جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكادمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة العلوم المالية والمحاسبية

التخصص محاسبة

دور الرقابة الداخلية في تدعيم إتخاذ القرارات بقطاع التأمينات

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين بالوادي

إعداد الطلبة :

- ✓ شاوش مرشد
- ✓ مصطفاوي كريم بالقاسم
- ✓ مدلل عادل

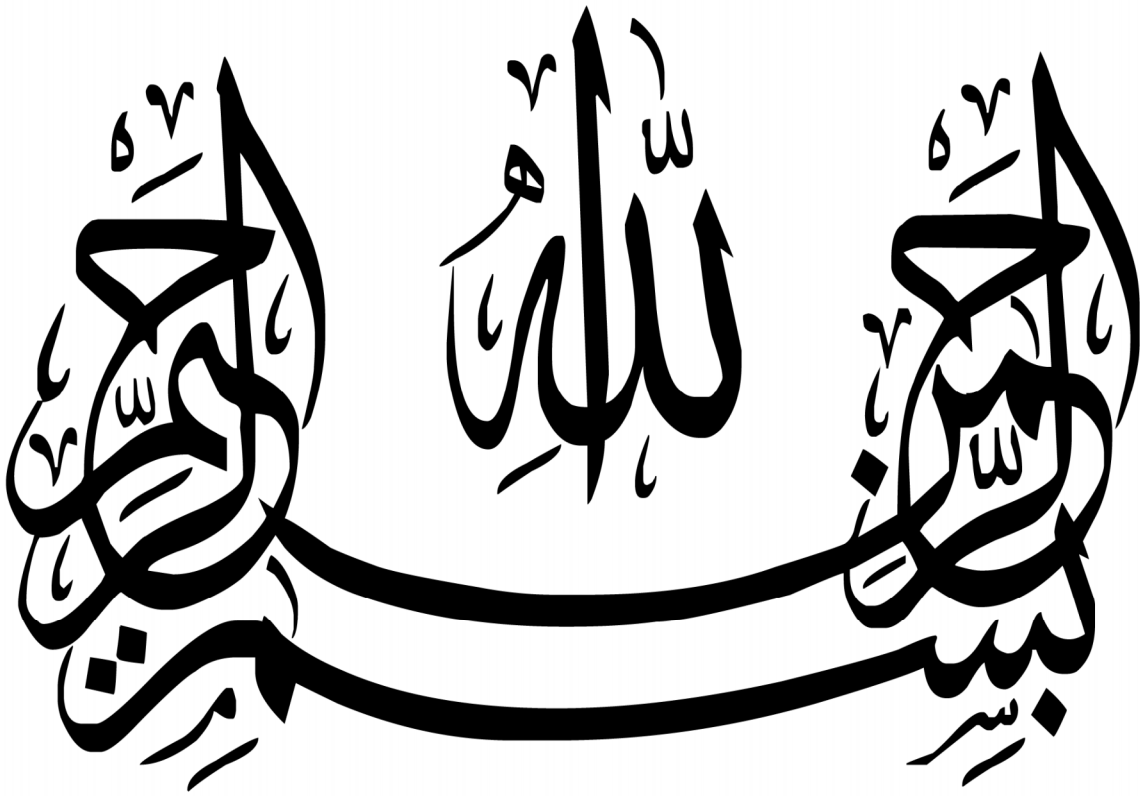
إشراف الأستاذ :

د/ فاتح سردوك

لجنة المناقشة

بن خليفة بالقاسم	أستاذ محاضر أ	رئيس اللجنة
سردوك فاتح	أستاذ محاضر أ	المشرف (مقررا)
بديدة حورية	أستاذة محاضرة أ	المناقش

السنة الجامعية 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

"إن الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب وأكيد "

نحمد الله تعالى ونشكره الذي وفقنا وأعاننا بالعلم وأحاطنا بالتوفيق و زيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى في سبيل إنجاح هذا العمل

أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف الذي أحاطنا بالرعاية الكاملة والمساعدة والتوجيهات القيمة لإنجاز هذا العمل المحترم

الدكتور: فاتح سردوك

راجينا من المولى عز وجل أن يوفقه في حياته المهنية والشخصية.

كما أتوجه لرئيس لجنة المناقشة ولأعضاء اللجنة الموقرين بفائق التقدير والاحترام لتسخيرهم وقتا غير يسير لقراءة وتقييم هذا العمل وتثمينه فلهم أفضل الجزاء.

الثناء والشكر موصول لسيد رئيس جامعة الوادي، وعميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وجميع الأسرة الجامعية من أساتذة على نصائحهم وإرشاداتهم والمساعدات والتسهيلات المقدمة لإنجاز هذا العمل الأكاديمي في أحسن الظروف.

وكما لا يفوتني أن أشكر كل عمال الإدارة وعمال المكتبة على سهرهم الدائم على تقديم أحسن الخدمات .

أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل إلى كل من ساعدنا ولو بابتسامة صادقة

ونشكر كل عمال النظافة وصيانة والحراس على سهرهم الدائم في الحفاظ على الصرح الجامعي.

وفي الأخير اشكر كل طلبة دفعة ماستر

2017/2016 .

إلى كل هؤلاء جزاهم الله خير

اهداء

" ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل العقدة من لساني يفقه قولي. "

إلى من كان ولازال رضاها غماما يقيني هجير الأيام ويعينني دوما على المضي إلى الأمام

إلى من أعطتني وحرمت نفسها

إلى من تخجل كلماتي حين اذكرها وتستحي عباراتي حين اشكرها

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا أمي الحبيبة – حفظها الله وأطال في عمرها –.

إلى الذي أكرمني بحمل اسمه وأجمل العطاء بحبه

إلى أبي العزيز– أطال الله في عمره — .

إلى إخوتي الغاليين

منير ، محمد ، سفيان، علي

إلى اخواتي الذين يقدمون لي حنان والدتي

إلى كل أفراد العائلة كبيرهم و صغيرهم و خاصة كتكوتتي سبأ .

إلى كل من لقاني بهم القدر وجعلنا أعز الأصدقاء:

طيب ، شوقي ، بدر الدين ،نصر الدين ،عبد الفتاح ، وليد ، عبد النور ،خيري

و اللذان تقاسمت معهما هذا العمل "مرشد وعادل".

إلى كل من ولدتهم لي الحيات اختي العزيزة حوبة خولة

وإلى اغلى فتاة امتلكها في الدنيا التي واستني بكل ماتملك خطيبتي حنان

إلى من حمله قلبي ولم تحمله ورقتي ، كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه.

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع .

كريم بلقاسم

إهداء

إلى من أطلب رضا الله ورضاهم

إجلالا وإكبارا

والدتيّ حفضها الله وأطال في عمرهـا...

إلى من أرى العالم في عيونهما

فرحا وسرورا

أبنائي محـمد علي ومـرام حفضها الله ورعاها...

إلى من هم سندي وذخري وضياء عيوني

تقديرا وإعتزازا

زوجتي وإخوتي وأخواتي رعاهم الله ووفقهم...

إلى من شاركني أفراحي وأحزاني

مرشد

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ..

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك

لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي

بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معها معنى الحياة

زوجتي العزيزة

إلى فلذات أكبادي و قرة عيني أولادي

محمد ضياء، دنيا وذاكر

عادل

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز دور الرقابة الداخلية في اتخاذ القرارات لشركات التأمين فقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى جزء نظري عرضنا فيه مفهوم وأهمية الرقابة الداخلية ،وتطرقنا أيضا إلى تحديد مفهوم إتخاذ القرارات وكذا عناصر التأمين، وإلى جزء تطبيقي قمنا من خلاله بدراسة الوضعية الإنتاجية لشركة التأمين**saa** مجمعة على حسب الضمانات، خلال الفترة الزمنية 2014 -2015 -2016.

وبعد استخدامنا لمجموعة من أدوات البحث العلمي وبالاعتماد على منهج دراسة حالة ، أظهرت النتائج أن هناك مخاطر تتعرض لها شركات التأمين نتيجة لعدم كفاية تغطية ضمان تأمين المركبات بين الدول العربية لخسائر الحوادث للشركة خلال فترة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: شركات التأمين،ضمان تأمين المركبات بين الدول العربية ضمان تأمين المركبات المحلية ، ضمان تأمين المركبات الأجنبية، مردودية، حجم الأخطار.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence de rôle du contrôle interne au les compagnies d'assurance .

Au cours de cette étude, nous avons étudié la partie théorique de notre offre dans laquelle le concept et l'importance du contrôle interne, et ont également parlé de définir le concept de prise de décision, ainsi que des éléments d'assurance,

Et une partie pratique où nous avons étudié la situation de la production de la compagnie d'assurance saa regroupés par des garanties, au cours de la période 2014 -2015 -2016

Après avoir utilisé une gamme d'outils de la recherche scientifique et le dessin sur une approche d'étude de cas, les résultats ont montré qu'il ya des risques auxquels font face les compagnies d'assurance en raison de la couverture insuffisante pour assurer l'assurance des véhicules inter-arabes pour les pertes d'accidents de la société au cours de la période d'étude.

Mots-clés:

Les sociétés d'assurance , l'assurance des véhicules inter-arabes, l'assurance des véhicules locale, l'assurance des véhicules frontière , la rentabilité , le valeure des risques.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
فهرس	I
قائمة الجداول	III
قائمة الاشكال	IV
قائمة الملاحق	V
المقدمة	أ- ز
الفصل الاول:دور الرقابة الداخلية في تدعيم إتخاذ القرارات بقطاع التأمينات	08
تمهيد	08
المبحث الاول :الإطار المفاهيمي والنظري لرقابة الداخلية	08
المطلب الاول :عموميات حول الرقابة الداخلية	09
المطلب الثاني : مكونات الرقابة الداخلية مقوماتها وإجراءاتها	13
المطلب الثالث : دورالرقابة الداخلية ومعايير فعالية	25
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات	33
المطلب الاول : ماهية عملية اتخاذ القرارات	33
المطلب الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرارات	41
المبحث الثالث : الإطار العام لتأمينات	48

المطلب الاول : نشأة التأمين وتعريفه	48
المطلب الثاني :أنواع التأمينات وتقسيماتها	52
المطلب الثالث : عمليات التأمين	56
خلاصة الفصل	66
الفصل الثاني : دراسة حالة شركة التأمين saa	67
المبحث الأول : الطريقة والأدوات	67
المطلب الأول : الطريقة	67
المطلب الثاني : الأدوات والبرامج المستخدمة	69
المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية	69
المطلب الأول : تلخيص النتائج المتحصل عليها في ميزانية الانتاج للسنوات الثلاث	70
المطلب الثاني :تحاليل ونتائج	71
الخاتمة العامة	84
قائمة المراجع	86
الملاحق	88

قائمة الجداول :

الرقم	العنـــوان	الصفحة
1	مكونات الرقابة الداخلية	14
2	**بعض معايير الرقابة النموذجية**	26
3	**جدول زمني للإنتاج وفق ضمانات للسنوات الثلاث**	70
4	**عدد ومبالغ الحوادث التي تمت معالجتها للسنوات الثلاث**	76
5	**الصنف الاول: ضمان مخاطر المركبات المحلية**	78
6	**الصنف الثاني: ضمان مخاطر المركبات بين الدول العربية**	79
7	**تغطية مختلف الضمانات للحوادث المدفوعة**	80

قائمة الأشـكال :

الرقم	العنـــوان	الصفحة
1	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	23
2	مقارنة عدد العقود للضمانات الإجبارية للسنوات الثلاث	71
3	مقارنة مبالغ الضمانات الاجبارية للسنوات الثلاث	72
4	مقارنة عدد عقود ضمانات الغير إجبارية للسنوات الثلاث	73
5	مقارنة مبالغ الضمانات الغير إجبارية للسنوات الثلاث	74
6	الوزن النسبي لضمان الأخطار الإجبارية	75
7	مقارنة عدد الملفات المعالجة للسنوات الثلاث	77
8	مخطط يوضح تغيرات الضمانات بالنسبة لتعويضات الحوادث	81

قائمة الملاحق :

الرقم	العنـــوان	الصفحة
1	Etat periodique des primes emises par garanties année 2014 2015 2016	86
4	Etat des mouvements non lettres 2014	88
5	Etat des mouvements non lettres 2015	88
6	Etat des mouvements non lettres 2016	88

المقـــــدمة

مقدمة العــامــة :

يعتبر التأمين الركيزة الأساسية التي تدعم النشاط الإقتصادي لدول العالم ، وكما يقال أن رأس المال جبان أي يخاف من المخاطرة جاء التأمين لتغطية المخاطر المحتملة الوقوع ، فالشركات والهيئات المختلفة تجد في التأمين الدرع الواقي والوسيلة الفعالة لحماية ممتلكاتها ورؤوس أموالها ضد المخاطر المتوقعة وضمان استمرا رها .

وتتمثل العملية التأمينيه في قيام شركات التأمين بتلقي طلبات التأمين من العملاء أو شركات التأمين الأخرى ، ودراستها واتخاذ القرارات المناسبة بشأن التأمين في شكل أقساط التأمين، يترتب عند إبرام العقود وإصدار وثائق التأمين حقوقا لشركات التأمين وإلتزامات تتمثل في قيمة التعويضات المطالب بأدائها للمؤمن لهم والمستفيدين من عقود التأمين عند تحقق الأخطار المؤمن عليها.

فبوقوع حادث مروري خطير في سوق أسبوعية بمنطقة خمودة محافظة القصرين في صبيحة يوم الإربعاء 31 أوت 2016، راح ضحيته 16 قتيل و85 مصاب وخسائر مادية معتبرة ، حيث تمثل الحادث في إصدام شاحنة من الوزن الثقيل محملة بمادة الأسمنت بحافلة نقل عام في المرحلة الأولى ثم تتوجه لتصتدم بعمود كهربائي مما نجم عنه سقوط الكوابل الكهربائية على 15 سيارة مما أدى إلى إحتراقها بالكامل مع تضرر محلات التجار المتواجدة بجانب الحادث.

وصلت قيمة تعويضات الخسائر بما يقارب 350.000.000.00 دج تكبدتها شركة التأمين الجزائرية (الصندوق الجهوى للتعاون الفلاحي وكالة تبسة) .

وفي المقابل قسط التأمين المدفوع للوكالة من طرف صاحب الشاحنة 1.510.00دج فقط (ضمان المركبات بين الدول العربية) .

ومن هنا شدت إنتباهنا هده الحادثة وخصوصا جانب التعويضات الكبير مقارنة بالقسط المدفوع ، لذا أردنا في هذه المذكرة تحليل هذه الظاهرة وكذ ا فهم دقيق للتأمين وكذلك ابراز دورالرقابة الداخلية في دعم إتخاذ القرارات المالية ، ولقد أولت الدولة إهتماما بالغا لهذا النشاط وأهميته في التطور الإقتصادي، الأمرالذي دفعها إلى الإشراف على الشركات القائمة على إدارته والإهتمام بتنظيمها المحاسبي والمالي من خلال إخضاعها لمجموعة من القوانين التنظيمية والتشريعية، تهدف لتحقيق رقابة الدولة وحماية أموال المؤمن لهم.

يعتبر النظام التأميني أحد القنوات الفعالة في تعبئة المدخرات المحلية، وتوظيفها في شكل قروض وأدوات إستثما رية وتوجيهها نحو القطاعات الإقتصادية الأكثر كفاءة ومردودية.

وقد أولت السلطات العمومية الجزائرية منذ الإستقلال، إلى إنشاء نظام تأميني يوافق نموذج التنمية الإقتصادية المتبع، إذ يخضع هيكلها لمبدأ التخطيط المركزي لكل القرارات المرتبطة بالتأمين والوفاء بتسديد

التعويضات عن الكوارث المحققة، مما يعني أن قرارات تقديم الخدمات التأمينية التي تقوم بها شركات التأمين،تحدد في دوائر أخرى الأمر الذي يجعل قراراتها ذات طابع إجتماعي أكثر منه إقتصادي .

إن الرقابة الداخلية في شركات التأمين تحتفظ بدورها التقليدي في مجال الرقابة القبلية والبعدية وتصنيف المعلومات المختلفة واكتشاف الانحرافات الحاصلة أو المحتملة الوقوع ، فهذا لا يمنع من أن تكون مصدرا أساسيا للبيانات والمعلومات المالية التي تشكل قاعدة كل تصرف أو قرار يتخذه المسير وعلى أساسها توضع الخطط الإستراتيجية وتبنى السياسات التصحيحية والمعدلة التي تكفل نجاحها وتطورها.

1- إشكالية الدراسة :

لقد إزدادت أهمية الرقابة الداخلية في شركات التأمين وإزداد معها دورها في اتخاذ قرارات مالية كنتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها صناعة التأمين في السنوات الأخيرة، ويظهر ذلك في تضاعف إحتياج الإدارة إلى تحليل ومقارنة المعلومات المتنوعة وبكميات هائلة تشكل الإطار الفكري والعملي للقائمين على وضع الخطط والسياسات التي تحقق الأهداف العامة لشركة التأمين.

ويقع إسهام الرقابة الداخلية للتأمين من خلال ما توفره من ذات جودة تستعمل لأغراض التوجيه، الإرشاد وإرساء الأسس التي تستند عليها الإدارة في مهام التخطيط وتقييم الأداء ووضع القرارات المناسبة، سواء على مستوى الأنشطة التقنية التي تمثل حرفة شركة التأمين، أو على مستوى الأنشطة الإدارية العادية.

من هذا المنطلق، نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يكمن دور الرقابة الداخلية ونجاعتها المالية في تدعيم إتخاذ القرارات لشركات التأمين ؟

كما يمكن طرح إشكاليات فرعية :

- هل يمكن لأقساط ضمان تأمين المركبات بين الدول العربية تغطية خسائر الحوادث المنجرة عنه ؟
- هل بالإمكان تغطية خسائر الحوادث من خلال ضمانات التأمين للمركبات الداخلية لوحدها ؟
- هل هناك معوقات تحول دون قدرة شركات التأمين على تطبيق نتائج الرقابة الداخلية ؟

2- فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه التساؤلات وكمنطلق للدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية** : نظـام الرقابة الداخلية الفعال يساعد على إتخاذ قرارات مالية صحيحة .
- **الفرضيات الفرعية** :
- **الفرضية الأولى** :تعد أقساط ضمان التأمين على المركبات بين الدول العربية قادرة على تغطية خسائر الحوادث المنجرة عنه .
- **الفرضية الثانية** :أقساط ضمان التأمين على المركبات الداخلية قادرة لوحدها على تغطية خسائر الحوادث .
- **الفرضية الثالثة** :هناك معوقات تحول دون قدرة شركات التأمين على تطبيق نتائج الرقابة الداخلية

3- أهداف الدراسة :

تأتي دراسة وتحليل هذا الموضوع لبلوغ الأهداف التالية:

- محاولة إلقاء الضوء على الإطار النظري للتأمين وكذا ماهية الرقابة الداخلية .
- معرفة مقدرة البنية المالية لشركات التأمين الجزائرية على تطبيق الإطار النظري للرقابة الداخلية .
- توعية وتنبيه المسؤولين في شركات التأمين الجزائرية بمدى أهمية الرقابة الداخلية ودورها في تحديد القرارات.
- المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة بمرجع باللغة العربية في ميدان دور الرقابة الداخلية في تدعيم القرارات المالية لشركات التأمين .
- إبراز أهمية وخصوبة البحث محل الدراسة وإمكانية مواصلة البحث فيه.

4- أهمية الدراسـة :

إن أهم ما تمثله هذه الدراسة كونها حلقة وصل في سلسلة البحوث والجوانب الخاصة به، فوظيفة الرقابة الداخلية للتأمين ودورها في إنجاز وتحقيق أهداف شركات التأمين الجزائرية تستدعي الكثير من الإهتمام والدراسة، وذلك لنقف على مدى إدراك ووعي مسؤولي ومسيري هذه الشركات، لا سيما ذوي الصلة المباشرة بالأنشطة التأمينية، و بأهمية المعلومات التي تنتجها وكفاءتها

وتسيير مختلف المشاكل على مستوى أنشطتها، ولعل ذلك مرهون بالتحولات الإقتصادية الكبيرة والتغيرات الملحوظة على مستوى الإقتصاد الوطني عامة، وقطاع التأمينات بصفة خاصة.

وتأتي هذه الدراسة لتأكيد وبلورة هذا الدور، وتصحيح نظرة المسيرين الجزائريين لدور الرقابة الداخلية في إتخاذ قرارات مالية هامة في شركات التأمين وإثبات أن

المعلومات التي توفرها هي من الأسس المهمة في صياغة مختلف القرارات.

5- أسباب إختيار الموضوع :

أ– أسباب موضوعية :

– يعد موضوع دور الرقابة الداخلية في تدعيم إتخاذ القرارات المالية في شركات التأمين من المواضيع التي تندر الكتابة فيها .

– إثراء المكتبة الجامعية بمراجع في هذا المجال

– يعد إختيار الموضوع لإبراز دور الرقابة الداخلية لضبط نشاط التأميني والواقع العملي، من خلال محاولة ربط نتائج نظام الرقابة الداخلية بالقرارات المالية المتخذة على مستوى النشاط التأميني والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

ب **– أسباب ذاتية** : تتمثل في:

– الرغبة الشخصية بالبحث في هذا المجال والذي يتماشى مع طبيعة تخصصنا وكذلك مجال عملنا في قطاع التأمينات .

6- المناهج المتبعة في الدراسة :

تقتضي طبيعة الدراسة في موضوعنا ضرورة الإستعانة بالمنهج التاريخي وذلك لسرد نشأة وتطور الشركة محل الدراسة

كما إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك للإجابة على التساؤلات العامة المطروحة، وإختبار صحة الفرضيات الموضوعة مسبقا، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي عند تتبعنا لماهية الرقابة

الداخلية وكذا مفهوم إتخاذ القرارات، وكذا عند تعقبنا للتأمين ويأتي إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بشكل كبير في جميع الجوانب النظرية والتطبيقية، كحتمية أملتها طبيعة الموضوع المعالج، إلى جانب المنهج الإحصائي المستخدم في الدراسة الميدانية وعلى وجه الخصوص عند جمع وتصنيف البيانات في الجداول .

أما الجانب التطبيقي قد حاولنا الإعتماد على المنهج الخاص بدراسة الحالة بغرض الدراسة المعمقة لحالة الشركه الوطنية للتأمين SAA.

كما إستخدمنا المنهج الإستشرافي في إعطاء حلول مستقبلية للشركة وقطاع التأمينات بوجه عام .

