

المخرجات: النتيجة الصافية Y4

المؤسسات	قيم الحقيقية	قيم المستهدفة	التحسينات المطلوبة
ALLIANCE	291.4	291.4	____
CAAR	1480.3	879	601.3
CAAT	2020.73	2020.73	____
CASH	624.55	987.713	-363.163
CNMA	650.2	650.2	____
SAA	2879.8	2879.8	____
SLAMA	2845.54	292.82	2552.72
TRUST	278.72	278.72	____
GAM	243.91	252.53	-8.62
CIAR	483.91	470.73	13.18
AA	180.1	238.7	-58.6

الفهرس

اهداء	III
شكر	IV
ملخص	V
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الاختصارات والرموز	IX
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ
القسم الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية والأداء التنافسي	//
الفصل الأول: الأسس النظرية للمقارنة لمرجعية والأداء التنافسي	//
تمهيد	22
المبحث الأول:أساسيات في المقارنة المرجعية	23
المطلب الاول: التطور التاريخي للمقرنة المرجعية	23
الفرع الاول: أصل تسمية المقارنة المرجعية	23
الفرع الثاني: الخلفية التاريخية للمقارنة المرجعية	23
الفرع الثالث: الفلسفة التي تقوم عليها المقارنة المرجعية	24
الفرع الرابع:أسباب انتشلر المقارنة المرجعية	25
المطلب الثاني: عموميات حول المقارنة المرجعية	25
الفرع الاول :المفهوم و الاهمية	26
الفرع الثاني: أهداف المقارنة المرجعية	30
الفرع الثالث:انواع المقارنة المرجعية	32
الفرع الرابع:خطوات المقارنة المرجعية	34
المطلب الثالث:مزايا وعيوب المقارنة المرجعية	34
الفرع الأول: أسباب اخذ المؤسسات بمبادرة تطبيق المقارنة المرجعية	34
الفرع الثاني:المزايا والانتقادات الموجهة للمقارنة المرجعية	36
الفرع الثالث:عوامل نجاح وفعالية تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات	37
المبحث الثاني:التشخيص النظري للأداء التنافسي في مؤسسات التأمين	37
المطلب الأول:الأداء التنافسي منطلقاته ومؤشراته	37
الفرع الأول: نشأة ومفهوم الأداء التنافسي	38
الفرع الثاني: أهمية الأداء التنافسي	40

الفرع الثالث:مصادر الأداء التنافسي	40
المطلب الثاني:مقاييس الأداء التنافسي،مقوماته وعوامل استمراره	40
الفرع الأول: مؤشرات الأداء التنافسي	40
الفرع الثاني:مقومات الأداء التنافسي	41
الفرع الثالث:المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي	42
الفرع الرابع:عوامل استمرارية الأداء التنافسي	43
المبحث الثالث:العلاقة بين الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية	44
المطلب الأول:خصائص الأداء التنافسي	44
المطلب الثاني:أبعاد الأداء التنافسي	45
المطلب الثالث:العلاقة بين الأداء التنافسي والمقارنة المرجعية	47
خلاصة	48
الفصل الثاني: الدراسات لسابقة بين العرض والتحليل	//
تمهيد	50
المبحث الأول: عرض الدراسات العربية	51
المطلب الأول:الدراسات العربية	51
المبحث الثاني:عرض الدراسات الأجنبية	57
المطلب الثاني:الدراسات الاجنبية	57
المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة	60
المطلب الأول:موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	60
المطلب الثاني: مساهمة الدراسة الحالية	61
خلاصة	62
القسم الثاني: الدراسات التطبيقية دور المقارنة المرجعية في تقييم كفاءة الأداء التنافسي لمؤسسات التامين خلال الفترة(2010-2020)	//
الفصل الثالث: طرق وأدوات إجراء الدراسة	//
تمهيد	65
المبحث الأول :عينة و أدوات الدراسة	66
المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة	66
المبحث الثاني: متغيرات و أدوات الدراسة	68
المطلب الأول:متغيرات الدراسة	68
المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة في الدراسة	69
المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة إحصائيا	69
المطلب الأول:وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة	70

خلاصة	82
الفصل الرابع: عرض و تحليل النتائج	
تمهيد	85
المبحث الأول :تقييم الأداء التنافسي للمؤسسات حسب مؤشر الكفاءة خلال فترة الدراسة	86
المطلب الأول: تقييم تطور مؤشرات الكفاءة	86
الفرع الأول : الكفاءة التقنية وفق نموذج غلة الحجم الثابتة ذو التوجه الإخراجي	86
الفرع الثاني: الكفاءة التقنية الصافية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة ذو التوجه الإخراجي	87
الفرع الثالث: تطور الكفاءة الحجمية وفق نموذج غلة الحجم المتغيرة بالتوجه الإخراجي	88
المطلب الثاني:قياس كفاءة لمؤسسات التأمين خلال فترة الدراسة (متوسط السنوات)	89
المطلب الثالث: اللمدخلات الفائضة والمخرجات الراكدة لمؤسسات التامين	91
المبحث الثاني: عرض وتحليل المؤشرات للمؤسسات الغير كفؤة باستخدام المقارنة المرجعية	93
المطلب الأول : مؤشرات ألا كفاءة وفق نموذج غلة الحجم الثابتة والمتغيرة	94
المطلب الثاني: التحسينات المطلوبة لمؤسسات التامين	106
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات	109
خلاصة	113
خاتمة	115
مصادر ومراجع	118
ملاحق	127
فهرس	146