7- أدوات ووسائل جمع البيانات :

بهدف الإلمام بجميع جوانب البحث النظرية والتطبيقية تم الإعتماد على مصدرين أساسيين هما :

- **الدراسة النظرية** : وتتناول الأسس النظرية للرقابة الداخلية والتأمين وكذا مفاهيم إتخاذ القرارات ، وبهدف تغطية جوانب الموضوع النظرية،استعن بالمراجع المختلفة باللغتين العربية والفرنسية، والمرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشربموضوع البحث، إلى جانب المجلات والمقالات والتقارير المنشورة في الدوريات العلمية والملتقيات

- **الدراسة التطبيقية** :حيث تم جمع البيانات من الميدان بإستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المتمثلة في السجلات، الوثائق والمستندات المحاسبية، التقارير الداخلية، مع الأخذ بعين الإعتبار القيود التنظيمية المفروضة على شركة التأمين، وذلك بإستخدام مختلف النصوص القانونية الصادرة في السنوات السابقة وفي الوقت الحاضر وإبراز أثرها على الإطار الرقابي للشركة، إضافة إلى ذلك تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المسيرين والتقنيين ورؤساء المصالح والأقسام، للوصول إلى الأهداف المحددة من الدراسة الميدانية.

8- صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة صعوبة الحصول على كافة وثائق المؤسسة لإلتزاماتها السرية .

ندرة المراجع الجزائرية ونلاحظ أن معظمها مشرقية وبالتالي ليس هناك تنويع في المعلومات المقدمة .

9- أقسام البحث :

بهدف معالجة وتحليل إشكالية البحث المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة، تم تقسيم الموضوع إلى فصلين :

- **الفصل النظري** :و يتناول ثلاث مباحث أساسية : أولا الاطار النظري والقانوني لنظام الرقابة الداخلية وثانيا :ماهية إتخاذ القرارات ثالثا : المفاهيم العامة للتأمين.
- **الفصل التطبيقي**: تم تخصيصه للدراسة الميدانية، حيث يبرز مناهج وأدوات البحث المستعملة، وكذا تحديد أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، والتعرض لإختبار فرضيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها.

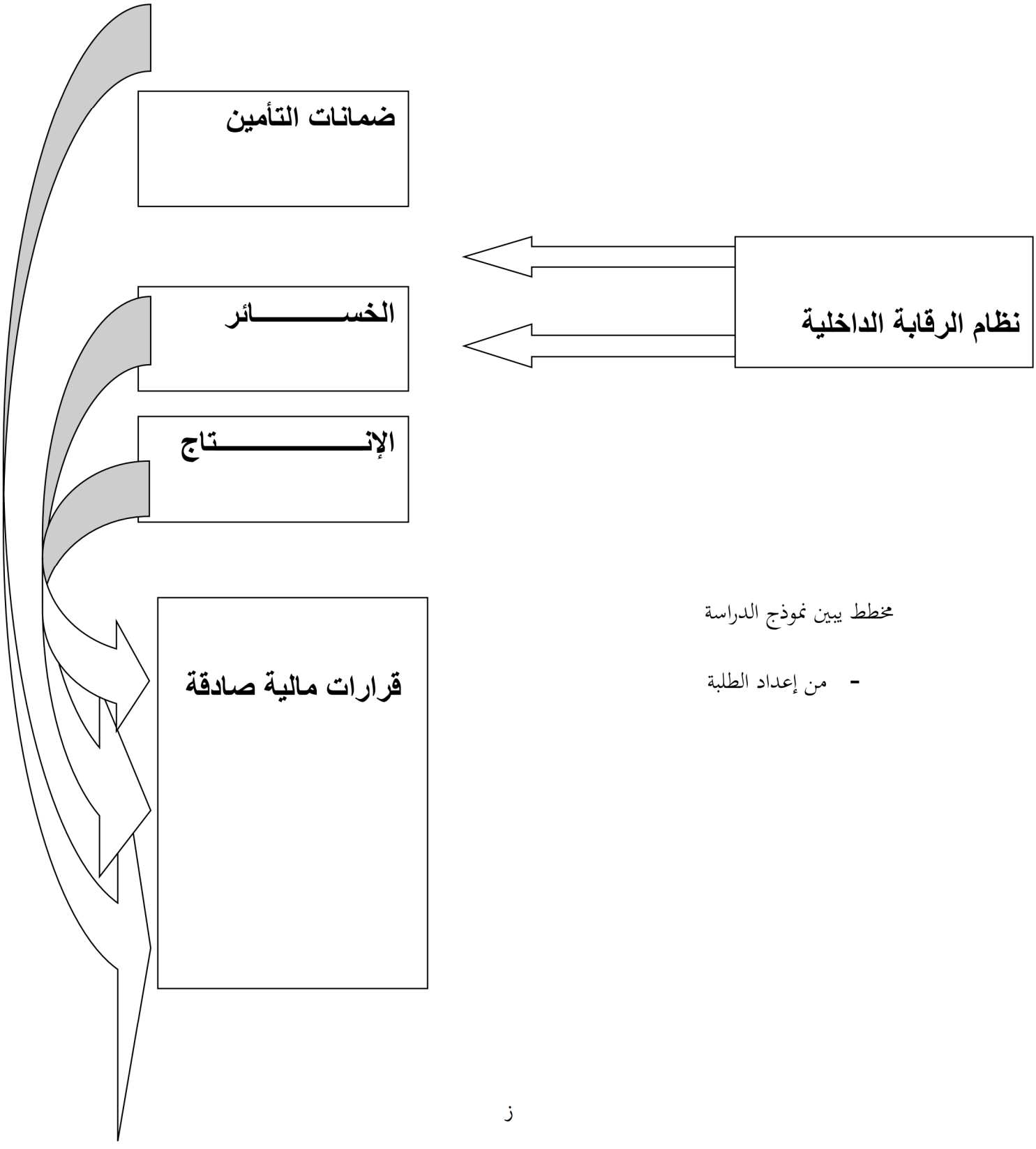
10- حدود الدراسـة :

- الحدود الزمـانية : ونقصد بها فترة الدراسة والممتددة من السنوات 2014-2015-2016.
- الحدود المكانية : ونقصد بها مـكان إجـراء الدراسة حيث تمت الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين وكـالة 3354 الوادي - الوكيل العام شـاوش – حي الشط
- الحدود الموضوعية : وهو موضوع الدراسة حيث تناولت الدراسة انواع ضمانات – الحوادث المدفوعة – طرق الرقابة الداخلية .

11- نموذج الدراسة :

المتغير المستقل

المتغير التابع



مخطط يبين نموذج الدراسة

- من إعداد الطلبة

الفصل الأول :دور الرقابة الداخلية في تدعيم اتخاذ القرارات

تمهيد: لقد شهد الاقتصاد العالمي اليوم زيادة كبيرة في تعداد الوحدات الإقتصادية ، وهذا ما أدي بها إلى تعقدها ، وحتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها كان لزاما عليها زيادة في الإلتزامات والمسؤوليات الملقات على عاتقها وكذا تعقد المشاكل الإدارية الراجع إلى تنوع نشاطها وزيادة أعمالها وهذا ما أدى إلى زيادة منطقة الخطر التي تشكل تهديد لهذه الوحدات الإقتصادية .

ومن هنا كان لابد من اللجوء إلى إيجاد الرقابة الكافية على أعمال هذه الوحدات، حيث تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في الإبتعاد عن منطقة الخطر أوالحد منها الذي يمتاز نظام رقابة داخلية بالكفاءة والفعالية ،حيث يعتبر هذا النظام عنصر أساسي الذي ينطلق منه المراجع لبرنامج المراجعة .

سنتطرق من خلال هذا البحث إلى الإطار المفاهيمي والنظري لنظام النقابة الداخلية عبر المطالب الثلاث التالية:

المطلب الأول: عموميات حول نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية، مقوماته وإجراءاته.

المطلب الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية ومعايير فعاليته.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية

المطلب الأول : عموميات حول نظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية لتحقيق السير السليم والمحكم للمؤسسات الإقتصادية، كما أنه الأساس الذي يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة التي تجسد سياستها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية[1]

لقد تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية حيث يمكن تلخيصها في :

التعريف الأول : كما وضعته جمعية المدققين الامركيين ونص على أن الرقابة الداخلية :
مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية[2]

عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين على أنها "تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها ونيابة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة ".[3]

التعريف الثاني :

عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية **IFACI** على أنها " نظام في المؤسسة محدد ومعنى ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من المواد. والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية،

---

[1] برابح بلابل ، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية ،مذكرة ماجستير جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير2014-2015 ص : 3-5

[2] غاشوش عايدة ،لقصير مريم ،دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة ماستر أكاديمي ’جامعة قسنطينة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،2011 ص : 11

[3] خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية –، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص، 228.

ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثر عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى ".[1]

ثانيا: العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية

لقد تعددت العوامل المساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية، وهذا نتيجة التطورات التي مر بها العالم ككل وخاصة من الناحية الاقتصادية ومن أهم هذه العوامل نجد:

1- تعدد أنواع المؤسسات: تتميز المؤسسة بعدة أصناف وتقسيمات سواء من ناحية طبيعة أنشطتها(تجارية ، صناعية ، خدماتية و فلاحية)، أو من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة، عمومية)، أو من ناحية حجمها (صنفين، متوسطة وكبيرة)، ونتيجة لهذه الأصناف والتقسيمات كان من الضروري على المساهمين تكوين مجلس الإدارة لمناقشة كل ا لأمور المتعلقة بالمؤسسة ولتقييم عمل الهيئات المسؤولة لها، وهذا التقييم يكون بمثابة ما توصل إليه هذه الهيئات من نتائج مبرزة لنشاطاتها بما تم رسمه في الخطة التنظيمية، وهذا التقييم يكون عن طريق ما يسمى بالرقابة الداخلية.[2]

2 – تعدد المعطيات :تقوم المؤسسة بعدة وظائف ؛ حيث أنها تستثمر، تشتري، تنتج وتبيع في نفس الوقت، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى،وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على أي وظيفة التقييم بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة، ونظام الرقابة الداخلية هو المحدد بالمساعدة عنى تحقيق ذلك.[3]

3 – تفويض السلطات:يكون هذا واضحا في شركات المساهمة، وهذا بانفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثر عددهم وتباعدهم، وبالتالي يسندون ذلك إلى جزء المنتخب منهم "مجلس الإدارة"، والذي هو بدوره غير قادر على إدارة المؤسسة بمفرده فيقوم بتفويض السلطات إلى الإدارات المختلفة بالمؤسسة والإخلاء بمسؤولياته أمام المساهمين، مع ضمانه تحقيق الرقابة على أعمال هذه

[1] http://www.IFACI.com/iFACI/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-j-audit-et-de-controle-interne-78-html 05-01-2017, 14 :00.

[1] محمد التهامي طواهر، سعدون حنيفي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006، ص، 93.

[3] نفس المرجع السابق، ص، 93.

الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية وهذا من أجل الاطمئنان على سلامة العمل داخل المؤسسة.

أ- **تطور إجراءات المراجعة الخارجية**:إن تحول عملية المراجعة الخارجية من مراجعة تفصيلية إلى مراجعة اختبارية نقوم على أساس العينة بسبب عدم إمكانية المراجع الخارجي القيام بالمراجعة التفصيلية لكافة العمليات المدونة في الدفاتر والسجلات، أدى إلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يعتمد عليه المراجع الخارجي في تعديل حجم العينة المناسبة للقيام بعملية المراجعة الخارجية.[1]

ب- **حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة**:لابد لإدارة المؤسسة من الحصول على تقارير دورية معبر عن الأوجه المختلفة لنشاطاتها، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة، وتصحيح الانحرافات ورسم سياسة المؤسسة المستقبلية، ومن هنا لابد من وجود نظام رقابة داخلية سليم ومتين يطمئن الإدارة على صحة تلك التقارير التي يعتمد عليها في اتخاذ هذه القرارات.[2]

ج-**حاجة الجهات الحكومية وتحويلها إلى بيانات دقيقة**:تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة حول المؤسسات المختلفة الناشطة داخل البلد وذلك لاستعمالها في عملية التخطيط الاقتصادي، الرقابة الحكومية، التسعير وغير ذلك، فإذا ما طلبت هذه البيانات من المؤسسة يجب أن تقدمها هذه الأخيرة بسرعة، وهذا هو الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن لها نظام رقابة داخلية فعال وقوي.[3]

ثالثا: أنواع نظام الرقابة الداخلية وأهدافها[4]

نتيجة اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى نظام الرقابة الداخلية والتي تنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة.

[1] مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية،دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص، 11.
[2] خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998، ص، *162*.
[3] نفس المرجع السابق، ص، 162.
[4] برابح بلال مرجع سابق ص: 8،10

أنواع نظام الرقابة الداخلية:تتمثل الأنواع الثلاثة للغاية الداخلية في:

أ- نظام الرقابة الإدارية :

هي تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الالتزام بالسياسات الإدارية، الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد والتوقع المناسب للمسؤوليات والصلاحيات، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، دراسة الوقت و تقارير الأداء، رقابة الجودة، الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي متعلقة بطريقة غير مباشر بالسجلات المحاسبية والمالية.[1]

ب- نظام الرقابة المحاسبية

هي تلك الخطة التنظيمية التي تضعها المؤسسة والتي تبين فيها الإجراءات المتبعة والمستخدمة من أجل حماية أصولها، والتأكد من صحة بياناتها ومعلوماتها المحاسبية المالية لتحديد درجة إمكانية الاعتماد عليها، ولكل مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية طريقة رئيسية في كيفية تنفيذ وتسجيل أنشطتها المختلفة وإثباتها محاسبيا، ويجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن ذلك على علم بأهمية ووظائف النظام المحاسبي، وتتضمن أساليب الرقابة المحاسبية نظما لتفويض السلطات ومنح الصلاحيات وكذلك الفصل بين المسؤوليات الوظيفية التي تتعلق بإمساك السجلات والتقارير المحاسبية وتلك التي تتعلق بالعمليات أو الاحتفاظ بالأصول، وتتمثل وظائف ذلك النظام في:[2]

- ✓ – تسجيل وتجميع المعلومات والأرقام من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية؛
- ✓ – فرض الرقابة والسيطرة ومنع الغش والتلاعبات؛
- ✓ – اعداد الجداول والعشر المالية لأغراض التحليل المالي

[1] نفس المرجع السابق، ص، 229.

[2] ثامر محمد مهدي، أثر استخدام الحاسب الإلكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، العراق، 2010، ص، 180.

ج – نظام الضبط الداخلي

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق للإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه عنى تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية ، حيث يخضع عمل كل مراقب لمراجعة مراقب أخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.[1]

1- أهداف نظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية العديد من الأهداف، بحيث أن كل هدف يسعى إلى خدمة المؤسسة ومساعدتها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف العامة والمسطرة، وقد تطورت هذه الأهداف بتطور مفهوم الرقابة وأصبحت أوسع وأشمل مما كانت عليه في السابق، وتتمثل في:

- ✓ حمايةأ أصول المؤسسة
- ✓ ضمان مصداقية ودقة المعلومات المالية والتشغيلية
- ✓ الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية
- ✓ الالتزام بالإجراءات والسياسات الإدارية المقدمة
- ✓ توفير مصادر المعلومات
- ✓ أهداف الرقابة على المبيعات
- ✓ أهداف الرقابة على الإنتاج أو الخدمات

المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية، مقوماته وإجراءاته[2]

للرقابة الداخلية مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكمها، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها وتتمثل هذه الأسس في مجموعة من المكونات، الخصائص، المقومات، الإجراءات.

أولا: مكونات نظام الرقابة الداخلية لنظام الرقابة الداخلية خمسة مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض لشكل إطار متكامل لها، تم وضعها من قبل لجنة حماية المنظمات **COSO** كما تبناها المعهد

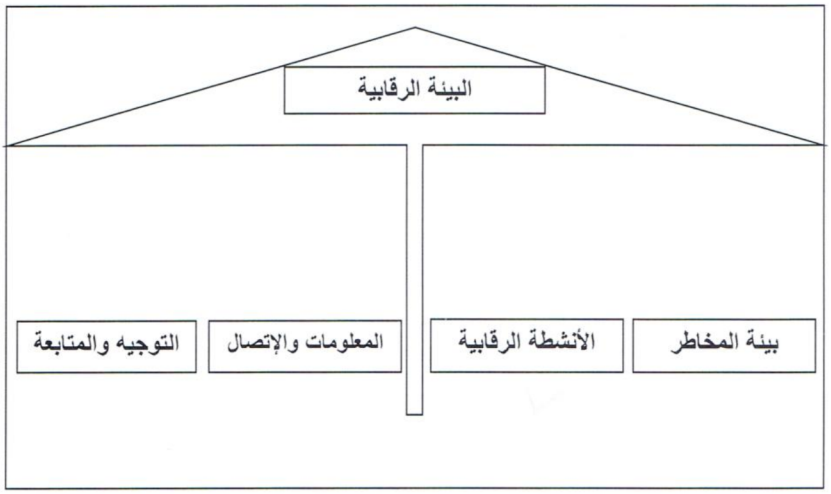
[1] خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى مرجع سابق، ص230

[2] برابح بلال مرجع سابق ص: 11،17

الأمريكي للمحاسبين القانونيين **AICPA** وتم بناؤها اعتمادا على أسلوب الإدارة في تسيير المعلومات وتكامل عملياتها، وتتمثل هذه المعلومات **في**: البيئة الرقابية، تقدير المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال بالإضافة إلى التوجيه والرقابة.

تعتبر البيئة الرقابية كمظلة أو قاعدة للمكونات الأخرى، ففي حالة عدم وجود بيئة رقابية فعالة فإن نتائج المكونات الأخرى لا تؤدي إلى ضبط رقابي فعال وذو جودة، والشكل التالي يمثل هذه المكونات.

الشكل 1: مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: برابح بلابل ، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية ،مذكرة ماجستير جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير2014-2015

1- : البيئة الرقابية

تشكل البيئة الرقابية أساس مكونات نظام الرقابة الداخلية الأخرى، وعدم وجود هذا العنصر الهام يكون حتما سببا في عدم فاعلية هذا النظام حتى ولو كانت باقي مكوناته قوية، وتحدد هذه البيئة بموافقة الأفراد المسؤولين على نظام الرقابة الداخلية، كما ان لنظرة الإدارة تجاه الرقابة الداخلية وموقفها اتجاهها تأثيرا هاما على فعاليتها، وبالتالي فعلى الإدارة إظهار تأييدها القوي للرقابة الداخلية وتبليغها لكل شخص في المؤسسة، وتمثل الرقابة الداخلية انعكاس لقوة الكفاءة والأخلاقيات لدى الأشخاص المسؤولين عنها ولتحقيق رقابة داخلية فعالة يتطلب الالتزام بالنزاهة المالية والقيم الأخلاقية الحميدة، وإذا ما كانت الرقابة

الداخلية مصممة جيدا وبشكل صحيح فإن الالتزام يجب أن يبدأ من الأعلى انطلاقا من الرئيس التنفيذي للمؤسسة ثم يعمم على كل المنظمة[1]

على المؤسسات وضع أدلة مكتوبة للسلوك الأخلاقي الحميد الذي يجب أن يتحلى به العاملين، كما يجب أن تحدد أيضا هذه الأدلة تنازع وتضارب المصالح والأعمال التي تعتبر غير مشروعة والسلوكيات الأخرى التي لا تتقبلها المؤسسة، وكذلك يجب على المؤسسات تحديد العقوبات عن انتهاك أحكام الميثاق في وثيقة مكتوبة، وبالتالي يمكن استخلاص العناصر التي تستند عليها البيئة الرقابية فيما يلي:

أ- الالتزام بالكفاءة؛

ب- النزاهة والقيم الأخلاقية،

ت- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل؛

ث- الهيكل التنظيمي وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات.

2- تقدير المخاطر

مثلما يقدر المراجعون مخاطر المراجعة، كمخاطر التعبير عن رأي غير متحفظ عن القوائم المالية التي بها أخطاء جوهرية، فإن المديرين يقدرون مخاطر الأعمال، ومخاطر عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها كما عليهم تقدير العوامل الداخلية والخارجية والضغوطات المؤثر عليها، وعلى الرقابة الداخلية مساعدة هؤلاء المديرين في تقدير وإدارة هذه المخاطر، وهذا من أجل ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة.

حتى يمكن تفعيل رقابة ادارة المخاطر على الإدارة تحديد أهداف الرقابة بوضوح، بالإضافة إلى الأهداف التشغيلية المتعلقة بالاستخدام الفعال والكفء للموارد المتاحة، كما عليها توصيل هذه الأهداف الى جميع الأشخاص في المؤسسة بطريقة مناسبة، متضمنة استراتيجيات التطبيق وأمثلة على المخاطر التي يمكن أن تهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها، مثل التقنيات الحديثة، وتغير احتياجات العميل أو توقعاته والتغيرات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، وكل العوامل التي بإمكانها التأثير سلبيا على تسجيل تشغيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية[2]

[1] طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة، شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية، الجزء 2، الرقابة الداخلية – ادلة الإثبات– الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 58،

[2] بالتصرف. نفس المرجع السابق، ص، 62.

يجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية لتلك المخاطر واحتمالات حدوثها وطرق إدارتها، كما يجب إعطاء الأولوية في الدراسة للمخاطر التي لها تأثير كبير وفعال على أهداف المؤسسة، كما يمكنها التقرير عن قبول المخاطر بسبب التكلفة الناجمة عن دراستها.

3- الأنشطة الرقابية

تعرف أنشطه الرقابة بأنها السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الادارة، وعلى سبيل المثال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتناول المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن أنشطة الرقابة سواء ضمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات أو الأنظمة اليدوية لها أهداف متنوعة، ويتم تطبيقها عند مختلف المستويات التنظيمية أو الوظيفية، وبشكل عام يمكن تصنيف أنشطه الرقابة التي قد تكون مناسبة لعملية المراجعة على أنها سياسات وإجراءات تخص ما يلي[1]:

- ✓ مراجعة الأداء
- ✓ معالجة المعلومات
- ✓ الرقابة الفعلية
- ✓ فصل الواجبات

4- المعلومات والاتصال

يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وكيفية الحصول عليها وتحويلها من أنظمة معالجة المعلومات إلى أنظمة إعداد التقارير المالية، وعلى المراجع فهم الإجراءات التي تسير عليها المؤسسة لفهم طريقة سير المعلومات وخاصة تلك التي تستعمل في إعداد التقارير المالية، كما أن قنوات الاتصال المفتوحة تساعد على ضمان الإبلاغ عن الاستثناءات من أجل أخذها بعين الاعتبار وعلى المراجع أن يشمل فهمه أيضا بأمور إعداد التقارير المالية والاتصالات بين الإدارة وأولئك المكلفين بالرقابة، والاتصالات الخارجية مثل الاتصالات مع السلطات التنظيمية ويمكن أن تكون هذه الاتصالات إلكترونية أو شفوية[2].

[1] أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، دار صهاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015 ص ؛ 213-215.

[2] نفس المرجع السابق، ص، 212.

تقييم المراجع لهذا المكون يعتمد على قياس مدى ملاءمة نظام المعلومات والاتصال لاحتياجات المؤسسة، وتوجد عدة معايير لتقييم الإعلام والاتصال داخل المؤسسة وهي[1]:

- هل تصل المعلومات في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها؟
- هل المعلومات المحصل عليها تمكن المسيرين من تقييم أداء المؤسسة؟
- هل يتم توضيح المهام والمسؤوليات بشكل جيد؟
- هل توجد أدوات تنذر وتنبه بوجود أمور غير موافقة؟
- هل تسمح الإدارة لمقترحات الأفراد عندما تريد اتخاذ قرارات تحسين الإنتاج؟
- هل وسائل الاتصال مع العملاء ، الموردين، الزبائن والمتعاقدين الآخرين كافية للحصول على معلومات تخص العروض وتطور الاحتياجات؟

5- التوجيه والمتابعة

تتعلق أنشطة التوجيه والمرقابة بالتقدير المستمر أو التقدير عبر فترات لجودة اداء الرقابة الداخلية تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ظل التصميم الموضوع لها، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في الظروف المحيطة، ويتم التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالتقدير والتعديل بدراسة الرقابة الداخلية الحالية وتقدير الهيئات التنظيمية مثل الهيئات التنظيمية البنكية، التغذية المرتدة من العاملين وشكاوى العملاء الخاصة بالأرباح في الفواتير وغيرها،

ثانيا : مقومات نظام الرقابة الداخلية واجراءاتها

يرتكز نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات والركائز والتي من خلالها يستطيع تحقيق الأهداف التي وضع من أجله، وذلك عن طريق الاعتماد على مجموعة من الإجراءات.

1- مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعتمد على كل من النموذج المحاسبي والإداري الفعال يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، ويمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في:

أ- المقومات الإدارية

[1] عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم اداء الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 بسكرة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2007، ص، 67.

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي:

- **هيكل تنظيمي كفء**

إن وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وخاصة إذا كان تحديده للمسؤوليات دقيق وواضح، الهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى وفقا لحجمها واتساع أعمالها وطبيعة نشاطها، وحتى يكون هذا الهيكل التنظيمي كفء لابد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات المسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الإدارة وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسؤول عن ارتكاب أي خطأ أو مخالفة، ويعني استقلال الإدارة ألا يتم السيطرة على عملية بأكملها وأدائها من قبل قسم محدد، وأن يكون هناك فصل واضح بين الإدارة التي تقوم بتنفيذ العملية والإدارة المسؤولة عن الاحتفاظ بالأصول وادارة الحسابات، وهذا من أجل خلق رقابة قسم معين لقسم أخر للحد من ارتكاب الأخطاء والغش وتحديد المسؤول عنها إن وجدت.[1]

- **. كفاءة الموظفين**

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد وتهيئة الموظفين الحاليين مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة[2].

- **وجود مستويات ومعايير أداء سليمة**

إن سلامه الواجبات والوظائف في كل قسم يأثر بدرجة كبير على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعة إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما ان كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس

[1] د- غسان فلاح المطارنة،تدقيق الحاسابات المعاصر- الناحية النظرية – دار المسيرة . الطبعة الأولى عمان 2009 ، ص، 209.

[2] نفس المرجع السابق، ص، 211.

اداءهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات[1].

✓ **وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول:**

يجب ان يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في اماكن تقلل من احتمالات إدخال تعديلات عليها وإتلافها، وإتباع سياسات سليمة لتوفر الحماية المادية للأصول كتخصيص اماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الالكترونية لحمايتها، تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن، الاحتفاظ بالأقراص المدمجة وأشرطة السجلات الممغنطة في أماكن مكيفة حتى لا تتلف كما يجب أن يتم إصدار واستلام تلك الأشرطة والأقراص عن طريق التصريح وإثبات تلك العمليات[2].

– **وجود قسم المراجعة الداخلية:**

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم المراجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية.[3]

ب– المقومات المحاسبية

بالإضافة إلى المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم والمقومات المحاسبية والمالية، تتمثل في[4]:

– **نظام محاسبي سليم** يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من أبرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، ويعتمد هذا النظام على مجموعة من السياسات هي:

---

[1] شعباني لحلفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004، ص، 107.

[2] غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص، 22.

[3] علي حسين الدوغجي، ايمان مؤيد الخير، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق النموذج ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، العراق، ص، 407.

[4] نفس المرجع السابق، ص ، 407-408.

✓ **المجموعة الدفترية**:وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وأنشطتها، ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية.

✓ **الدورة المستندية**؛ يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورةمستنديه على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات، وبالتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.

✓ **الدليل المحاسبي**:يعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تتفرع منها حسابات فرعية.

- **الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة**

أصبحت العناصر المهمة المستعملة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال، واريد أهمية استخدام الحاسوب في إنجاز العديد من العمليات خلال الدور المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بفص إعدادها أو الإفصاح عنها.

- **الجرد الفعلي للأصول**

تتميز كل عناصر أصول المؤسسة بإمكانية جرها الفعلي ومقارنتها بالجر المحاسبي، وعملية الجرد والمقارنة تسمح بتوفير الحماية الكافية لهذه الأصول وضمان مطابقتها لما هو مسجل محاسبيا، كما ان عملية الجرد الدورية تمكن من اكشاف الفوارق بين ما هو مسجل وما هو موجود خلال الدورة المالية ليتم معالجة ذلك في الوقت المناسب.

- **الموازنات التخطيطية**

تعبر الموازنات التقديرية اداة رقابية، فعلى أساسها يتم مقارنة ما أنجز فعلا بما هو مخطط، ويجب ان تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة.

– نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة[1]

التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة، ويتم تحديدها عادة باستخدام الأساليب العلمية، وتهدف إلى مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التي وتمكنها من الكشف عن عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المربطة بالخدمات وذلك بناءا على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي تم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قراراتها فيما يخص التخطيط

ثانيا : إجراءات نظام الرقابة الداخلية

تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على السير الجيد للعمليات داخل المؤسسة، وتتمثل أساسا في كل من الإجراءات التنظيمية والإدارية، الإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة.

1 – الإجراءات التنظيمية والإدارية:

تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة، فنجد فيها إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات و قيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن نقابة على كل الموظفين داخل المؤسسة، وتوزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزمه بالمسؤوليات الموكلة إليه، وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرفا الموظف الذي قام بإعدادها، وإجراءات حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض إجراءات معينة لانتقاء العاملين، وضبط الخطوات الواجب اتباعها لإعداد والقيام بعملية معينة، بحيث لا يترك لأي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسؤول.

2– الإجراءات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي السليم من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال لذلك يجب سن إجراءات معينة تمكن من إحكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي مثل التسجيل الفوري

[1] جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ج2، ص55

للعمليات، التأكد من صحة المستندات، إجراء مطابقات دورية، القيام بجرد مفاجئ وعدم إشراك موظف في مراقبة عمل قام به[1].

3 – التأكد من صحة المستندات:

المستندات هي مجموعة من البيانات المعبر عن العمليات التي قامت بها المؤسسة، ويجب مراعاة بعض المبادئ عند تصميمها، بحيث يجب أن تتميز:

أ- البساطة، التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته؛

ب- عدد النسخ اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط؛

ج- ضمان توفير ارادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها؛

د- كما يجب أن تعد على مطبوعات خاصة، بدون شطبا وبوضوح وأن تكون مؤرخة وممضي عليها من طرف المسؤولين.

4 – إجراءات المطابقة الدورية:

تعتبر المطابقة الدورية من أهم الإجراءات التي تفرض على العمل المحاسبي داخل المؤسسة لتقريبه من الواقع، لأن العمل المحاسبي يعتمد أساسا على المستندات الداخلية والخارجية والتي هي موضوع المراجعة المستندية، ويمكن أن تكون هذه المستندات غير صحيحة مما يؤثر سلبا على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي أي القوائم والتقارير المالية الختامية، وبهذا جاءت إجراءات نظام الرقابة الداخلية للكشف عن ذلك عن طريق إجراء مقارنات دورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة أخرى بين المستندات والحقيقة المتمثلة أساسا في الواقع، كالمقارنة مثلا بين ما تم تسجيله في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك من مقبوضات ومدفوعات وما تم على مستوى البنك فعلا، ثم إعطاء إمكانية البحث عن الانحرافات وتسويتها قبل إعداد القوائم والتقارير المالية الختامية.

5- عدم اشراك موظف في مراقبة عمله:

وجب على نظام الرقابة الداخلية من إجراء يقضي بعدم إشراك موظف في مراقبة عمله داخل نظام المعلومات المحاسبي، فعند حدوث أي خطأ من المحاسب عن جهل للطرق والقواعد المحاسبية فهذا الأخير

[1] محمد التهامي طواهر، مرجع سابق، ص ، 113-119.

لا يستطيع كشف خطأه، وكذلك إذا حدث تلاعب فالمحاسب يغطيه كونه صدر منه، وبالتالي وضع هذا الإجراء للقضاء على هذه الإشكالية

أ- الإجراءات العامة:

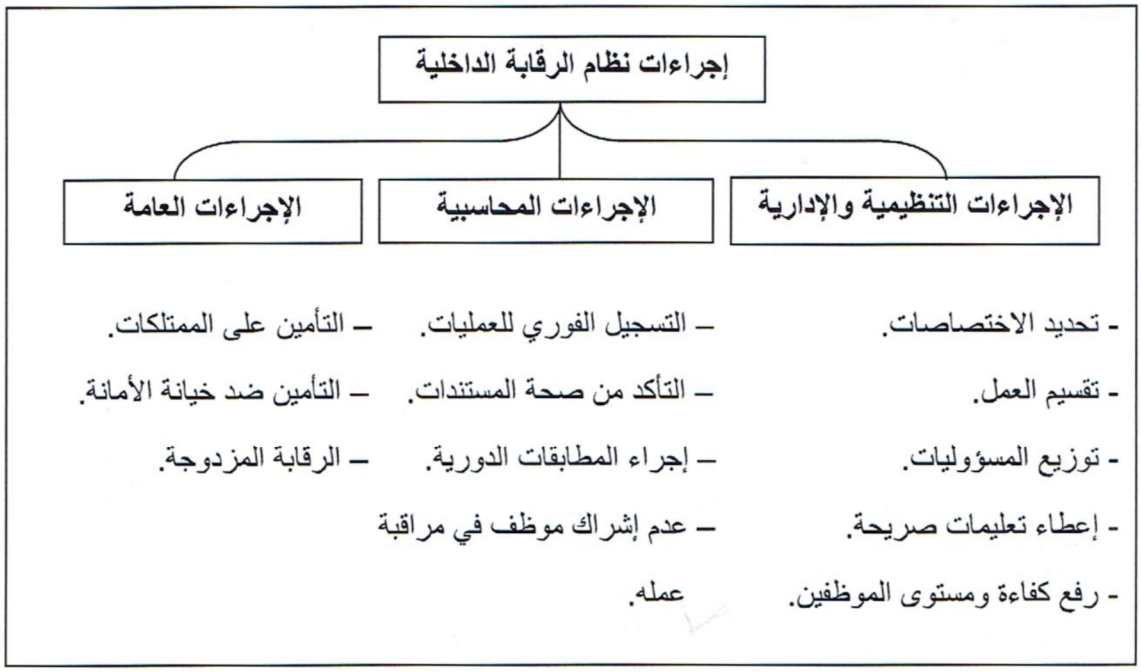
هي الإجراءات المكملة للإجراءات السابقة، والتي تتمثل في[1]:

1. التأمين على ممتلكات المؤسسة من جميع الأخطار التي قد تتعرض لها، سواء كانت طبيعية كالأخطار الجوية أو بفعل فاعل كالسرقة؛
2. التأمين ضد خيانة الأمانة، وهذا فيما يخصى الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية أو الذين ضمن اختصاصهم التسيير المادي للبضائع والتثبيتات أو الأوراق المالية؛
3. وضع نظام سليم للرقابة على البريد الوارد والصادر؛

الشكل التالي يمثل جميع هذه الإجراءات

الشكل 02: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

[1] كريم قوبة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء الرقابي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011، ص، 37.



المصدر: برابح بلال ، مرجع سابق ، ص :27

ثالثا: خصائص نظام الرقابة الداخلية وحدوده:

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم من أجل تمكينه من تحقيق أهدافه المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة، ويجب أن تعمل هذه المتطلبات والخصائص فيما بينها بالشكل الذي يقلل من المخاطر والقيود الملازمة لنظام الرقابة الداخلية.

1- خصائص نظام الرقابة الداخلية

يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تحمين قدرته، كفاءته، فعاليته ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة، وتتمثل هذه الخصائص والمميزات في[1]

- ✓ الملاءمة
- ✓ مقارنة العائد بالتكاليف
- ✓ المرونة

[1] بالتصرف. العمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة نار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص ، 136-138.

- ✓ الفعالية
- ✓ الموضوعية

2 – حدود نظام الرقابة الداخلية

لا يمكن لنظام الرقابة الداخلية تحقيق الحماية التامة والكاملة لأصول وعمليات المؤسسة، كما لا يمكنه القضاء التام على فرص الغش والتلاعبات وذلك بسبب بعض القيود التي تحيط به والتي تتمددفي[1]:

- ✓ **التواطؤ بين العاملين لتطويق الرقابة**

يوفر الفصل الكافي بين المسؤوليات الوظيفية تأكيدا معقولا ضد ارتكاب أي شخص بمفرده للغش والاختلاسات مع إمكانية إخفائها، ولكن هذه الدرجة من الرقابة يمكن أن يتم التغلب عليها بتواطؤ العاملين وذلك بدخول شخصين أو أكثر في ذلك، فالشخص المسؤول عن النقدية مثلا يمكن أن يتواطأ مع الشخص المسؤول عن معالجة وتسجيل هذه المقبوضات، ويمكن لهما القيام معا بتحريف أو غش أو اختلاس مقبوضات نقدية مع تسوية ذلك.

- ✓ **تغلب الإدارة على أوجه الرقابة**

يمكن أن يشار إلى نظام المعلومات المحاسبية وأنشطه الرقابة الداخلية بتعبير " سلاح الإدارة " ولذلك فإن الرقابة تكون فعالة أو غير فعالة وفق ما تريده الإدارة، فلا يمكن توقع اكتشاف الغش الذي يرتكبه أعضاء الإدارة المسؤولين في الأصل، كما أن تغلب الإدارة على أوجه الرقابة يمكن أن يؤدي إلى تلاعبات واختلاسات كبير.

المطلب الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية ومعايير فعاليته[2]

تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية والمحافظة عليه، ومراجعة مدى ملاءمته وكفاية مكوناته وتقدير مخاطره، وهذا من خلال مجموعة من الخطوات تسمى دورنظام الرقابة الداخلية، وذلك من أجل الدفع بهذا النظام **إلى** توجيه العمليات نحو النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أولا: دور نظام الرقابة الداخلية

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ، ص 79.

[2] برابح بلال مرجع سلبق ص: 38،30

تتم الرقابة الداخلية من خلال دور معينة ومنظمه يتم على أساسها إتباع مجموعة من الخطوات والعناصر التي تضمن السير الحسن والسليم لهذه الوظيفة، كما يجب تقييم مخاطر هذا النظام بالشكل السليم من قبل المراجع من أجل التخطيط لعملية المراجعة، وتتمثل هذه الدور في وضع المعايير، القيام بالمقارنة، تقييم النتائج والقيام بالعمل التصحيحي.

- **وضع المعيار**

المعيار هو هدف أو أداء تخطيطي يعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطه أو طريقةأو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائيا تنتهي عنده مراحل التنفيذ، وقد يكون وسيطا يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق.[1]

- ✓ **شروط المعايير**

تعتبر المعايير من أدوات الرقابة المهمة، فلا بد أن تحدد بدقة ويتم تدوينها لكيلا يكون هناك تحريف من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير، ويجب أنتكون المعايير مرنة بما فيه الكفاية، وهذا بإعادة النظر فيها دنيا بواسطة المستويات الإدارية التي تكون لها سلطه التنسيق بين المعايير الجديدة ودمجها مع المعايير الموجودة فعلا.

-بعض المعايير النموذجية

لإعطاء فكر عن اختلاف المعايير وتعددها، فإن القائمة الآتية تقدم أمثلة لبعض المعابير النموذجية التي يمكن استخدامها في مجالات النشاط التجاري والصناعي.

الجدول 2: بعض معايير الرقابة النموذجية

النشاط	نوع المعيار
الصيانة	معايير زمنية
التفتيش	المواصفات
رقابة المخزون	الطلبات الكمية
درجة الخدمة	مرات التوقف

[1] رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات النظري، دار البصيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 156-157.

المصدر: رأفت سلامة محمودو اخرون علم تدقيق الحسابات النظري دار البصيرة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان الاردن 2011، ، ص، 157 .

-إصدار المعيار

يجب أن تصدر المعايير بصفة دورية، ومن الضروري أن تكون مكتوبة إذ أن عدم كتابتها سوف يؤدي إلى تحريفها في منطقة العمل كما أن المعايير الشفوية قد تتعرضن للتفسير الشخصي من قبل الأفراد التي توجه إليهم، ويجب أن تكتب هذه المعايير بطريقة سهلة وواضحة وذلك لضمان تماسكها.

ثانيا : القيام بالمقارنة

الخطوة الثانية في دوره النقابة هي مقارنة العمل المنجز بالمعيار السابق تحديده، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار معناه أن الأداء خاضع للسيطرة، أما إذا ظهر من المقارنة عكس ذلك فمعناه أن الأداء قد خرج عن السيطرة فيجب تحديد الانحرافات قبل تعقد الموقف، وتكون المقارنة أسهل بالنسبة للمعايير الكمية مقارنة بالمعايير الوصفية.[1]

1- تقييم النتائج

قد يكون دوريا أو عند فترات زمنية معينة، ولكن في كل الأحوال لابد للتقييم أن يعكس أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأداء، وتحتاج عملية التقييم إلى الكثير من المعلومات التي تتضمن صور مختلفة، فهي قد تكون في شكل جداول رقمية أو في شكل خرائط بيانية أو منحنيات رياضية... وفي كل الأحوال لابد أن تصنف وتعرض المعلومات بحيث تعكس نتيجة المقارنة ويقوم التقييم على تحديد أسباب الانحراف الموجب وأيضا أسباب الانحراف السالب، فالانحراف الموجب والسالب كلاهما غير مرغوب فيه، لأن الانحراف الموجب قد يكون نتيجة لعدم الكفاءة في تحديد الخطط أو المعايير، وبالتالي كان من الممكن أن يكون الأداء أفضل مما هو عليه في ظل المعيار الحالي وكذلك فإن الانحراف السالب قد يكون نتيجة للأداء الخاطئ أو نتيجة للمعيار غير السليم أو نتيجة للاثنين معا.[2]

2- القيام بالأعمال التصحيحية

[1] نفس المرجع السابق، ص158

[2] نفس المرجع السابق، ص160

إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية، فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءته، أو لأنه مازال تحت التدريب أو لأنه يعاني من إجهاد بدني أو نهني، وقد يكون السبب في ذلك الوسيلة التي يؤدى بها العمل كما قد يكون الانحراف بسبب عدم توفر المواد بالكمية أو النوع المطلوب.

إذا ظهر من الرقابة أن الخطأ من الوسيلة " الآلة مثلا " فإنها تحال إلى الصيانة، وإذا كانت المواد هي التي تسبب المشكلة، فمعناه يجب تعديل مواصفات المواد أو التعامل مع أمور أخرى، أما إذا كان السبب هو عدم قيام المورد بتسليم المواد في المواعيد المحددة أو أخطاء بسبب العامل أو إدارة المشتريات أو المورد يستلزم اتخاذ إجراء عقابي تجاه كل منهم.[1]

ثالثا : معايير فعالية نظام الرقابة الداخلية

ينبغي أن يرافق دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية، الإدارية والتشغيلية وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لتنفيذ استراتيجياتها بالشكل الصحيح، وكذلك تفعيل دور الرقابة الداخلية على الاطلاع على هذه الاستراتيجية ومنح إمكانية مراجعة تنفيذها أو مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة ومتابعة كيفية علاجها.

ولكي يكون هذا النظام فعالا في تحقيق الأهداف المرجوة منه لا بد من توفر بعض المعايير، والتي تتمثل في:

- ✓ **معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من نظام الرقابة الداخلية**

يجب أنتكون إدارة المؤسسة مدركة للهدف من وجود هيكل فعال لنظام الرقابة الداخلية، والمتمثل في ضمان إعداد تقارير مالية صادقة يمكن الثقةفيها والاعتماد عليها، وذلك باعتبارها المسؤول الأول والأخير عن تصميم وتشغيل هذا النظام[2].

[1] نفس المرجع السابق، ص161

[2] وجداني علي احمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010، ص، 35.

من ناحية أخرى يجب أن تدرك الإدارة نظام الرقابة الداخلية على عملية إعداد التقارير المالية لا يتضمن فقط الشابة على أرصدةالحسابات، بل يشتمل أيضا علىالرقابة علىدور العمليات وذلك لأندقة أبدة الحسابات والتي من خلالها يتم إعداد التقارير المالية للمؤسسة تعتمد عل بدقة العمليات وتسجيلها.

✓ **معايير تكامل مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية**

سبق وأن أوضحنا أن نظام الرقابة الداخلية يتكون من خمسة إجراءات أو مكونات رئيسية هي بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال والمتابعة، ويجب أن تتمكن الإدارة من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بأجزائها ومكوناتها الخمسة بصورة متكاملة.[1]

– : **معايير فعالية كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية**

لقد وضعت لجنة حماية المنظمات .COSO نموذجا لتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، وذلك بتحسين فاعلية العناصر المكونة لهذا النظام.

✓ **تعريف لجنة حماية المنظمات:coso**

هي لجنة تكون من أعضاء الهيئات المهنية المعنية بالأمور المحاسبية والمالية للمنظمات ،تأسست سنة1985 م بدعم من الهيئات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية ،بهدف تحديد البيانات المالية الخاطئة وتوفير التدابير الوقائية عن تلك الأخطاء ،وقد بينت هذه اللجنة أهميةالربابة الداخلية في المؤسسة وأعدت تقرير حولها تحت عنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية، ولهيئات التي لها أعضاء في تلك اللجنة هي:[2]

- معهد المراجعين الداخليينIIA ؛
- معهد المحاسبيين القانونيين الأمريكيينAlCPA؛
- جمعية المحاسبة الأمريكية AAA ؛

[1] نفس المرجع السابق، ص35

[2]Henry Peter, le c.ntrôle interne : évolution et prespectives en suisse. Mémoire MBL, université de Genève, faculté de droit, la suisse, 2012, P : 10.

- معهد المحاسبين الإداريينIMA ؛
- معهد المحللين الماليينFEA .

– نموذج COSO المقترح لتفعيل مكونات نظام الرقابة الداخلية:

يجب أن يتميز كل مكون من مكونات نظام الرقابية الداخلية الخمسة بمجموعة من المميزات والخصائص لكي تكون فعالةوتمثل هذه المكونات في:

أ- **فعالية بيئة الرقابة:**

باعتبار أن البيئة الرقابية هي الأساس في نظام الرقابة الداخلية ،فإن عدم فعاليتها يؤدي بالتأكيد إلى نظام رقابة داخلية غير فعال حت نفي حالة وجود وجودة المكونات الأربعة الأخرى، وهنا كعدة عوامل تساعد على فعالية بيئة الرقابة ،والتي يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم على جودتها،كما تنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية[1].

العوامل الداخلية: تتمثل في كل من العوامل التي لها صلة مباشرة بالإدارة مثل إستقامة و القيم الأخلاقية و فلسفة الإدارة و أسلوب التشغيل المتبع،بالإضافة إلى العوامل الخاصة بتنظيم المؤسسة مثلا لهيكل التنظيم والتحديد الواضح لخطوط السلطةو السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والالتزام بمقومات الكفاءة العلمية و العملية.

العوامل الخارجية:تتمثل في الممارسات النيات لتي تتم من قبل أطراف خارج المؤسسة ويكون لها تأثير على العمليات التشغيلية مثل القوانين، التشريعيات، المعايير الأخلاقية ومتطلبات التنظيم الحكومي وماينعكس عنها بشكل مباشر أو غير مباشر عل نظام الرقابة الداخلية.

ب- **فعالية تقييم المخاطر و الاستجابة لها** :هي عملية تهدف إلى التعرف على المخاطر المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة وتحليلها وتحديد الوسائل الملائمة والواجب توفرها من أجل معالجتها.

إن جوهر عمل نظام الرقابة الداخلية هو تحديد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة خلال أدائها والتي قد تعرقلها في تحقيق أهدافها ،وتحديد أولويات إدان تلك المخاطر،كما تتم عملية تقييم المخاطر والاستجابة لها من خلال ثلاثة مراحل هي[2]:

[1] علي حسين الدوغجي، مرجع سابق، ص، 411.

[2] وجداني علي احمد، مرجع سابق، ص، 36.

✓ . **تحديد المخاطر**:تقوم المؤسسة بوضع أهدافه االعامة فيما يخص التقارير المالية، الكفاءة الإنتاجية وحماية موجوداتها ومن ثم تضع أهداف فرعية لكل هدف عام،بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف أكثر وضوح التفهم بالشكل السليم من قبل المكلفين بتحقيقها ،وبعد تحديد الأهداف ودراستها بالقدر الكافي يتم الكشف عن المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة خلال نشاطها.

✓ **تحليل وتقييم المخاطر**:

بعد عملية تحديد المخاطر تقوم الإدارة بدراستها وتحليلها ومعرفة العناصر المؤثر فيها ومدى احتمال تكرارها من أجل تحديد الإجراءات الواجب إتباعها ،كما يجب ترتيب هذه المخاطر حسب درجة تأثيرها ودرجة احتمال وقوعها ،ونظر التغير الظروفا لاقتصادية والقانونية فيجب أن تكون عملية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة.

✓ **الاستجابة للمخاطر**:

بعد كل من إجراءات تحديد و تحليل وتقييم المخاطر تكونا لمؤسسة قادرة عل تشكل فكره عن المخاطر التي تواجهها وبالتالي يمكنها دراسة وتحديد مختلف الوسائل والإجراءات لمواجهتها ،

ج- . فعالية أنشطة الرقابة:

أنشطة الرقابة هي السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد من أن توجيهات الإدارة يتم العمل بها ،وتصنف هذه الأنشطة إلى ثلاث فئات هي[1]:

✓ **. الأنشطة الوقائية:**

✓ **الأنشطة الكاشفة:**

✓ **.الأنشطة التصحيحية:**

هي الإجراءات التي تعمل على حل المشاكل ،الأخطاء والانحرافات بأسرع وقت ممكن ونقل تكلفة وبالطريقة التي تمنع من وقوعها مرة أخرى في المستقبل.

هـ – **فعالية عنصر المراقبة**:هي المكون الأخير في مكونات نظام الرقابة الداخلية ،يتضمن هذا العنصر عملية تصميم وتشغيل هذا النظام، ودراسة ما إذا كانت مكوناته تعمل طبق الما هو مرغوب و مصمم لها ،فضلا عن تعديلها بشكل يلائم التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمؤسسة، ويجب أن يتميز ب:

[1]نفس المرجع سابق، ص36.

- ✓ **الاستمرارية:**
- ✓ **التقييم المنفصل:**

4- معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها:

لكي يتم تصميم وتشغيل نظام فعال للرقابة الداخلية لابدمن الاستخدام الأمثل والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ،ومن أمثلة ذلك تسجيل العمليات آليا ،التحقق من دقةالتشغيل آليا وتحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي والاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية والخارجية من خلال شبكة المعلومات العلمية"الأنترنت".[1]

5- معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية

لاشك أن وجود ادارة مستقلة وكفاءة عالية للمراجعة الداخلية بالمؤسسة ، وبما لها من خبرت ومؤهلات مناسبة وبا عتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يحقق الفعالية في تصميم ،تشغيل ومتابعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، خاصة إذا كانت تلك مستقلة في الهيكل التنظيمي وتابعة مباشرة إلى مجلس الإداري ، إذن للمرجعة الداخلية دور كبير في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية نظامها الرقابي. كما أنه من أهم المعايير التي تعمل على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية.

[1] وجداني علي احمد، مرجع سابق ص، 37.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لعمليات اتخاذ القرارات

يعتبر وضع تصور لعملية إتخاذ القرار أمر ضروري لتصميم النظام المعلوماتي لشركات التأمين. ويتجلى دوره في تزويدها بمعلومات الكاملة ومناسبة للوصول إلى أفضل القرارات. وبالتالي فإن المصادر الإعلامية بتعدد واختلاف مراجعها تبقى هي الأساس الذي يبنى عليه القرار، وبقدر صلابة هذا الأساس يكون القرار موفقا وفي الواقع تكون وظيفة النظام الإعلامي مرتبطة بنهج ونوع القرار المتخذ، وذلك لأن عملية إتخاذ القرار تعتبر جوهر كل عملية تخطيطية (تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل)، بالإضافة إلى القارات الخاصة بالتوجيه والتحفيز والرقابة.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات [1]

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية و أهم عناصرها وتكون ملازمة لعمل القيادات الادارية وفي مختلف المستويات الإدارية، وإن الحل الذي يقع اختيارنا عليه هو القرار اللازم لحل مشكلة، والصعوبات ف عملية اتخاذ القرارات تكمن في عملية تقييم بدائل الحلول لإختيار البديل المناسب وفي حالة عدم الشروع بإتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح فذالك يؤدي او يخلق تكريسا للإخفاق والتنصل عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المراد إنجازها، لذا سنتعرف إلى مفهوم عملية إتخاذ القرار وأهميتها، وتصنيف القرارات ومن ثم نتعرف على العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات.

أولا :مفهوم عملية اتخاذ القرارات:[2]

يعرف القرار بأنه سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة .[3]

ولايوجد تعريف عام موحد يتفق عليه جميع الكتاب في تعريف عملية اتخاذ القرار، بل توجد عدة تعاريف وإن كان أسلوبها مختلف، إلا أن مفهومها يتفق على بعض العناصر لعملية اتخاذ القرار، فقد جاء في اللغة: قرر بمعنى سكن و اطمأن، وقرر الأمر رضي عنه و أمضاه، وتقرر أي ثبت واستقر.

---

[1] طبابيية سليمة ، دور محاسبة شركات التأمين في إتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،جامعة سطيف 1 ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسير 2014/2013، ص 66-76

[2] عبد الجبار أمين محمد هلال، **دراسات إدارية**، المجلد الأول، العدد الأول، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق،2006، ص 137

[3] شيماء بغدادي ،دور التقارير المالية للمراجع في إتخاذ القرارات، مذكرة تخرج ماستر أكاديمي ،جامعة حمة لخضر الوادي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسير،2013 ص :49

وعرف بأنه: "عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم تكن الأداة الوحيدة للمدير في ممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له و للعاملين في التنظيم ويعرف (بالبديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين البدائل المتعددة المتوفرة لمتخذ القرار"

وعرف **اللوزي و آخرون** عملية إتخاذ القرار بأنها:"جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، إذ أنها ترتبط بالوظائف الادراية المختلفة كالتخطيط و التنظيم والتحفيز والرقابة[1]

كذا حاول **عبد الحي مرعي** إعطاء تعريف يصف من خلاله القرار بأنه:"عملية تقوم على الاختيار بين بدائل مختلفة تتعلق بالمستقبل الذي يتسم بحالة عدم التأكد وجانبا من المخاطرة "[2]

في حين أورد بعض الباحثين تعريفا آخر من خلال توضيح أن القرار هو "جملة من الأفعال التي يتم اختيارها من بين عدد البدائل المتاحة، والتي تصدر في شكل أوامر و تعليمات وسياسات تغير وتعدل ماهو موجود "[3]

و يضيف **محمد حافظ حجازي** بأن القرار:"هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينه في ضوء المعطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة "[4].

من جملة التعاريف السابقة نستنتج أن عملية إتخاذ القرارات هي تهدف إلى إختيار بديل من بين جميع البدائل المتاحة لأفضليته في تحقيق الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار بأعلى كفاءة و أقل جهد و أدنى تكلفة، أي أن عملية اتخاذ القرارات تهدف أساسا إلى الحكم على الأوامر من حيث إختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة لشركة و إيجاد الحلول للمشاكل سواء كانت مالية أو إدارية أو فنية.

ومن المفهوم الشامل لإتخاذ القرار نستطيع أن نستنتج أن هناك عدة خصائص تميز عملية إتخاذ القرار ويمكن إجمالها كتالي:[5]

- ✓ تتصف عملية إتخاذ القرار بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول و ليس الحد الأقصى.
- ✓ تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوك الأشخاص الذين يقومون بإتخاذ القرار.
- ✓ معظم القرارات الإدارية بالوحدات الإقتصادية هي إمتداد و إستمرار للماضي.
- ✓ تشمل معظم الوحدات الإقتصادية باختلاف تخصصاتها وجميع المناصب الإدارية فيها.

---

[1] حمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي،**مبادئ الإدارة والاعمال**، و إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص:162

[2] عبد الحي مرعي، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية بيروت، لبنان 1998، ص 44

[3] عبد الباري دره و آخرون،**الإدارة الحديثة**،المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،1994، ص 63

[4] محمد حافظ حجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2006، ص 105

[5] علي حسين علي، رشاد الساعد، **نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)**، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، 2001 ص21-22

- ✓ تتكون من مجموعة خطوات متتابعة، و تتأثر بالعوامل المحيطة بها.
- ✓ تشمل العملية عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد، والإستمرارية.

ثانيا: أهمية إتخاذ القرارات:

إن عملية إتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة سواء في الحياة العامة أو الخاصة وسواء في الإدارات أو في الوحدات الإقتصادية الإنتاجية أو الخدمية، ذلك أن عملية إتخاذ القرار تمثل أهم محور في أي عمل إداري أو إقتصادي، لذلك يرى بعض الكتاب أن صنع و إتخاذ القرار هو جوهر كل عملية تخطيطية، ويرى البعض الآخر أن عملية إتخاذ القرار تعتبر من أهم المقومات الرئيسية للوحدة أو الإدارة الناجحة، لأن مقدار النجاح الذي تحققه أي وحدة يتوقف في ابعد الحدود على مدى ما يتمتع به من قدرة و كفاءة على صنع و إتخاذ القرارات المناسبة، إذن هنا القرار هو الأداة أو الوسيلة المعبرة عن النجاح أو الفشل في استثمار الموارد البشرية و المادية و إستغلال الوقت المتاح، بحيث ترتبط ارتباطا أساسيا بمدى إمكانية الوصول إلى أفضل القرارات الممكنة، و من ثم يصبح الإهتمام بترشيد عملية صنع و إتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمام الأطراف كلها.

لذلك لا يعتبر إعطاء القرارات المناسبة لحظة عابرة نتعرض لها كلما طرأ موقف وننتهي منها بإصدار قرار و إنما هي عملية حية متصلة و مستمرة في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق و التنظيم و الأفراد، و مرتبطة بقرارات إستراتيجية تحدد مستقبل الشركة، وتكون نتيجة توارد سلسلة من الواقف تنتج عنها تطوير وتوضيح مدى ما قد ينشأ من انحراف أو ما قد يعترض من مشكلات تستدعى تدخلا.

ومن ثم يعتبر إتخاذ القرار هو جوهر العملية الادراية، كون جميع الوظائف داخل المؤسسة تنطوي على مجموعة من القرارات الحاسمة[1] وتتمثل مجالات إتخاذ القرار فيما يلي:

- **مجال التخطيط**: يتم إتخاذ القرارات بصدد صياغة الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
- **مجال التنظيم**: تمس القرارات الهياكل التنظيمية، و تحدد نوع وحجم السلطات لكل وظيفة.
- **مجال التوجيه**: تتمثل في قرارات تحفيز العاملين و طرق الاتصال بينهم، وبين المستويات التنظيمية المختلفة.
- **مجال الرقابة**: تؤخذ قرارات تحدد مؤشرات الإنتاجية و الأداء، ومعايير الجودة المستخدمة في الرقابة والانحرافات و أساليب علاجها

[1] أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم و الإبتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص 36

ثالثا :تصنيف القرارات:

تشكل القرارات جانبا هاما في حياة المشاريع الإقتصادية و تؤدي دورا حيويا في تطورها وتنميتها، وقد صنفت

القرارات إلى عدة أشكال وفقا لمختلف الممارسات التي يقوم بأدائها متخذ القرار و أهمية المتغيرات التي يتعامل معها، فهناك القرارات التي لا تتطلب جهدا ووقتا طويل عند إتخاذها، وقرارات ذات بعد استراتيجي و التي تتعلق بطبيعة التطور والتي ترتبط باستمرارية عمل المشروع وسبل تحقيقه لمكانة سوقية ملائمة، ويمكن تحديد أنواع القرارات وفقا لما يلي:

1- القرارات حسب درجة الأهمية:

تتباين القرارات المراد إتخاذها وفق لدرجة الأهمية التي تتسم بها المهام المقترنة فيها، إذ أن قرار الدخول في مجال الأسواق العالمية يعتبر قرارا على درجة عالية من الأهمية بخلاف القرار الذي يستند لتسويق منتج في منطقة معينة في إطار التعاملات اليومية ولذا فإن هناك العديد من المعايير التي يتم في إطارها تحديد درجة الأهمية التي يتسم بها القرار المراد إنجازه وهذه المعايير تتحدد كتالي[1]:

- ✓ النتائج التي يتوخى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف الوحدة الإقتصادية نتيجة لأساليب المرتبطة بإتخاذ القرار المعين.
- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم اتخاذه، فكلما زاد عددهم كلما إزدادة أهمية ذالك القرار.
- ✓ الأثر الذي يتركه القرار في إطار المجالات الاستثمارية أو المالية إذ كلما كان حجم الأموال المطلوبة كبيرا كلما اتسم القرار بالأهمية الأكبر.
- ✓ الفترة الزمنية المراد إتخاذ القرار في ضوئها، ولا يمكن التريث كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح، إذ أن التريث باتخاذه يعني أنه لا يشكل أولوية أو أهمية معينه.بما تتسم بأهمية نسبية أقل قياسا بالقرارات الغير متكررة الحدوث.
- ✓ درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير، إذ أن القرارات التي تكون أكثر قابلية للتغير بعد إتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياسا بالقرارات التي يتعذر تغييرها.
- ✓ درجة تكرار القرار، إذ أن القرارات التي يتكرر حدوثها غالبا ما تتسم بأهمية نسبية أقل قياسا بالقرارات الغير متكررة الحدوث.

[1] حمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، ، مرجع سابق، ص176-177.

2- **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:**

حيث تنقسم إلى[1]:

✓ **القرارات التنظيمية**:يتمتع المدير بأحقية إصدارها بحكم منصبه و يستطيع تفويض سلطته للآخرين، ويؤكد مقدرته على إدارة المنشأة و كما تتضمن قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها و تحديد صلاحياتها و طريقة تعاملهم مع الجمهور.

✓ **القرارات الشخصية**: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمته الذاتية.

3- **القرارات المبرمجة والغير مبرمجة وشبه مبرمجة:**

وتنقسم إلى[2]:

✓ **القرارات المبرمجة**: هي تلك القرارات الروتينية المتكررة والتي يمكن إتخاذها وفقا لإجراءات محددة و مسبقة لحلها، ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحك عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر بيانات ومعلومات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها، و من ثمة تأكد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

✓ **القرارات الغير مبرمجة**.: هي قرارات تتخذ مرة واحدة و تتميز بالثبات النسبي على المدى الطويل و تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها،ولا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات خاصة الإستثمارات المالية و آثارها على مدى البعيد ومن ثم فهي أقل تنظيما من الناحية الهيكلية من الأولى.

✓ **القرارات الشبه مبرمجة**: يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة ويتوافر فيها قدر من المعلومات و البيانات، إما البعض الآخر فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من القرارات و الباقي يظل غير مبرمجا، وهاته القرارات تحتوي على قرارات مبرمجة وغير مبرمجة

4- **القرارات حسب درجة التأكد:**

قد تؤثر القوى أو العوامل البيئية على اتخاذ القرار بدرجة بسيطة من المخاطر ودرجة عالية من اليقين، كما أن عملية إتخاذ القرارات لا تتعدى كونها إختيار بين البدائل مع درجات بسيطة من الصعوبات والتعقيد، وعلى

[1] جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله العزاوي، مبادئ الإدارة العامة منظور إستراتيجي شامل، مطبعة الرشاد، بغداد،2005 ، ص199.

[2] منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر2009 . ص92.

العكس ففي ظل عدم التأكد و ارتفاع درجة المخاطر في الضروف المحيطة فإن المدير يجب عليه أن يكون مستعدا لمواجهة موقف يحيط بعملية اتخاذ القرار [1] وتصنف القرارات وفق هذا التقسيم إلى ثلاثة أنواع وهي[2]:

✓ **القرارات في حالة التأكد:** تكون لدى متخذي القرار في هذه الحالة المعلومات الكافية و أكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره، و نادرا ما يحتاج إتخاذ القرار إلى دراسة وتحري لفترة طويلة.

✓ **القرارات في حالة المخاطرة:** تتميز بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث للقرار المتخذ، أي أنها معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار بمعرفة المستقبل على وجه الاحتمال، وتؤدي هنا قدرة متخذي القرار على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعاليات القرارات المتخذة، ولا نستطيع أن نقلل من أهمية الخبرات الشخصية للاستنتاج و التوقع للنتائج المترتبة على أحداث معينة.

✓ **القرارات في حالة عدم التأكد:** إن عملية إتخاذ القرار مع عدم توفر المعلومات أمر غير معقول،ومن الأفضل اجتناب مثل هذه الحالات لأنها تصبح قضية مقامرة غير مؤتمنه العواقب، ويمكن من ذلك الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي لتحسين عملية إتخاذ القرارات في هذه الحالة،ولذلك كانت التوقعات للنتائج أنها تمتد مابين اكتشاف جديد بأقل الأضرار إلى كارثة مدمرة، ولكن ليس معنى ذلك أنه يجب الإعتماد فقط على التخمين من جانب متخذي القرار ولكن من خلال الأساليب العلمية المنتهجة في إتخاذ القرارات.

5- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: وتصنف إلى [3]:

أ – القرارات المكتوبة: هي القرارات التي تصدر بشكل لائحة تعليمات، أوامر مكتوبة.

ب – القرارات الشفوية: هي القرارات التي تصدر عن طريق كلمات يتفوه بها المدير.

رابعا : عناصر اتخاذ القرار:

هناك مجموعة عناصر يجب توافرها عند إتخاذ قرار ولا يمكن اعتبار أي عملية هي عملية اتخاذ قرار إلا بوجود هذه العناصر و المتمثلة كتالي [4]:

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص252.

[2] بركات عباس علي، عبد الله عزت، **مدخل إلى علم الإدارة**، الطبعة الثانية، وحدة الحدباء للطباعة والنشر، الموصل، العراق،2000 ، ص102.

[3] جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله العزاوي، **مبادئ** ، مرجع سابق، ص200.

[2] بركات عباس علي، عبد الله عزت، ، مرجع سابق ص 104 – 105.

1- **الهدف من إتخاذ القرار**: لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه،وكلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على إتخاذ القرار السليم.

2- **الدافع**: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراء دافع معين لتحقيق الهدف، مثلا هدف مضاعفة قيمة المنشأة، الدافع وراء درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح أي أن الدافع هنا هو تحقيق الربح المرغوب فيه،

3- **التبوء**: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة إتخاذ قرار معين ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل و اتجاهاته، والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.

4- **البدائل**: تواجه المدير مواقف تتطلب منه إتخاذ القرارات و وجود عدد كبير من البدائل، ويجب عليه تخفيض البدائل إلى أدنى حد ممكن.

5- **قيود إتخاذ القرار**: يواجه متخذ القرار قيودا كدرجة المخاطرة والتأكد من المردود، الخبرة ومدة تنفيذ القرار، لذا يجب عليه أخذها بعين الاعتبار و دراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل.

خامسا : الصعوبات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات: إن العوامل المؤثرة في عملية اتخذت القرار تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى القرارات الخاطئة، لهذا فإن إتخاذ أي قرار ومهما كان بسيط وذا آثار ومدى محددين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من الصعوبات والعوامل مختلفة التأثير على قرار.

1- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في عملية إتخاذ القرارات ومن أهمها:

أ – دقة و توافر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار: يكون متخذ القرار في وضع أحسن إذا توافرت لديه المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار، على أن تكون هذه المعلومات كافية و دقيقة بحيث ينتج في النهاية القرار قريبا من الواقع أو ملائما لتطبيق لحل المشكلة.

ب – درجة ذكاء وتعلم و خبرة متخذ القرار: يتمتع متخذ القرار بدرجة عاليا من الذكاء والتعلم والخبرة لا شك سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبتالي أكثر قدرة على إتخاذ القرار الملائم لحلها، كما أن القدرة على إيجاد الحلول التي تعتمد على مدى القدرة الإبداعية أو

الإبتكارية التي يتمتع بها متخذ القرار، وهذا ما يوضح لنا لماذا ينجح متخذ القرار، ويفشل آخر رغم توافر المعلومات الكافية لإتخاذ القرار لدى كل منهما.

ج – الخصائص الشخصية لمتخذ القرار: تتأثر القرارات المتخذة في أغلب الأحيان بالسمات السلوكية والشخصية لمتخذ القرار خاصة عند تحديده لمشكلة واتخاذ قرار بشأنها[1]، فذوي العقليات الجامدة سوف يجدون صعوبة في البحث عن المشكلة حتى ولو كانوا يتمتعون بدرجة عالية من التعليم والخبرة ولديهم نظام جيد للمعومات، وذلك لان اكتشاف الفرص يتطلب ذهن لديه القدرة على تقبل المخاطرة ولديه القدرة على التفرقة بين البدائل الجيدة والرديئة.

د – تأثير العوامل العاطفية: تؤدي العوامل العاطفية دورا هام في اتخاذ القرارات بصفة عامة، وفي مرحلة تحديد أو التعرف على المشكلة بصفة خاصة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة ليست عملية اقتصادية رشيدة محضة حتى و إن تم تأسيس القرار بناء على معلومات جامدة فإن احتمال تأثير العوامل العاطفية موجود بدرجة ما، وتعد المشاعر الداخلية المولدة للعاطفة المسبوقة بالأفعال لها دور في اتخاذ القرار [2]، إلا أنها ليست بديلة للتفكير المنطقي وعليه فإنه لايوجد عمليا قرار لايحتوي على المنطق و المشاعر و إنما مزيج بينهما.

هـ – العوامل التي لا يمكن التحكم فيها: تتأثر الشركات بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمتغيرات المحيطة بها كالضروف الاقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، و يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها وحدات إقتصادية أخرى في المجتمع سواء كانت منافسة أو متعاملة معها[3].

و – عوامل أخرى: هناك عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر أيضا في عملية اتخاذ القرار وهي[4]:

- **عناصر الزمن**: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب و إمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر والعكس صحيح.

---

[1] حسن علي مشرقي، **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،1997 ، ص 30.

[2] محمد حافظ حجازي، ، مرجع سابق، ص110.

[3] حسن علي مشرقي، **نظرية** مرجع سابق، ص 29.

[4] كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،2006 ، ص38-39.

- **أهمية القرار**: كلما ازدادت أهميته أثرت على جميع المعلومات الكافية وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون به ودرجة هذا التأثر وكلفة القرار و العائد و الوقت اللازم لاتخاذه.

2 – الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

تعترض القرار مهما كان نوعه جملة من الصعوبات والمشاكل، نظرا لعدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف و المؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه الصعوبات فيما يلي[1]:

- صعوبة أو عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، حيث يتلقى المدير صعوبات في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من المشكلة وعد التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع، والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والعلاقات الإنسانية، الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتطورات التكنولوجية.
- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار، إذ غالبا ما يشكل افتقار المدير للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجات المطلوبة، وكذا صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها، خاصة إذ لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية.

المطلب الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرارات [2]

تستند عملية إتخاذ القرار على أساس علمي تحكمه عدة عناصر أساسية، وحتى تكون القرارات المتخذة فعالة ورشيدة، يجب على متخذ القرار المرور إستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ قراراته، حيث أن عملية إتخاذ القرار تسبقها مراحل أخرى يجب على متخذ القرار المرور بها قبل تحديد المشكلة وبالتالي يمكن تحديد مراحل اتخاذ القرار كما يلي:

أولا :تحديد الأهداف:

أول خطوة تواجه متخذ القرار هي تحديد الأهداف المراد التوصل إليها، والتي يشترط أن تكون في شكل يمكن قياسه، تعد هذه المرحلة هامة وهذا لأنه على الأساس الأهداف المحددة تبنى مختلف القرارات التقنية والادراية.

[1] حسن علي مشرقي، مرجع سابق ص32 -33.
[2] طبابيية سليمة ، مرجع سابق ص 77-79

ثانيا :جمع المعطيات اللازمة:

يتم من خلالها جمع الوثائق والبيانات الخاصة بالأهداف المختلفة، فلا يمكن للإدارة أن تعتمد على الأهداف التي هي أساس قراراتها وتصرفاتها إلا إذا جمعت القدر الكافي من المعطيات والمعلومات التي تساعدها في جعل هذه الأهداف بمثابة معايير قادرة على قياس النتائج[1].

ثالثا :تحديد المشكلة:

تعتبر من أدق المراحل بإعتبار أن القرار الذي سيتخذ يعتمد على حد كبير في تحديد المشكلة موضوع القرار تحديدا واضحا ودقيقا، وهذا يرجع إلى إدراك وتشخيص المشكلة، وهي عبارة عن موقف أو نتيجة أو حالة غير مرغوب فيها يراد تصحيحها أو معالجتها ويتصف هذا الموقف بشيء من الغموض وتعارض، والمشكلة عبارة عن انحراف الشيء وهو ناتج عن تغير معين أو أسباب معينه ويمكن تحديد المشكلة من خلال [2]

- التعرف على وجود فجوة بين ما يجب أن يكون وما تم فعلا ثم تحديد الانحراف بينهما.
- تحديد الأسباب المختلفة التي أدت إلى ظهور هذه الفجوة بين الواقع والفجوة.
- تحديد السبب الأكثر احتمالا للانحراف.
- مراعاة مجموعة المحددات والقيود التي تحد من معالجة الفجوة.

رابعا : إيجاد الحلول أو البدائل الملائمة:

بعد تحديد المشكلة تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إيجاد أو تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة، والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكارا بمعنى أن الفرد يمكنه إيجاد أو ابتكار عدد من الحلول الجديدة للمشكلة، وفي معظم الأحيان يستعين متخذ القرار بمساعدين أو مستشارين لتحديد هذه البدائل والتوصل إليها، وقد يستعين بمكاتب الخبرة والاستشارات التي تدرس المشكلة جيدا و تبدأ في إعطاء حلول أو بدائل للحل.

خامسا : تقييم البدائل:

تتم هذه المرحلة من خلال المقارنة بين الأوزان المختلفة للبدائل لمناقشة مزايا وعيوب كل بديل،[3] ذلك لان كل بديل يحقق عددا من المنافع أو المزايا وبدون عملية التقييم لا يمكن الوصول إلى اتخاذ القرار معين لحل المشكلة ولا

[1] إبراهيم سلطان، **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،2003 ، ص:35.

[2] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ، ص:199-122.

[3] ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005، ص 263.

بد أن تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيدا عن التحيز الشخصي لمتخذ القرار، وتستلزم هاته المرحلة ضرورة تحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها التقييم لهذه البدائل، إن عملية تقييم البدائل وتحديد أوجه الضعف والقوة لكل منها تتكون من ثلاث خطوات هي:

- يجب على متخذ القرار أن يحدد بكل دقة ممكنة التأثير المتوقع لكل بديل في حالة اختياره وتنفيذه.
- يجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين اعتبار مقارنة التأثيرات المتوقعة لكل بديل في حالة اختياره وتنفيذه.
- يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الإعتبار عند مقارنة التأثيرات المتوقعة لكل بديل الاحتمالات المستقبلية للأهداف التنظيمية، أي أهداف الوحدة التي تسعى إلى تحقيقها في المفاضلة لإختيار البديل الذي يبدو أنه مفيد بدرجة كبيرة للوحدة عن غيره من البدائل التي تقل عنه في هذه الخاصية.

سادسا : إختيار بديل معين:

بعد إجراء عملية تقييم البدائل يتم اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة والذي يتماشى مع ظروف و إمكانيات الوحدة سواء المادية منها والبشرية،ولا يتعارض في تنفيذه مع السياسات الأخرى المتبعة، ويجب أيضا دراسة أثر إختيار البديل على المنطقة التي تعمل بها الشركة [1].

سابعا :تقييم النتائج المتوقعة أو متابعة القرار و تقييمه:

إن اختيار الحل المناسب لا يمثل المرحلة الأخيرة في عملية إتخاذ القرارات، بل تقوم مسؤوليات أخرى تتعلق بتطبيق القرار والرقابة عليه و تقييمه، إذن فإن المرحلة النهائية في عملية إتخاذ القرارات هي تقييم النتائج أو العوائد المتوقعة من اختيار البديل وهنا يطرح السؤال: هل اخترنا القرار المناسب ؟، وتبدو الصعوبة في إيجاد معايير تمكن الحكم على دقة القرارات وعلى مدى فعاليته، فإن هناك عدد من النتائج التي يجب قياسها سواء كانت تتعلق بالأجل الطويل أو الأجل القصير، وبدون وجود معلومات مرتدة جيدة فان اتخاذ القرار نادرا ما يتم تحسينه.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات[2]

[1] حمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، ، مرجع سابق، ص171.

[2] طبابيية سليمة ، مرجع سابق ص80-82

يلجأ متخذ القرار في إتخاذ القرارات إلى العديد من الأساليب التي تمكنه من ذلك، وتصف كيفية إقراره لما يجب القيام به، وإنجاز الهدف المنشود، وفي هذا الصدد توجد العديد من الأساليب وطرق صنع القرارات، سنذكر أكثرها شيوعا فيما يلي:

اولا :أسلوب القرار المبني على التجربة العلمية:يعد أسلوب التجربة العلمية من الأساليب التقليدية التي تنطوي على إستعمال و تكييف الإجراءات والطرق المستخدمة سابقا في نفس المجال، بمعنى آخر فإن متخذ القرار من خلال التجربة العلمية يقوم بأداء العمليات و إنجازها كما هو معتاد،

ولكي ينجح متخذ القرار فلا بد من تماثل الظروف والمجال الذي يتخذ فيه نفس القرار، أي ماتم استعماله في الماضي وتكييفه لم يحدث في الوقت الحاضر، مما يسمح ويساعد على سرعة التصرف و الإلمام بالمشكل دون العمل على دراسته وتشخيصه.

يسترشد متخذ القرار في هذا النوع من الأسلوب بالإحساس إضافة إلى معارفه وخبراته وممارسته في صنع القرار المناسب، وباعتماده على الخبرة العملية فهو يبادر مباشرة بحل المشكل الذي يواجهه دون التطرق للدراسة والتخطيط المسبق، كنتيجة لذلك فإن تكلفة حل المشكل والوقت الموجه له منخفضة مقارنة بالأساليب الأخرى يعد هذا الأسلوب الأكثر انتشارا لنجاحه على المستوى العلمي، ولكن رغم المزايا التي يقدمها فهو لا يخلو من العيوب. حيث لا يفسح مجالا للإبداع والتجديد على اعتبار أن القرارات الصادرة إعتيادية ومرتبطة بالعادة بشكل كبير، وطبعا في ظل العوامل المغايرة تصبح العادات وحدها غير كافية لإتخاذ القرار الصائب.

ثانيا :أسلوب المواجهة و إتخاذ القرار:

يدعى هذا الأسلوب بأسلوب القرارات الإبتكارية وفيه لا يتخذ متخذ القرار بما هو معتاد و يلجأ لتكييفه على الوضع الحالي، بل يكون لديه ميل لتجديد والتطوير في أسلوب صنع قراراته بواسطة التحرر من الأفكار القديمة وتوظيف أفكار جديدة لمسايرة التطور والتغير وتطبيق ماهو مستحدث، حتى أنه ينقل ميل التحديد و الإبداع لمساعديه والمنفذين لتحقيق الأهداف.

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر حساسية وذلك لأنه يقوم على التغيير والتجديد وتطبيق ما توصل إليه العلم كما يتطلب التحلي بالصبر لأن السرعة في التنفيذ ماهو جديد قد تنتج مخاطر هامة.

ثالثا :أسلوب إتباع القادة:

يصدر متخذ القرار غالبا قرارا محددا بناء على ما أتبعه القادة أو الشركات القائدة في النشاط الممارس،يعد هذا الأسلوب ناجحا وملائما للتطبيق عندما تقوم الشركات القائدة بتطبيق المستحدث وذلك لقدرتها على تحمل تكاليف البحوث والتطور، فإذا ما ثبت نجاح الفكرة نجد أن الشركات التابعة تطبق نفس الأسلوب وتكون التكاليف في حدها الأدنى، قد يكون أسلوب إتباع القادة وما قاموا به داخل الوحدة الإقتصادية ذاتها، كأن يطبق مدير فرع نفس السياسة المطبقة من طرف مدير فرع آخر في نفس الشركة، بمعنى أن السياسات الجديدة في مجال ما تطبق في مجال آخر.

يعاب على هذا الأسلوب أن الشركات صغيرة الحجم قد لا تستطيع تحمل الخسائر الناجمة عن فشل القرار، الذي طبقته الشركات القائدة في نفس الفرع والقادرة على تحمل المخاطر المحتملة.

رابعا :أسلوب المشاركات الجماعية:

يعتبر هذا الأسلوب عن النمط الديمقراطي في الإدارة، وتتمثل أهم المزايا المترتبة على إتباع الأسلوب الجماعي في الأتي [1]:

- الاستفادة من الآراء المختصة في المجالات المتنوعة وتحقيق المشاركة في التفكير بالبدائل.
- رفع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة، وتنمية المرؤوسين أو أعضاء الجماعة وتدريبهم على إتخاذ القرارات .
- كسب التأييد والدعم للقرار عن التنفيذ بسبب مشاركة الجماعة فيه.

هناك العديد من الوسائل الحديثة التي تستخدم في إدارة الأسلوب الجماعي وزيادة فاعلتيه، والتي من أبرزها مايلي [2]:

1- **العصف الذهبي**: هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد ليكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والاقتراحات بالنسبة لمشكلة معينة والحث على العمل المشترك في ظل تنافسي مفيد.

2- **دلفـي**: تعتمد على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء الآخرين غير موجودين وجها لوجه.

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، ، مرجع سابق، ص266.

[2] احمد ماهر، مرجع سابق ص325 -361

3- الجماعة الصورية:يكون تكوينها على الورق، و أفراد الجماعة لا يتقابلون أثناء اقتراح البدائل أو 3سري ولا يدري أحد من الذي قام باقتراح أو اختيار بديل معين وهم يجتمعون في مناسبة واحدة، أثناء مناقشة البدائل المختلفة للتعرف على مزاياها وعيوبها و دون أي توضيح من الأعضاء اقترح أي من البدائل.

4-السلم: يتم تكوين جماعة لمناقشة المشكلة واقتراح بدائل الحل، ولكي يتم إثارة أكبر قدر ممكن من الأفكار وضخها في المناقشات يتم إضافة عضو جديد للجماعة بحيث يحاول العضو التساؤل على مزايا وعيوب البدائل التي تم اقتراحها، ثم يقترح هو البديل الجديد.

5-تنظيم الذهن: يتم استخدام كل الإمكانيات الذهنية للفرد وبشكل منتظم، ويتدرب على استخدام مهاراته في الكتابة والرسم والتحليل والربط، وذلك في التعامل مع المشاكل التي يواجهها، فرسم المشكلة يعني قدرة العقل على تنظيم أفكاره بصورة متحررة، الأمر الذي يحرر العقل ويطلق إمكانياته في توليد بدائل كثيرة لحل المشكلة.

6-التركيز: تخصيص الوقت الكافي لكل فرد من المجموعة، و بأكبر قدر ممكن من النشاط الذهني في دراسة المشكلة وبالتالي التوصل إلى مجموعة من الحلول في وقت قصير.

6- **التحدي الإبتكاري**: يتم فيه رفض الوضع والتسليم به، والبحث عن حلول و أفكار جديد ومبتكرة للمشكلة.

8-مروحة المفاهيم: يكون تقسيم نقطة الانطلاق في تحديد البدائل إلى عدد المفاهيم الفرعية ثم عدد من الأفكار والتوصل لإطار عمل موحد لتوليد الأفكار وتغطية المشكلة بحلول متكاملة.

9-إثارة الأفكار: نقوم بطرح أفكار جديدة وغير عادية وغير مألوفة، وتبدو في ظاهرها أفكار جنونية ولا بد أن نهتم بها مهما كانت حتى نصل لفكرة صائبة.

ثانيا: فاعلية اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرارات الجزء الرئيسي من عمل المدير الإداري داخل المؤسسة، ولكن الإشكال ليس في عدد القرارات المتخذة إنما بنوعيتها من حيث فاعليتها في حل مشكلة معينة أو في استغلال فرصة ما، وبذلك فإن الفعالية يقصد بها مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المتوقعة منه، وحتى يمكن زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار هناك عدة عوامل تأخذ في الحسبان ويتمثل أهمها في:

- ضرورة إتباع أسلوب حل المشاكل عند ممارسة عملية إتخاذ القرار،ومن ثم التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها وإختيار البديل المناسب.
- الإعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات، حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها.
- الإستخدام المناسب لتكنولوجيا أثناء مراحل عملية إتخاذ القرار، بغرض إنتاج المعلومات الدقيقة والمصنفة حسب احتياجات متخذ القرار.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار غير روتينية، لابد و أن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار لتنمية الحلول البديلة.
- الإهتمام بالأسلوب الجماعي في ظروف لا تستدعي إنفراد المدير بالقرار لوحده، وذلك للاستفادة من الخبرات والتخصصات المتنوعة وتحقيق المشاركة بينهم.
- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب متوقعة وأخرى غير متوقعة ومن يجب تقدير تأثير و أبعاد هذه النتائج،وكذا إدراك الجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار، والقرار الفعال هو الذي يحقق التوازن بين الإعتبارات المنطقية والملموسة في القرار، والإعتبارات العاطفية غير الملموسة فيه.

- تعديل القرار إذا تم اكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة، والاستمرار في متابعة تنفيذه والكشف عن المعوقات التي قد تحول دون تطبيقه وتحقيق النتائج المرجوة منه.

المبحث الثالث :الإطار العام للتأمين

يعتبر التأمين أمان وطمأنينة لأفراد المجتمع ، وهو مصمم ليقلل من الأخطار المحتملة الوقوع و لتبيين هذا الدور سيتم عرضه في هذا المبحث

–المطلب الأول : نشأة التأمين وتعريفه:[1]

تطور التأمين وإنتشر في السنوات الأخيرة نظرا لحاجة الفرد للأمن والإستقرار النفسي، لذا وجب علينا تبيان نشأة التأمين وتعريفه.

أولا : نشأة التأمين:

يتسم نظام التأمين بالحداثة نسبيا وهو محصلة تطور طويل وبطيء، ليعيش الإنسان في أمان ويتمكن من مواجهة مخاطر الحياة، والبدايات الأولى له كانت في صورة التضامن بين أهل الحرفة، لتبادل المعونة بينهم حيث يتحمل الأعضاء الخسارة التي قد تلحق أحدهم بإشتراك كل منهم بمبلغ من المال، وكان

المجال الأول لظهور التأمين هي المخاطر البحرية إثر إزدهار التجارة، وهذا في صورة نظام القرض البحري. فعند البابليين ورد في قانون حامورابي [2]سنة 2250 قبل الميلاد على أن التجار يتفقون فيما بينهم في حالة ما إذا فقد أحدهم سفينته ستشيد له أخرى بدلا عنها، أما إذا فقدها نتيجة لخطأ أو إبحارها إلى مسافات لا تذهب إليها السفن عادة فلا يحق له المطالبة بأخرى جديدة.

أما الفينيقيين برزت لديهم صورة أوضح للعقد، حيث يتعهد شخص لمالك السفينة بتحمل مخاطر الرحلة البحرية مقابل مبلغ معين، فإذا هلكت السفينة يفقد المتعهد القرض الذي دفعه للمالك، أما إذا وصلت بسلام فإن المقترض يحصل على فائدة مرتفعة بجانب مبلغ القرض.

هذا النظام وإن كان يحقق الأمان بالنسبة للمالك إلا أنه يعد دربا من دروب المقامرة ويتسم بالطابع الفردي مما يبعده عن مفهوم التأمين الذي يقوم على أساس التعاون المتبادل، مما أدى إلى تحريم القرض الربوي من طرف الكنيسة والتطور نحو ظهور التأمين البحري بمعناه الحقيقي في القرن الرابع عشر، حيث إزدهرت التجارة في حوض البحر الأبيض المتوسط، فقد أصبحت هناك حماية للمتملكات في النقل البحري سواء الحمولة أو السفن نفسها، والأضرار الناجمة عن تعطل الآلات وكذلك غرق أونهب السفن من طرف القراصنة، وهذا ما نص قانون ويسبي سنة 1300 م.

أقدم وثيقة تأمين في العالم محفوظة بمتحف جنوب إيطاليا وتحمل تاريخ 22 أفريل 1329 م، كما

---

[1] طبابيية سليمة ، مرجع سابق ص3-7

[2] فوزي رشيد، الشرائع العراقية القديمة، دار مجدلاوي، بغداد، 1979 ، ص 15

توجد آثار لأول عقد تأمين والذي أبرم سنة 1374 م لضمان حمولة سفينة سانتاكلارا والتي كانت متوجهة إلى جزيرة مايوركا الإسبانية، وقد تم تحويل الإلتزام برد قرض إلى قسط يدفع مقدما.

وقد إنتقلت هذه المهنة إلى إنجلترا على يد اللومبارديين الإيطاليين في القرن 14 ، وأقاموا فيها تنظيمات تجارية مكنتهم من توسيع نفوذهم وتعزيز مركزهم المالي، فنشطت أعمالهم حتى صار أحد شوارع انجلترا آنذاك يسمى ب **اللومبارد** .ثم ظهرت جماعة إنجليزية تسمى **اللويدز** وكان يرأسها **إدوارد اللويدز** وذلك سنة 1688 م، والذي جعل من مقهى بجانب نهر التايمز في لندن ناديا ومقرا لإجتماعات الأطراف المهتمة بالتأمين، فتطورت الأعمال وأصبحت تبرم على شكل عقود تأمينية محررة وممضاة بشكل رسمي، وقد أضفى عليها قانون التأمين البحري سنة 1745 م صفة الشرعية فإزدادت بذلك هيئات اللويدز متانة وقوة عبر العصور فأصبحت أكبر تأميني في العالم[1]

أما عن التأمين البري فقد ظهر إثر الحريق الكبير الذي شب في لندن سنة 1666 م والذي تسبب في خسائر كبيرة وهائلة، وعقب هذا الحريق ضمت شركات التأمين البحري إلى عملياتها العادية التأمين ضد الحرائق لكن نظرا لإقتصارها على تأمين المباني فقط دعت الحاجة إلى ظهور شركات للتأمين تقوم بتأمين الأثاث والمباني

والبضاعة، ونتيجة لهذه الحاجة الملحة من جهة وتطور الحياة الإقتصادية في إنجلترا من جهة أخرى ظهرت الشركات المساهمة للتأمين ضد خطر الحريق، من أجل حماية المؤسسات الصناعية والتجارية حماية كاملة، ومنذ ذلك الحين أخذ يبرز هذا النوع في معظم بلدان العالم وخاصة في فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

ثم ظهرت صور جديدة للتأمين على الحياة وذلك بوضع جداول وإحصاءات خاصة بالوفيات، تتيح تحديد درجة إحتمال الوفاة وقسط التأمين (1)على نحو علمي وفني دقيق مما أدى إلى إكتساب الشرعية القانونية والعملية، بعد أن كان يعتبر من قبيل المضاربة على حياة الإنسان.

وخلال القرن 19 ظهرت التأمينات من المسؤولية وحوادث العمل ومن الأضرار التي تسببها الخيول وتأمين السيارات، وهذا كله بسبب تطور الثورة الصناعية وإنتشار الآلات الميكانيكية وتعرض العمال لمخاطرها.

وقد ظهرت تقنية إعادة التأمين (2)من طرف **ليودس** وهذا لإعطاء ضمانات أكثر للشركات المتواجدة في الميدان، وذلك مع تطور الأسس العملية والعلمية لحساب الإحتمالات والتي هي من أصل فرنسي **باسكال وبرنولي**، وإستعمال أدوات رياضية وإحصائية **لاغرانج ولابلاس** والمنطق **باسكال وفرمان**،

[1] محمد جودت ناصر، إدارة أعمال التأمين بين النظ رية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان، 1998 ،ص :22

والتقديرات الأولية للمجتمع **جون غرنت**، كل هؤلاء أثروا على المؤشرات الحسابية لقسط التأمين وبذلك عتماد المنهج العلمي.

أما في القرن الحالي تعددت مظاهر التأمين وإزدادت حجم عملياته وكثرت مجالاته، بسبب تطور الأنظمة الإقتصادية والإجتماعية وتعقد الحياة الحديثة وزيادة المخاطر فيها والتمركز السكاني في المدن، فأصبح يغطي الكثيرمن الأحداث الطبيعية كالوفاة والأمراض التي تصيب الحيوان والنبات، بالإضافة إلى المخاطر الناجمة عن الحروب[1] والنقل الجوي بعد ظهور الطائرات، التأمين ضد الحوادث وتكسر الآلات، التأمين على الديون والمسؤولية المدنية(المسؤولية عن فعل غير، المسؤولية المهنية للطبيب أو الجراح)، ونظرا لتطور العلم وإستخدام الذرة في التجارب النووية ورحلات الفضاء واختراع الأقمار الصناعية تنوعت منتجات التأمين والعقود المبرمة، والتي سوف تظل في تطور دائم مادام العلم ليس له حدود.

ثانيا : تعريف التأمين:

يكتسي التأمين أهمية بالغة في حياتنا اليومية لذا يمكن تعريف التأمين كمايلي :

1- التعريف اللغوي:

التأمين على وزن تفعيل مصدر أصله أمن بتشديد عينه أي الميم وأمن فعل ماضي من أمن وله معان كثيرة في اللغة منها بمعنى الأمان والاطمئنانوهو ضد الخوف ويقال أمنة أي دخل في أمانة وأمن بمعنى وفر لغيره الأمن ، ونقول منه : أمن فلان تأمينا .[2]

2- التعريف القانوني:

عرف علماء القانون التأمين بتعريفات متعددة، فالقانوني الفرنسي **بلانويل**[3] يرى بأنه ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه المؤمن بأن يعوض المؤمن له، الخسائر الإجتماعية التي يتعرض لها هذا الأخير مقابل مبلغ من النقود يسمى قسط التأمين

3- التعريف الإقتصادي:

يهدف التأمين إلى تكوين هيئة يساهم فيها الأفراد، لتعويض الخسائر التي قد تلحق بعضو ينتمي إليها. فالاقتصادي الأمريكي **ويلبت** عرف التأمين على أنه مشروع إجتماعي يهدف إلى تكوين رصيد بغرض مجابهة خسائر مالية غير مؤكدة، والتي يمكن تحاشيها عن طريق نقل عبئ الخطر من عدة أشخاص إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

---

[1] Denis Clair, Lambert, Economie des assurances, Armand Collin / Masson, 1996, p 8 ,Ibid, p 10.

[2] عبد الصمد كناش ،تحليل وتقييم الأداء المالى لشركات التأمين ،مذكرة تخرج ماتر أكاديمى ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة2013-2014 ص :3

[3] إبراهيم أبو النجا، التأمين في القانون الجزائري الأحكام العامة طبقا لقانون التأمين الجديد، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، دون سنة نشر، ص : 55

كما أن **فريدان** عرف التأمين على أن الفرد الذي يشتري تأمينا ضد الحريق على منزل يمتلكه، يفضل تحمل خسارة مالية صغيرة مؤكدة بدلا من أن يبقى متحملا خليط من إحتمال ضعيف لخسارة مالية كبيرة (قيمة المنزل بأكمله)، وإحتمال كبير بأن لا يخسر شيئا فهو يفضل حالة التأكد من حالة عدم التأكد.

4- التعريف الفني:

التأمين لا يوجد إلا داخل مؤسسة منظمة علميا ويجب التأكيد على هذا الجانب لأنه يقوم على أسس فنية، تتمثل في تنظيم التعاون بين المؤمن لهم وقانون الأعداد الكبيرة وحساب الإحتمالات، الجمع بين الأخطار القابلة للتأمين وإجراء المقاصة بين الأخطار، بالإضافة إلى العلاقات التي تتولد بين المؤمن والمؤمن له عن طريق

العقد المبرم بينهما.

أ – تنظيم التعاون بين المؤمن لهم:

يرتكز التأمين أساسا على التعاون بين مجموعة من الأشخاص والذين يساهمون في سبيل مواجهة الأخطار التي يحملها لهم القدر[1]، حيث يسمح بتجنب الصدفة وبعث الطمأنينة في النفوس، وبفضله نخفف من حدة الخطر وتوزيعه بطريقة غير مؤثرة بين الأفراد، حيث تنظم شركات التأمين هذا التضامن وتدير الاحتياط للمستقبل ومجابهة نتائج الحظ بتفريقها على المجموعة .

ب –قانون الأعداد الكبيرة وحساب الإحتمالات:

يلجأ المؤمن من خلال تنظيم التعاون بين عدد كبير من المؤمن لهم إلى حساب الإحتمالات التي تحقق الأخطار المؤمن عليها، أو بعبارة أخرى تحديد عدد الفرص التي يمكن للخطر أن يحدث فيها، وبالتالي يمكن حساب وتيرة الحوادث ومتوسط مبالغها مسبقا لأن الصدفة مرتبطة بقانون الأعداد الكبيرة .حتى يكون حساب

الإحتمالات قريبا من الدقة، لابد من وجود عدد كبير من الأخطار المؤمن عليها ومن المؤمن لهم، مما يجعل المؤمن على دراية ومعرفة لدرجة احتمال وقوع الأخطار فتبعد بذلك عملية التأمين عن عاملي الصدفة والحظ وعن فكرتي

الرهان والمقامرة[2]، وبذلك يستطيع حساب الأقساط التي يدفعها المؤمن لهم وتحديد حجم التعويضات التي تستوجبها تغطية الأضرار.

[1] .رمضان أبو السعود، أصول التأمين، جامعة الإسكندرية، مصر، 1992 ، ص427

[2] Mohamed Boudjellal, Aperçu sur les assurances en Algérie au lendemain des réformes, polycopie non édité, Université FERHAT ABBAS, SETIF, 2000, p 8.

ج- الجمع بين الأخطار القابلة للتأمين:

يشترط لتنظيم عملية التأمين بطريقة ناجعة، أن تتوفر الشروط التالية:

-ضرورة جمع عدد من الأخطار المتفرقة، والتي لن يتحقق إلا أقليتها ولا تقع في آن واحد بل في فترات متباعدة.

- تضم الأخطار المتجانسة وذات الطبيعة المتشابهة إلى بعضها البعض حتى تكون دقة في الإحصاء ومساواة في دفع الأقساط بين المؤمن لهم، لأنه لا يمكن الجمع بين أخطار مختلفة.

-توفر بعض التواتر حتى تكون الأخطار قابلة تقنيا للتقويم، وقابلة للتحقق مرات كافية من أجل وضع ملاحظات متعددة، وتسمح بإستنتاج قانون الإحتمالات.

د- إجراء المقاصة بين الأخطار:

يستند المؤمن في تنظيمه للتعاون بين المؤمن لهم على توزيع عبئ الأخطار والخسائر عليهم، وهذا إعتمادا على الأقساط التي يدفعونها والتي تكون الرصيد المشترك وكذلك إجراء المقاصة بين المخاطر التي تحققت فعلا والتي لم تتحقق بعد.

وكما رأينا سابقا فإنه حسب قانون الأعداد الكبيرة، يجب أن يتم الجمع بين أكبر عدد ممكن من الأخطار حتى يكون الرصيد المشترك كافيا للوفاء بالتعويضات، ولن يستطيع المؤمن إجراء المقاصة بين مختلف الأخطار إلا إذا كانت متجانسة ومتقاربة من حيث القيمة والمدة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص مفهوم شامل للتأمين بأنه عملية يتحصل بمقتضاها المؤمن له نظير دفع قسط على تعهد لصالحه أو لصالح الغير من طرف المؤمن حيث يدفع هذا الأخير أداء معين عند تحقق الخطر المبين بالعقد، وذلك عن طريق تجميع أكبر عدد من الأخطار المتشابهة وإجراء المقاصة بينها وفقا لقوانين الإحصاء، والتأمين يعمل على بعث الآمان في النفوس وكيفية الوقاية من الأخطار وتجنبها، حيث يحث **المؤمن** على التخفيف من الأضرار وأخذ الإحتياطات اللازمة من طرف **المؤمن له**.

ومن التعريف نستنتج أن أطراف التأمين تتمثل في المؤمن والمؤمن له، المستفيد والمؤمن منه والمؤمن عليه[1]

المؤمن :يتمثل في شركة التأمين حيث يتعهد بدفع المبلغ إلى المؤمن له في حالة وقوع الخطر، ويمكن أن يكون هذا الأخير فردا أو جمعية تعاونية أو شركة مساهمة .قد يتم التعاقد عن طريق وسيط قد تتسع السلطات المخولة له أوتضيق تبعا لما إذا كان وكيلا مفضلا، أومندوبا ذا توكيل عام أو سمسار غير مفوض إذ يباشر الوسيط مهمته في حدود السلطة المخولة له.

[1] إبراهيم أبو النجا :التأمين في القانون الجزائري الاحكام العامة طبقا لقانون التامين الجديد. الطبعة الثالثة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، مرجع سابق، ص 163 - 167

المؤمن له :يكون المؤمن له المستفيد في حالات كثيرة حيث يدفع له المؤمن مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر، وقد يتعاقد بنفسه مع شركة التأمين أو عن طريق نائب يمثله سواء كان هذا الأخير قانونيا كالولي أو إتفاقيا كالوكيل.

المستفيد :

المستفيد هو الشخص الذي تنص وثيقة التأمين أن يدفع مبلغ التأمين له في حالة وقوع الخطر .وقد يكون المؤمن له هو المستفيد فيما عدا بعض عقود التأمين على الحياة، إذ أنه يشترط التأمين لصالحه ولا يكون طرفا في التعاقد، لكن يكتسب حقا مباشرا في التعويض طبقا لأحكام الإشتراط لمصلحة الغير.

المؤمن منه :

يتمثل في الخطر الذي لا يرجع تحققه إلى محض إرادة أحد الطرفين، فإذا ما تحقق الخطروجب على المؤمن دفع تعويض مالي للمستفيد الذي اشترط لصالحه عقد التأمين، نظير قسط أو أية دفعة مالية يدفعها المؤمن للمؤمن له.

المطلب الثاني : أنواع التأمينات وتقسيماتها[1]:

إن حاجة الإنسان الملحة أظهرت أنواع كثيرة من التأمين حيث يؤدي حصرها إلى قائمة طويلة يكون من الصعب استيعابها، فتم تقسيم هذه الأنواع تبعا للخطر المؤمن ضده وعلى أساس الإدارة العلمية، ووفق الغرض منه وحسب الهيئة التي تقوم بدور المؤمن.

أولا : التقسيم تبعا للخطر المؤمن ضده:

يتضمن هذا التقسيم تأمينات الأشخاص والممتلكات، تأمين المسؤولية المدنية.

1- تأمينات الأشخاص: تشمل الأخطار التي قد تصيب الأشخاص مباشرة أو أفراد عائلتهم سواء في حياتهم أو صحتهم **و** يدخل ضمن هذا النوع:

_التأمين على الحياة

_التأمين ضد المرض والبطالة.

2- تأمينات الممتلكات:

يتمثل موضوع تأمين الممتلكات في الممتلكات المادية للأفراد والشركات، ويتضمن فروعا عديدة تتمثل في:

_التأمين البحري؛

_التأمين ضد السرقة وكسر الزجاج؛

_التأمين على الماشية والمحاصيل الزراعية ضد تقلبات الطبيعة؛

[1] طبابيية سليمة مرجع سابق ص10

_التأمين ضد الزلازل والبراكين، الكوارث الطبيعية والحروب؛

3-تأمينات المسؤولية المدنية[1]

يتضمن تأمين المسؤولية المدنية الأخطار التي تصيب شخص ويكون مسؤولا عنها شخص آخر، وغالبا مايكون مصدر الضرر المسؤولية التقصيرية للمؤمن له .ويشكل وسيلة فعالة لحماية حق المتضرر من تماطل وإعسار المسؤول عن الحادث، وتشمل مايلي:

_تأمين المسؤولية المدنية للمالك إزاء جيرانه، عن الأضرار التي تصيبهم بسبب أي خطر يحدث في مبناه ويمتد إلى ممتلكاتهم

_تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب السفن والسيارات والطائرات، مالكي المحلات العامة كالسينما والمطاعم، المسارح والفنادق؛

_تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب الأعمال من إصابات العمل والأمراض المهنية، الأخطاء المهنية لكل من الأطباء والمهندسين والصيادلة.

ثانيا : التقسيم على أساس الإدارة العلمية للتأمين:

يكون التقسيم على أساس الإدارة العلمية للتأمين وفق المخاطر التي

تهدد المؤمن له سواء في حياته أو ممتلكاته ، فيظهر بذلك التأمين على الحياة، التأمين العام.

1- التأمين على الحياة:يشمل التأمينات المتعلقة بحياة الإنسان كدفع مبلغ معين عند وفاته، أو عند بلوغه سنا معينا، أو ضمان معاش خلال حياته، غالبا ما يسمى هذا النوع بتأمينات الرسملة لأنها تقوم على الأقساط المدفوعة دوريا

2-التأمين العام:يتضمن جميع التأمينات التجارية ماعدا التأمين على الحياة، وهو يشمل التأمين البحري والبري والجوي،المسؤولية المدنية والأمراض المهنية.

[1] H.de Moulin, Beaufort , Assurances et responsabilité, édition Dunod, Paris, 1978, p72.

ثالثا :التقسيم تبعا للغرض من التأمين:

يكون الغرض من التأمين اختياريا وبملأ إرادة المؤمن له، أو إلزاميا يفرض عليه من قبل المشرع، ونميز بين نوعين :التأمينات الخاصة، والإجتماعية.

1– التأمينات الخاصة أو الإختيارية يكون التعاقد بمحض إرادة المؤمن له دون أي نوع من الإجبار، أي أن الرغبة هي العامل الأساسي في:

العملية التأمينية، ومن أمثلتها:

ـــالتأمين على الحياة؛

–التأمين البحري.

2– التأمينات الإجتماعية أو الإجبارية:

يلزمها القانون في بعض الدول لأغراض إجتماعية، ولذلك لا يساهم المستفيدون منها إلا بجزء بسيط في شكل أقساط التأمين، وهي تشمل:

ـــالتأمين على السيارات؛

ـــتأمين إصابات العمل والأمراض المهنية.

رابعا : التقسيم حسب الهيئة التي تقوم بدور المؤمن:

نميز ضمن هذا التقسيم كل من التأمين التجاري والتعاوني، الذاتي وصناديق الإعانات.

1– التأمين التبادلي" التجاري:"ينشأ عندما يتفق عدد من الأشخاص ويتعرض كل واحد منهم لخطر معين، مع إمكانية تقدير الخسارة المالية التي يمكن أن تحل عند وقوع الخطر، على أن يساهموا جميعا في تكوين رصيد لتعويض كل من تقع الخسارة به، وكذلك إتفاقهم المسبق على توزيع الأرباح التي تتحقق من جراء نشاط جمعيتهم.

2– التأمين التعاوني:يقوم هذا النوع على الجمعيات التعاونية التي تنشأ فقط لهذا الغرض، أو لأغراض مختلفة يكون التأمين واحد منها، وإذا نظرنا لهذه الجمعيات كجمعيات تأمين نجدها تشبه إلى حد ما جمعيات التأمين التبادلي، حيث يكون الغرض منها التعاون وليس الربح.

3– التأمين الذاتي:يرى بعض رجال الأعمال أن ما يدفعونه من أقساط يفوق ما يدفعه المؤمن من تعويضات، ويعتقدون أنهم قادرين على تكوين إحتياطي خاص يعوضون منه في حالة وقوع الضرر، لهذا يخصصون من أرباحهم مبلغا سنويا يضعونه جانبا وبذلك يتكون لديهم بعد مدة مبلغ من المال، وهذا النوع ما هو إلا إدخار لمواجهة الخسائر المالية التي يمكن أن تنتج عن تحقق أخطار معينة، وليس هناك ما

يمنع أي مؤسسة من القيام به بشرط أن تكون في مركز مالي يسمح لها بتكوين الإحتياطي الضروري لمواجهة الأخطار المختلفة.

4- صناديق التأمين الخاص"الإعانات": يكون مجموعة من أفراد المجتمع جمعيات حيث تربطهم مهنة واحدة أو عمل واحد أو صلة إجتماعية أخرى،

بغرض أن تؤدي لأعضائها تعويضات مالية أو مرتبات دورية محددة في حالات معينة كالزواج أو حلول إحدى المناسبات، التقاعد أو ضياع مورد الرزق أو الحاجة إلى نفقات تعليم أفراد أسرة العضو، ولا يجوز إنجاز صناديق الإعانات لغير الأغراض المذكورة إلا بقرار من وزير المالية، وبالتالي يتبين لنا أن الهدف من هذه الجمعيات هو التعاون.

5- التأمين الحكومي:تقوم الحكومة بدور المؤمن عندما تلاحظ أن شركات التأمين تغالي في الأقساط وتفرض شروط تعسفية على المؤمن له، أو عندما تمتنع عن قبول تأمينات معينة تعتبرها الحكومة ضرورة إجتماعية مثل التأمين ضد أخطار الحروب، فقيام الدولة

بهذا الدور يعود أساسا إلى اتساع مفهومها ونطاق عملها، حيث لم تعد تقتصر على الوظائف التقليدية وإنما أصبحت كذلك تشمل تحقيق التكافل الاجتماعي بين المواطنين وضمان حياة كريمة لهم، ولهذا تقوم الحكومة في كثير من الدول بتنظيم التأمين الإجتماعي الذي هو في الواقع عبارة عن نظام يشمل التأمين ضد المرض وضد البطالة.

المطلب الثالث : عملية التأمين[1]:

تتكون عملية التأمين من إجراءات التأمين وأركانه، إبرام عقد التأمين ومبادئه القانونية.

أولا :إجراءات التأمين:

تتضمن إجراءات التأمين[2] كل من الطلب والإشعار بالتغطية، إبرام العقد ثم إصداره، المطالبة بالتعويض عند وقوع الخطر.

1-الطلب:يتقدم الراغب في التأمين ضد خطر معين ويكون له فيه مصلحة تأمينية بطلب إلى شركة التأمين، إما بطريقة مباشرة في مكتبها أو غير مباشرة بواسطة وكيلها العام.

يأخذ الطلب شكل إستمارة تتضمن عدة أسئلة تتطلب الإجابة عليها الدقة والصراحة، فتتجمع لدى شركة التأمين البيانات الضرورية التي على أساسها تقرر قبوله أو رفضه، فبعد إستلام المؤمن طلب التأمين يقوم بإجراءات معينة، ففي تأمين الممتلكات ضد الحريق مثلا يجب ذكر مسببات الحريق المحتملة، كما أنه في التأمين على الحياة المؤمن له يلتزم بإظهار الكشف الطبي وبالتالي معرفة حالته الصحية.

[1] طبابيية سليمة مرجع سابق ص 15-27

[2] راشد راشد ، التأمينات البرية الخاصة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص : 60

2- إشعار التغطية:يكون بمثابة قبول مؤقت لتغطية الخطر من قبل المؤمن، ويتضمن إتفاق مبدئي للطرفين في إنتظار إعلان الرد النهائي على طلب التأمين، وبذلك تسقط التغطية بعد إنتهاء مدة الإتفاق المؤقت إذا قرر هذا الأخير رفض الطلب، وإما أن يعتبر الإشعار إثباتا مؤقتا للقبول النهائي وبذلك يكون تسليم عقد التأمين للمؤمن له مسألة وقت.

3- إصدار عقد التأمين:يلتزم المؤمن والمؤمن له بكل ما يرد في العقد من شروط، وذلك بعد إصداره وهي آخر مرحلة لإتمام عملية التأمين.

4- المطالبة بالتعويض:يعتبر دفع التعويض المترتب على التأمين عند وقوع الخطر الوظيفة التي يؤديها التأمين للمجتمع، فالمؤمن لا يمكنه أن يفي بتعهده وإلتزامه بدفع التعويض ما لم يستلم إشعار بالمطالبة من قبل المؤمن له، وتشترط بعض شركات التأمين أن تستلم الإشعار بملأ استمارة خاصة معدة لهذا الغرض، حتى يمكن معرفة البيانات الضرورية للبت في الطلب والرجوع للملفات لإستخراج عقد التأمين والذي على أساسه تجري المفاوضات لتقدير الخسائر خاصة إذا كانت جزئية، وتقسيمها على المؤمنين إذا كان الخطر تغطيه عدة عقود لدى شركات مختلفة والمفاضلة بين دفع مبلغ التعويض نقديا أو عينيا في حالة تأمين الممتلكات والبضائع.

ثانيا : أركان عملية التأمين:

تقوم عملية التأمين على أركان أساسية متكاملة فيما بينها وضرورية لقيام عقد التأمين، وهذا لإحداث نوع من التوازن والإرتباط بين إمكانية قياس الخطر وكيفية تحديد مبلغ التأمين، وحساب القسط المقابل للتعويض.

1- الخطر المؤمن منه:

يعرف الخطر في التأمين بأنه الحادث الاحتمالي الذي لا يرجح تحققه إلى إرادة أحد الطرفين ولا نستطيع معرفة نتائجه[1]، والذي يؤدي وقوعه إلى تعريض الأشخاص والممتلكات إلى خسائر، كما يجب أن نفرق بين الخطر ومسبباته والعوامل التي تؤدي إلى وقوعه فهو غير أكيد فلا نستطيع معرفة ما إذا كان سيقع مستقبلا.

أ – الأخطار القابلة للتأمين [2]

يتصف الخطر القابل للتأمين بكونه حادث إحتمالي بعيدا عن إرادة المتعاقدين، فإذا ما تحقق إنجر عنه خسارة مادية.

[1] مصطفى الزرقاء وآخرون، بحوث مختارة من الاقتصاد الإسلامي، المركز العالمي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي، 1981 ، ص:375

[2] محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص: 22

- ✓ **احتمالية الخطر** :يكون الخطر إحتماليا إذا أصبح وقوعه أمرا مستحيلا كالتأمين ضد الجفاف أو مؤكدا كالتأمين على الحياة، وعلى هذا الأساس الحادث الذي يتحقق حتما لا يعد خطرا وبالتالي لا يجوز تأمينه، غير أنه يمكن أن يكون مؤكدا لكن عدم التحقق ينصرف إلى الوقت الذي يقع فيه الحادث كالتأمين على الحياة الذي يتم لحال الوفاة، فالموت حادث محقق الوقوع لكن وقت حدوثه غير محدد.
- ✓ **لاإرادية الخطر** :يكون الخطر لاإراديا بمعنى أن المؤمن له لم يتعمد وقوعه أو إرتكب أخطاء تساعد على تحقيقه، فهو لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين، فإذا ما ثبت العكس تزول عنه صفة الإحتمال ولا يمكن التأمين.
- ✓ **مادية الخطر** :يجب أن تكون الخسارة الناتجة عن الخطر مادية أي لها قيمة سوقية، فلا يمكن التأمين على شيء له قيمة عاطفية عند صاحبه.
- ✓ **مشروعية الخطر** :يكون الخطر مشروعا وغير مخالف للقوانين والنظام العام وكذلك العرف، فلايصبح التأمين ضد نشاط أو عمل غير مشروع يقوم به المؤمن له، أو التأمين ضد خطر من شأنه تشجيع الإهمال بين المواطنين كالتأمين ضد مخالفات المرور.

ب – أنواع الخطر:

تختلف أنواع الخطر حسب طبيعة التأمين فيوصف على أنه ثابت ومتغير، ووفق محله معين أو غير معين.

- **الخطر الثابت والخطر المتغير** :لا تكون الأخطار كلها من طبيعة واحدة من حيث درجة إحتمال تحققها فقد تكون ثابتة أو متغيرة، فالأولى تكون ظروف تحققها ثابتة من مدة إلى أخرى والتي تقدر بوحدة زمنية وهي عادة سنة حيث يبقى إحتمال تحققها بنفس الدرجة خلالها، وليس معنى ذلك أن هذا الثبات يكون منتظما وتاما بل يكون نسبيا طالما كانت درجة الإحتمال واحدة من سنة لأخرى مثال ذلك :خطر الحريق الذي تزداد فرص تحققه في الصيف وتقل في الشتاء، أما الثانية تختلف فرص تحققها بالزيادة أو النقصان من فترة إلى أخرى كالتأمين على الحياة، والفرق بينهما يكمن في تحديد القسط ففي حالة الخطر الثابت يكون قسطه ثابت مهما

كانت الفترة، أما المتغير فمن الواجب أن يتغير القسط من وقت لآخر تناسبا مع الخطر، غير أن هذا لا يمنع فرض قسط ثابت يراعي في تقديره التغير الذي يطرأ على الخطر وذلك تسهيلا للعملية التأمينية.

- **الخطر المعين وغير المعين** :ينصب الإهتمام في الخطر المعين على محل معين وقت التأمين ومثال ذلك حالة التأمين ضد الحريق على منزل معين، أما الخطر غير المعين فهو الذي يكون على محل غير معين وقت إبرام العقد ولكنه يكون قابلا للتعيين عند وقوع الخطر ومثال ذلك التأمين ضد المسؤولية المدنية عن حوادث السيارات، وتكمن أهمية التفرقة بين النوعين من حيث

إمكانية تقدير مبلغ التأمين الذي يجب على المؤمن دفعه عند تحقق الخطر، إذ أن تقدير الخطر سلفا يسهل على المؤمن له تقدير نتائجه.

2-مبلغ التأمين:

يلتزم المؤمن بدفع مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر أو إصلاح الضرر الذي حل بالمؤمن له، ويختلف تحديد المبلغ في تأمين الأشخاص عن تأمين الأضرار.

أ – تحديد أداء المؤمن في تأمين الأشخاص:

يكون طبقا للاتفاق المبين في العقد حيث يلتزم المؤمن بأداء المبلغ المحدد في الوثيقة المكتتب حدوث الخطر أو حلول أجل إستحقاق الوثيقة، حيث تنص المادة 626 من القانون المدني الجزائري على أن المبالغ التي يلتزم المؤمن في التأمين على الحياة بدفعها إلى المؤمن له أو إلى المستفيد، عند وقوع الحادث المؤمن منه

أو حلول الأجل المنصوص عليه في وثيقة التأمين، تصبح مستحقة دون حاجة إلى إثبات ضرر أصاب المؤمن له أو أصاب المستفيد.

ب – تحديد أداء المؤمن في تأمين الأضرار:

يدفع المؤمن مبلغ التعويض على أساس حجم الضرر المتحقق فعلا، وذلك حسب المادة 623 من القانون المدني الجزائري التي تنص على أنه لا يلتزم المؤمن في تعويض المؤمن له إلا عن الضرر الناتج من وقوع الخطر المؤمن ضده، بشرط ألا يجاوز ذلك قيمة التأمين كما أن أداء المؤمن في هذا النوع من التأمين يتحدد بقيمة

الشيء المؤمن عليه.

3- قسط التأمين:

يدفع المؤمن له مبلغ مالي للمؤمن مقابل تغطيته الخطر، مما يتطلب معرفة مقدار احتمال حدوث الخطر المؤمن ضده أي تقدير الخطر كميا، ويجب أن تتوفر الشروط التالية في قسط التأمين:

-يجب أن يكون القسط كافيا لتغطية الخسارة المتوقعة، والمصاريف الإدارية والعمولات التي يتحملها المؤمن من خلال قيامه بعمله وربحا معقولا للمؤمن.

-أن يكون القسط متناسبا مع ما يدفعه المؤمن له للمؤمن مع مقدار الخطر الذي يكون إحتمال حدوثه ضئيلا، أي يجب أن تراع العدالة وعدم المفاضلة بين العملاء.

-يساعد القسط المحدد من طرف المؤمن على المنافسة لإجتذاب العملاء، وحتى لا يكون هناك ضرر لمصالحها فهي تعمد إلى اتفاقيات فيما بينها أو تكون إتحادات غايتها توحيد أسعار التأمين، ويجب أن لا تقل عن الحد الذي يكفي لتغطية الخطر.

أ – مكونات قسط التأمين[1]

يتكون القسط من عدة عناصر أساسية يحددها المؤمن ويراعي مدى كفايتها لمواجهة أعباء الكوارث المتحققة خلال فترة التغطية، تتمثل هذه العناصر في القسط الصافي وعلاوة القسط، القسط التجاري.

- **القسط الصافي** :

يكفي القسط الصافي فقط لدفع التعويض الذي يستحقه المؤمن له بسبب تحقق الخطر المؤمن ضده، أي أنه يستبعد فيه كل فترة ربح أو خسارة، حيث يمثل مقابل التكلفة الإجمالية للخطر المضمون فقط ويستند لتحديده معايير مختلفة.

- **علاوة القسط** :يدفع المؤمن له للمؤمن القسط الصافي بالإضافة إلى مبالغ إضافية تسمى بعلاوة القسط، وهي تتمثل في أعباء شركة التأمين والتي تتحملها بسبب مزاولتها للنشاط ومصاريف الحصول على العقود، وتحصيل الأقساط ومصاريف إدارية.
- **القسط التجاري** :يعادل القسط الصافي تكلفة الخطر المؤمن ضده، إلا أن للمؤمن مصاريف وإضافات أخرى يقوم بتحميلها للمؤمن له، وهذا ما يكوّن للمؤمن القسط التجاري والذي يلتزم المؤمن له بدفعه إلى المؤمن.

القسط التجاري = القسط الصافي + علاوة القسط.

ب – طرق حساب قسط التأمين[2]

توجد عدة طرق لحساب القسط إلا أنها تختلف تبعا لنوع التأمين، ففي التأمينات التي تخضع لمبدأ التعويض تستخدم طريقة معدل الخسارة (التأمين ضد الحريق)وطريقة التوقع الرياضي في باقي التأمينات.

[1] محمد المهدي علي، الإستراتيجيات التسويقية للمنتجات التأمينية، مجلة الآفاق الجديدة، العدد2 ، جامعة المنوفية، مصر، 1997 ، ص 23

[2] إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته بين الجوانب النظرية والتطبيقية، دار الإشعاع، الإسكندرية، 1998 ، ص 65

- **طريقة معدل الخسارة** :يقوم المؤمن من خلال هذه الطريقة بجمع البيانات الإحصائية المتعلقة بقيم الممتلكات التي تعرضت للخسارة في الماضي بسبب خطر معين وعن قيم هذه الخسائر، وبقسمة مقدار الخسائرعلى قيم الممتلكات ينتج ما يسمى بمعدل الخسارة.

يشترط في هذه الطريقة أن تشتمل الإحصائيات على عدد كبير من الوحدات خلال مدة زمنية طويلة وهذا حتى نتمكن من تطبيق قانون الأعداد الكبيرة، لأن المعدل المستنتج من الإحصائيات الماضية في حساب أقساط التأمين يقوم على أساس افتراض أن الحوادث التي تقع في المستقبل سوف تكون بنفس درجة حدوثها في الماضي، فالقسط الصافي الذي يتحمله المؤمن له يحسب كالتالي:

القسط الصافي = قيمة الممتلكات X معدل الخسارة .

- **طريقة التوقع الرياضي** :تعتمد هذه الطريقة في المجالات التي يكون مبلغ التأمين الذي يدفعه المؤمن للمؤمن له محددا في وثيقة التأمين، ويجب أن يكون المؤمن على دراية بإحتمال وقوع الخطر المؤمن ضده، فإحتمال وقوع الخطر هو عدد مرات تحقق الخطر إلى العدد الكلي للمخاطر (عدد مرات تحقق الخطر + عدد مرات عدم تحقق الخطر)، كما نحتاج أيضا إلى معرفة التكلفة المتوسطة للخطر الذي تحقق، ومن ثمة يمكننا حساب التوقع الرياضي أو ما يسمى بمعدل القسط.

التوقع الرياضي = احتمال الخطر المؤمن ضده / التكلفة المتوسطة للخطر.

يمكننا التوقع الرياضي من معرفة القسط الصافي الذي يدفعه المؤمن له إلى المؤمن، وذلك بضرب التوقع الرياضي في قيمة مبلغ التأمين المحدد في الوثيقة.

قيمة مبلغ التأمين × .القسط الصافي = التوقع الرياضي

4- تعهد المؤمن:

يمثل تعهد المؤمن الإلتزام الموجود بين المؤمن والمؤمن له، ويصنف عقد التأمين ضمن العقود التبادلية حيث يكون تعهد الطرف الأول مقابل إلتزام الطرف الثاني، قد يكون التعهد مرتبطا بأجل عندما يكون الخطر سيقع حتما دون معرفة وقت تحققه، أوقد يكون حادثا غير مؤكد الوقوع.

ثالثا : إبرام عقد التأمين ومبادئه القانونية: يلتزم المؤمن بمقتضى عقد التأمين أن يؤدي إلى المؤمن له مبلغا من المال في حالة وقوع الخطر المبين في العقد، وذلك مقابل دفعة مالية يؤديها المؤمن له للمؤمن.

1- إبرام عقد التأمين:

يتقدم المؤمن له إلى المؤمن لكي يؤمن ضد خطر معين، إلا أنه قد يحصل أحيانا أن ينتقل الوكيل العام إليه ومعه تسعيرات التأمين ويعرض الشروط التي بموجبها يبرم عقد التأمين مع الشركة.

أ- **وثيقة التأمين**: إذا قبلت شركة التأمين أن تؤمن ضد الخطر المطلوب ضمانه، فإنها تجهز وثيقة التأمين بنسخ عديدة توقع من قبل ممثلها المختص، وتقدم من طرف عميلها إلى المؤمن له الذي يوقعها بدوره ويحتفظ بنسخة منها مع دفعه القسط الأول إلى العميل الذي يستلم النسخ الأخرى، ويودعها في الأماكن التي يحددها نظام الشركة [1]

تظهر وثيقة التأمين الشروط العامة والخاصة، والبيانات المتعلقة بالتأمين ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع رئيسية2):

-**الوثيقة الفردية** :تصدر لصالح المؤمن له، وتغطي خطر يهدده شخصيا أو شيئا يملكه.

- **الوثيقة الجماعية** :تغطي جماعة متجانسة تجمعها عدة ظروف متشابهة كوثيقة التأمين الصحي، والوثيقة الجماعية ضد أخطار السرقة والحريق والتي قد تتعلق بمجموعة من السيارات تمتلكها الشركة.

- **الوثيقة المركبة** :تشمل عدة أخطار مثل التأمين الشامل للسيارة الذي يغطي أخطار الحريق والسرقة والتصادم، إلى جانب المسؤولية الناجمة عن الأضرار التي تلحقها السيارة بالغير.

بمقتضى المادة الثامنة من قانون التأمينات الجزائري يجب أن يحرر عقد التأمين بحروف واضحة، وأن تشتمل

-إسم كل من الطرفين المتعاقدين وعنوانه بالإضافة إلى توقيع الطرفين المكتتبين على البيانات الإجبارية التالية:

-الشيء المؤمن عليه أو الشخص المؤمن له؛

-نوع الأخطار المضمونة؛

-تاريخ ا لإكتتاب ومدة سريان العقد؛

-مبلغ الضمان وقيمة القسط.

قبول المؤمن الذي يصل إلى علم المؤمن له يكفي لإنعقاد العقد ويمكن أن يظهر بشكل آخر غير وثيقة التأمين، كمذكرة الضمان أو أي مستند كتابي كأن يرسل المؤمن برقية للمؤمن له أو رسالة محررة وموقعة من قبله، هذا الأخير يلتزم بشكل نهائي حتى ولو لم يكن المؤمن له قد دفع القسط بعد، على أن يبقى للمؤمن في هذه الحالة حق المطالبة بالقسط بصفة دائنا بمبلغه.

[1] إبراهيم عبد ربه، نفس المرجع السابق ، ص 65

ب – بداية أثر العقد [1] لم يوضح مفهوم الأثر الفوري لعقد التأمين من طرف المشرع الجزائري، فالمؤمن لا يتحمل عبء الضمان من لحظة انعقاد العقد، وإنما جعله يسري في العقود ذات الأجل الثابت على الساعة الثانية عشر من اليوم الموالي ليوم الوفاء بالقسط، ما عدا إذا كان هناك اتفاق مخالف إما بتأجيل آثار الضمان أو إضفاء الأثر الفوري لعقد التأمين.

وفي حالة إستيلام المؤمن له لمذكرة الضمان قبل وثيقة التأمين، يهمل شرط تأجيل الأثر لأن هذه المذكرة تمنح الضمان الفوري.

ج– مذكرة الضمان [2]

يمكن للمؤمن له الحصول على مذكرة الضمان حتى يضمن الأثر الفوري لعقد التأمين، فالمادة التاسعة من قانون التأمينات الجزائري تشير إلى أنه يمكن للمؤمن أن يلتزم تجاه المؤمن له بتسليم مذكرة الضمان، وهذه الأخيرة تتميز بأنها موقعة من طرف المؤمن مما يجعله ملتزما بالضمان الفوري تجاه المؤمن له ضمن شروط محددة وخطر معين تثبت اتفاقا أوليا بين الطرفين أي بشكل قبول كتابي من طرف المؤمن لعرض مسبق المؤمن له، وهذا الأخير قدم عرضه إما كتابة وإما شفهيا، ينتج رضا المؤمن له من خلال الوفاء بالقسط، الذي يلزمه دائما المؤمن في لحظة تسليم المذكرة.

تعد البيانات الإجبارية لوثيقة التأمين غير ملزمة في مذكرة الضمان فهي تحوي على الشروط الجوهرية فقط كطبيعة التأمين، تحديد الخطر وبداية سريان الأثر، القسط والمدة، ويجب أن توقع من طرف المؤمن أو ممثله القانوني لأن مجرد التوقيع هو إثبات الإلتزام بتعويض الضرر مع تحمل المؤمن له بدفع القسط.

د– أركان عقد التأمين

تشتمل أركان عقد التأمين على كل من الرضا والمحل والسبب، وسوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل.

- **الرضا** :يعد الرضا الركن الأساسي للعقد حيث يتم عادة بين المؤمن والمؤمن له سواء يكون التأمين لصالحه أو يستفيد منه شخص آخر، ويمكن للمؤمن أن ينيب عنه موظفين مؤهلين ذوي الاختصاص لإبرام العقود حيث تخول لهم صلاحية التعاقد مع المؤمن لهم مباشرة، ولكي يكون الرضا صحيحا ينبغي أن يتوافر للأطراف أهلية التعاقد، وأن تكون إرادتهما خالية من جميع العيوب .
- **المحل** :يتمثل محل عقد التأمين في الخطر الذي يخشى المؤمن له من وقوعه في المستقبل، فعناصر التأمين هي : القسط محل إلتزام المؤمن له، مبلغ التأمين محل إلتزام المؤمن، والخطر محل إلتزام كل من الطرفين.

[1] راشد راشد، ، مرجع سابق، ص 34

2 نفس المرجع السابق، ص 35

- **السبب** :يكون السبب هو الغرض المباشر الذي يدفع بالمتعاقد إلى إبرام العقد وهذا ما يسمى بالسبب القصدي، وقد يكون السبب هو الباعث على التعاقد فمصلحة المؤمن له تكمن في المحافظة على الممتلكات أو الحياة من المخاطر التي قد تحدث.

2-المبادئ القانونية لعقد التأمين [1]

تعتمد عقود التأمين مهما اختلفت أنواعها على مبادئ قانونية عامة، وهي تتمثل في منتهى حسن النية والمصلحة التأمينية، السبب القريب والتعويض، الحلول والمشاركة في التأمين.

أ – مبدأ منتهى حسن النية:

يفصح كل من طرفي التعاقد عن جميع الحقائق للطرف الآخر فلا يخفي البيانات الجوهرية، فإذا أخل أحدهما بهذا المبدأ يكون العقد باطلا، ففي التأمين على الحياة يعتبر المؤمن له لم يتبع هذا المبدأ إذا أخفى عن المؤمن أنه أصيب بمرض معين أثناء التعاقد، أو عدم التصريح بوجود أمراض وراثية في أسرته أو إعطاء بيان غيرصحيح عن عمره.

أما في التأمين ضد الحريق يعتبر عدم التصريح بوجود مواد ملتهبة، هو من الأمور المتعمدة وهذا ما يؤدي إلى بطلان التعاقد.

مما سبق نستنتج أنه إذا عمد المؤمن له بإدلاء بيانات خاطئة يصبح العقد قابلا للبطلان أما إذا كان الخطأ غير متعمد فإنه يبقى ساري المفعول، كما أن الإخلال

بهذا المبدأ قد يكون من قبل المؤمن نفسه حيث يظلل المؤمن له بمعلومات كاذبة فيصبح لهذا الأخير الحق في فسخ العقد.

ب – مبدأ المصلحة التأمينية:

يقبل المؤمن التأمين على شخص أو شيء في حالة ما إذا كان المؤمن له لديه مصلحة تأمينية، فمثلا مالك بيت عندما يؤمن ضد الحريق تكون له منفعة، فإذا لم يتحقق الخطر سوف يحقق ربحا وليس خسارة مادية وبالتالي سوف يعمد للمحافظة عليه.

ج– مبدأ السبب القريب:

يلتزم المؤمن بدفع تعويض إذا كان الخطر المؤمن ضده هو السبب القريب والذي يولد سلسلة من الحوادث المتصلة التي تؤدي في النهاية إلى وقوع الخسارة، دون تدخل أي مؤثر خارجي مستقل، وبالرغم من وضوح هذا المبدأ إلا أن تطبيقه عمليا يسبب خلافات كثيرة بين الطرفين، فمثلا في حالة إبرام عقد

[1] عبد الرزاق الصنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني -عقود الضرر وعقود التأمين .-لد الثاني، دار إحياء التراث العربي التراث العربي، 1986 ، ص 30

تأمين ضد الحريق وحدث زلزال تسبب في انفجار أنابيب الغاز ونشوب حريق، يكون المؤمن غير ملزما بدفع تعويض للخسائر الناتجة عن حدوث الحريق، لأنه ليس السبب المباشر في تحقق الأضرار.

د- مبدأ التعويض:

يهدف مبدأ التعويض لمنع المؤمن له من تعمد وقوع الخطر المؤمن ضده أو على الأقل يعمل على الإحتياط، يطبق هذا المبدأ على جميع أنواع التأمين، فيما عدا تأمينات الأشخاص حيث أن حياة الإنسان وقيمة أي عضو في جسمه لا تقدر بالنقود، أما بالنسبة للتأمينات الأخرى فالمؤمن غير ملزم بدفع القيمة الكلية

للخسارة، إلا إذا كان القسط مساويا لقيمة الخطر المؤمن ضده قبل وقوع الخسارة مباشرة، أما إذا كان أقل فيكون ملزما بدفع جزء من الخسارة والتي تتناسب مع مبلغ التأمين.

هـ – مبدأ الحلول:

يعتبر قرينا بمبدأ التعويض وينطبق على التأمينات التي تخضع لهذا الأخير، فللمؤمن الحق في الحلول والحقوق والدعاوى التي تكون للمؤمن له قبل وقوع الخطأ والخسارة الناتجة عنه.

و – مبدأ المشاركة في التأمين:

يعتبر مبدأ المشاركة في التأمين مرتبطا بالمبدأين السابقين، فالهدف منه هو ألا يحصل المؤمن له على قيمة التعويض نتيجة وقوع خطر معين إلا مرة واحدة فقط، فهو لا يستطيع أن يؤمن على الخطر لدى أكثر من مؤمن في نفس الوقت، فلا يكون بذلك التأمين وسيلة للكسب غير المشروع، وتبعا لذلك لا ينطبق هذا المبدأ على التأمين ضد الحوادث الشخصية والتأمين على الحياة كونهالا تخضع لمبدأ التعويض

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر شركات التأمين الضمان الوحيد لتشجيع الاقتصاد وتفادي المخاطرة ، ولاسيما حماية الفر والمجتمع من الكوارث و الحوادث بصفة عامة.

و شركات التأمين كغيرها من المنشآت الاقتصادية تسعى لضمان الإستمرارية والبقاء، فهي تعمل جاهدة للمحافظة على مكانتها في بيئة تنافسية تتسم بلا إستقرار، فوجب عليها قياس درجة تقدمها وتقدير مدى كفاءتها ، وذلك من خلال قيامها بالرقابة المستمرة على أدائها، ومعرفة مستوها ومقارنته مع الشركات العاملة في نفس المحيط، وكذا تحديد الإنحرافات إن وجدت سواء كانت طفيفة لا تسترعي الإهتمام أو مهمة تتطلب إتخاذ القرارات التصحيحية.

لذا وجب وضع نظام رقابي يشمل مختلف الجوانب الإقتصادية الأخرى، من حيث الشمولية و إلتزامها بالإجراءات في تسجيل العمليات المالية من واقع المستندات، ثم تبويبها في الدفاتر لغرض إعداد البيانات المالية الختامية في آخر كل فترة محاسبية، وهو ما يعرف عموما بنظام الرقابة الداخلية .

لكن تبقى شركات التأمين تحتفظ بخصوصيتها وتميزها عن باقي الأنشطة الإقتصادية مما جعل هناك إختلاف في تسييرها وطريقة الرقابة عليها، نظرا لخضوعها لقيود تنظيمية وقانونية مفروض عليها من طرف نصوص تشريعية بغرض الرقابة والإشراف عليها لحماية أموال المؤمن لهم.

وتعتبر عملية إتخاذ القرارات جزء من حياة الفرد اليومية، فالفرد يبدأ يومه بإتخاذ سلسلة من القرارات تتعلق بعمله وأوقات راحته أو الأموال التي سيقوم بإنفاقها وهكذا، وإتخاذ القرارات عملية تمتد أطرافها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه أي مدير أو أي مستعمل عن إتخاذ القرار، وذلك لأن أي عمل يقوم به إنما يتم من خلال إتخاذ قرار معين سواء كان هذا القرار يتطلب قدرا أكبر من الدراسة والتحليل كما في حالة القرار الذي يؤدي إلى تغيير الإتجاه أو كان هذا القرار لا يتطلب قدرا أكبر من الدراسة والتحليل .

ويواجه متخذو القرارات العديد من المشكلات لكنها ليست متساوية في الأهمية، مما جعلهم في حاجة إلى رقابة داخلية تتماشى مع المعايير الدولية حتى يتمكن القائمين على الرقابة الداخلية من تخزين كم هائل و فعال من المعلومات يمكنه من الحصول على المعلومات في الوقت والجودة المناسبين وتوصيلها إلى مستخدميها، بل لا بد من التأكد من مدى تلبية نظام المعلومات لإحتياجاتهم لاتخاذ القرار المناسب .

وفي الفصل التطبيقي سيتم إسقاط نظام الرقابة الداخلية على الوكالة الوطنية للتأمين رمز 3354 وتوفير معلومات نضعها تحت تصرف متخذي القرار لإتخاذ القرار المناسب .

الفصل الثاني :دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa

تمهيد:

إن مجتمع الدراسة يتمثل في شركات التأمين في الجزائر والمتكونة من عدة شركات وسيتم في هذا الفصل اسقاط الجوانب النظرية في الميدان التطبيقي ودراسة إحدى شركات التأمين الرائدة في سوق التأمين.

وهي الشركة الوطنية للتأمين (Saa) و التي مرت بمراحل الإصلاح لقطاع التأمينات وقد تأسست في 1963وميز التأمين في الجزائر من تأميم وتخصص وإلغاء للاحتكار سنة 1988 وهذا لغاية تحرير قطاع التأمين سنة 1995

وغيرها من عملية الإصلاح والتعديلات للقوانين وعليه فهي شركة يمكن أن تكون موضوع لدراسة واقع قطاع التأمين الجزائري وقد اعتمدنا في عملية معالجة القطاع على هاته الشركة من خلال معرفة الوضعية المالية للشركة ودراسة ميزانية الإنتاج كذا وتقييمه .

وسنتطرق في هذا الصدد إلى ضمانات الإنتاج المختلفة وتحليل حساب الحوادث وذلك لسنوات) (2014 2015 2016) وذلك من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول :الطريقة والأدوات؛

المبحث الثاني :تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول :الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دراسة تحليل وتقييم الأداء المالي لشركات التأمين .نوضح بعض جوانب الدراسة والمتمثلة في مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد متغيراتها وكيفية قياسها .وكذا الأدوات الإحصائية المستعملة وذلك من خلال معرفة الطريقة المستخدمة في تحليل وتقييم أداء شركات التأمين وثانيهما عرض للأدوات التي تعتبر كوسيلة لتحليل أداء شركات التأمين وهذه الأداة تتمثل في تلخيصها في جداول .

المطلب الأول :الطريقة

وهي المنهج المتبع لدراسة الظاهرة حيث استخدم منهج دراسة الحالة الموافق للدراسة التطبيقية فمن خلال طبيعية الدراسة تم معرفة مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع التأمين المتكون من العديد من الشركات الناشطة فيه وبعدها تطرقنا لشركة موضوع الدراسة التي تعتبر رائدة في قطاع التأمين كما تطرقنا فيه لطريقة جمع وتلخيص المعطيات، و بعدها تم تحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها

أولا :اختيار مجتمع وعينة الدراسة :سيتم في هذا الجزء عرض كل من مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة :ويتمثل في شركات قطاع التأمين في الجزائر شركة تأمين منها العمومية ومنها الخاصة ومنها شركات الممارسة للتأمين على الاشخاص ومنها الشركات التامين الممارسة للتامين على الأضرار وعليه يمكننا تصنيفها لشركات التأمين قبل سنة 1995 وشركات التأمين بعد سنة 1995 وتقدر الحصة السوقية لشركات التأمين العمومية بحوالي % 70 وهي نسبة جيدة تغطي السوق التأمين ككل وتعتبر الشركة الوطنية للتامين من أهم شركات القطاع العمومي حيث تقدر حصتها السوقية % 25 بينما الحصة السوقية لشركات التامين العمومية الأخرى تقدر (CAAT) ب 16 % والشركة الوطنية للتامين الشامل (CAAR) على غرار الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين حصتها السوقية من حجم الإنتاج الكلي لسوق ب % 17 وهذا في سنة 2011

– SAA:الشركة الجزائرية للتأمين

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين في 12 سبتمبر 1963 في صور مختلطة جزائرية بنسبة % 61 ومعربو بنسبة 39% و في 27 مايو 1966 أممت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، وفي 21 ماي 1975 ومع ظهور قانون التخصص احتكرت الشركة كل من فرع التأمين السيارات، الأخطار البسيطة، تأمينات الحياة، ويقدر رأسمالها الاجتماعي ب 3100 :مليون دج، وشبكة توزيعها 24 وحدة و 309 وكالة. بينما عدد العمال انتقل من 5218 عاملا في 1995 إلى 4325 عاملا حاليا ,و يفسر هذا الانخفاض بخروج المتقاعدين.

- **عينة الدراسة :**

تمثلت في الشركة الوطنية للتأمين الوكيل العام 3354 والتي ترجع بنيتها الهيكلية الأولى الى فترة التسعينات حيث كانت عبارة عن وكالة عامة تابعة لوحدة بسكرة تحت رمز 3151 ولها فرعين الوادي وتبسه وفي سنة 2003 أصبحت تابعة للمديرية الجهوية ورقلة

ثانيا :طريقة جمع، وتلخيص المعطيات

سيتم في هذا الجزء عرض كل من طريقة جمع المتغيرات وتلخيص المعطيات على النحو التالى :

1– طريقة جمع المعطيات:

تم جمع المعطيات اللازمة لها عن طريق ما يلي :

بغرض تنفيذ أهداف الدراسة، واختبار فرضيات تتمثل المعطيات اللازمة للدراسة في القوائم المالية الخاصة بالشركة محل الدراسة والمتمثلة أساسا في ميزانية الإنتاج

والمعلومات الخاصة بالمؤشرات التي تم الحصول عليها من طرف الاطارات الموجودة في المؤسسة، أو عن طريق الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.

2- **تلخيص المعطيات المجمعة :**

تنطلق هذه الدراسة من جمع المعطيات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة2014-2016، و التي سيتم الاعتماد عليها في ترجمة القوائم المالية إلى نسب ومؤشرات مالية قصد تحديد الوضعية المالية لشركة التأمين ومعرفة أهم المؤشرات المستخدمة في ذلك والتي تم تلخيصها في الجداول

ثالثا : تحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها

1- **المتغير التابع** :ويتمثل في مؤشرات الدالة على الضمانات لشركات التأمين وعليه فإن الضمانات:هي متغيركمي يتطلب قياسه معلومات مالية .والمتمثلة في النسب المالية، مؤشرات التوازن نسب التغطية .

- الإنتاج : المتمثل في أقساط التأمين .
- الخسائر: تتمثل في مبالغ الحوادث المدفوعة.

2- **المتغير المستقل** :بينما المتغير المستقل يتمثل في نظام الرقابة الداخلية المتبع.

المطلب الثاني : الأدوات والبرامج المستخدمة:

استخدام مجموعة من الأدوات و المتمثلة أساسا في المؤشرات المالية ونسبها والمتمثلة في:

-مؤشرات التوازن المالي ؛

-النسب المالية.

-نسب التغطية

.ومن أجل حساب ماسبق تم استعانة بالبرنامج التالي : برنامج الجداول الإلكترونية 2007 Microsoft Excel

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية

إن عملية عرض النتائج ومناقشتها تتطلب استخدام أدوات وطرق مختلفة، لتسهيل حل إشكالية الدراسة، لذا سنحاول في هذا الجزء عرض طريقة النتائج المتحصل عليها وتلخيصها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف شركة التأمينSAA

في أشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

المطلب الثاني : تلخيص النتائج المتحصل عليها في ميزانية الإنتاج للسنوات الثلاثة

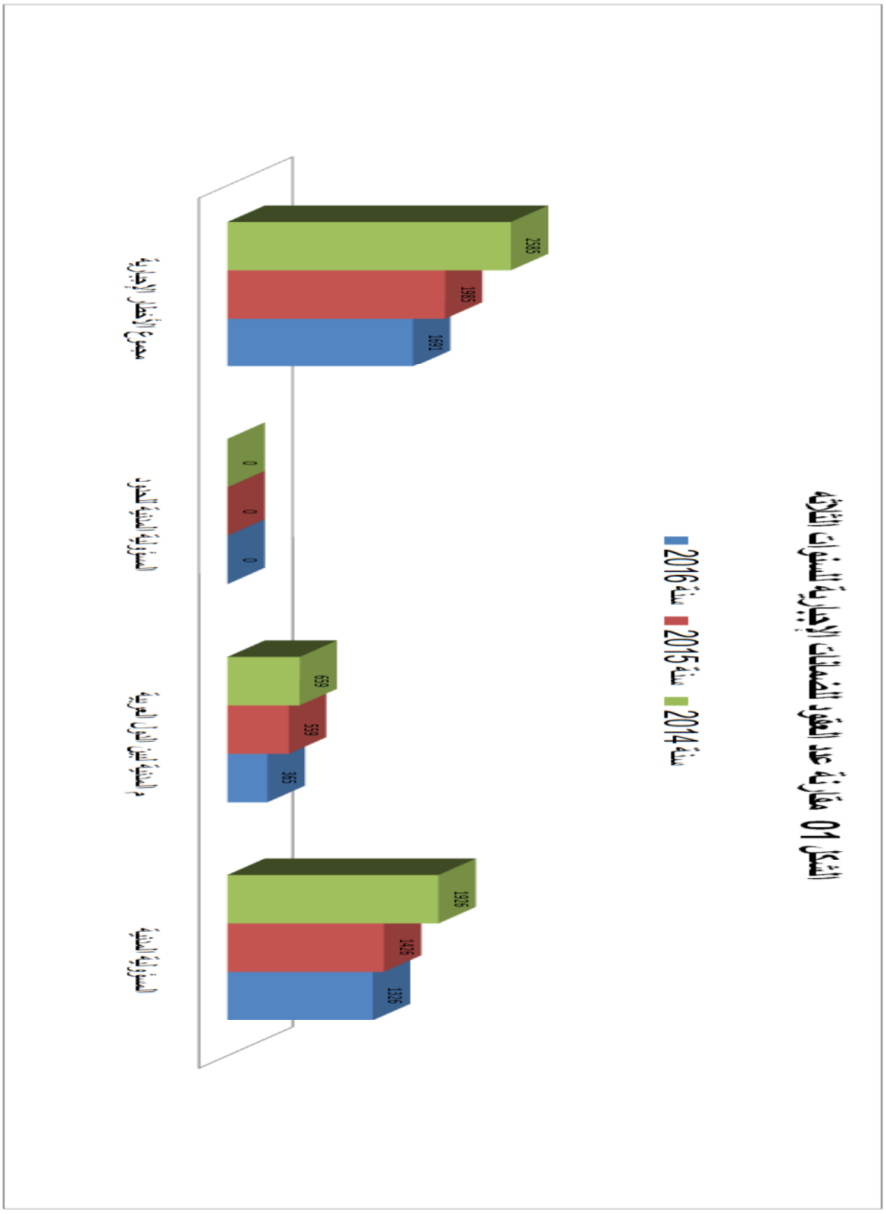
جدول زمني للإنتاج وفقا لضمانات السنوات الثلاث

الفترة الممتدة من 2014/01/01 الى 2016/12/31

الضمانات	ع العقود			القسط			الوزن العلم			الوزن النسبي		
	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
المسؤولية المدنية	1326	1426	1926	1,655,592.37	1,559,680.53	1,167,251.69	0.19	0.20	0.20	0.842	0.864	0.880
م المدنية لبين الدول العربية	365	559	659	309,901.12	245,130.31	159,767.88	0.03	0.03	0.04	0.158	0.136	0.120
المسؤولية المدنية للحدود	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مجموع الأخطار الإجبارية	1691	1985	2585	1,965,493.49	1,804,810.84	1,327,019.57				1.00	1.00	1.00
جميع المخاطر 100%	11	14	9	278,708.74	594,518.59	350,437.50	0.06	0.08	0.03	0.044	0.097	0.074
جميع المخاطر لغاية 200.000	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
جميع المخاطر لغاية 300.000	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
جميع المخاطر لغاية 500.000	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
أضرار التصادم 10.000	93	117	125	328,603.48	327,513.46	269,969.76	0.04	0.04	0.04	0.052	0.054	0.057
أضرار التصادم 20.000	778	885	843	2,456,328.90	2,437,308.37	2,154,902.40	0.36	0.31	0.30	0.390	0.399	0.455
أضرار التصادم 30.000	151	241	313	1,130,155.66	837,274.94	535,214.68	0.09	0.11	0.14	0.179	0.137	0.113
أضرار التصادم 40.000	17	38	43	181,882.68	153,839.14	80,143.44	0.01	0.02	0.02	0.029	0.025	0.017
أضرار التصادم 50.000	54	55	53	270,105.05	315,761.11	301,620.27	0.05	0.04	0.03	0.043	0.052	0.064
أضرار التصادم الفيه الحلية	0	0	2	71,250.00	-	-	-	-	0.01	0.011	0.000	0.000
السرقة والحريق	27	25	23	303,402.75	261,103.72	207,187.50	0.03	0.03	0.04	0.048	0.043	0.044
سرقة الراديو	2	3	2	212.80	344.80	194.80	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
الزجاج	64	145	157	319,112.41	252,149.65	91,952.50	0.02	0.03	0.04	0.051	0.041	0.019
زجاج السقف	0	2	1	2,000.00	4,000.00	-	-	0.00	0.00	0.000	0.001	0.000
الدفاع والمتابعة	1149	1419	1489	933,170.00	897,570.00	725,410.00	0.12	0.11	0.11	0.148	0.147	0.153
نقل الأشخاص	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
مساعدة السيارات (سعف السير	18	22	27	29,118.00	23,368.00	19,320.00	0.00	0.00	0.00	0.005	0.004	0.004
أعمال الشغب والمظاهرات	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
أفضل تصليح	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
العطلة أثناء التصليح	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
مجموع الأخطار الغير إجبارية	2364	2966	3087	6,304,050.47	6,104,751.78	4,736,352.85				1.000	1.000	1.000
المجموع الصافي				8,269,543.96	7,909,562.62	6,063,372.42						

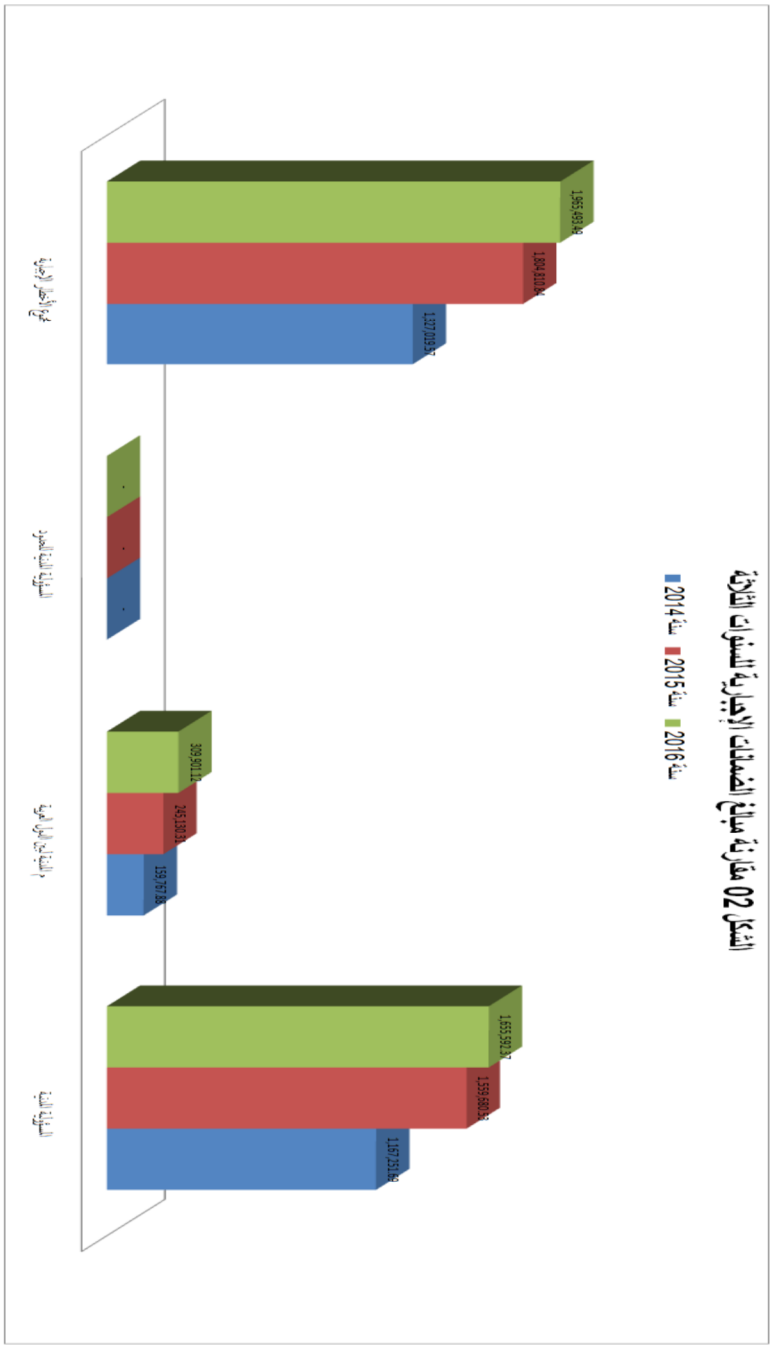
- **المصدر : من إعداد الطلبة**

المطلب الثاني: تحاليل ونتائج



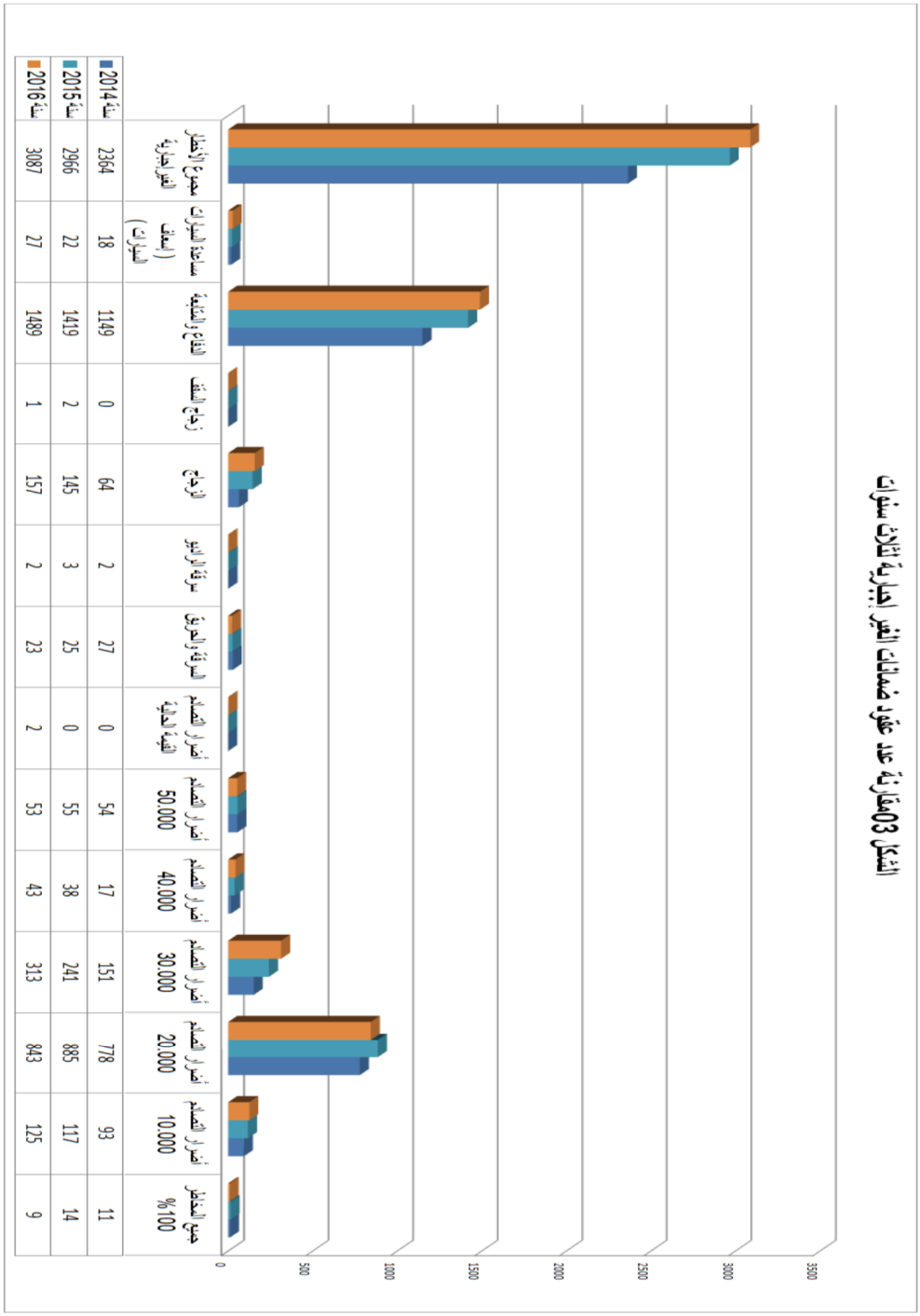
- من إعداد الطلبة

يوضح هذا المخطط مقارنة عدد العقود الضمانات الإجبارية لسنوات الثلاثة 2014-2015-2016 ونلاحظ أن عدد العقود تأخذ منحى تصاعدي لكل الضمانات ونستنتج أن إنتاج الشركة في تزايد مستمر بالنسبة هذه العقود.



المصدر : من إعداد الطلبة

يوضح المخطط مقارنة مبالغ الضمانات الإجبارية للسنوات 2014-2015-2016 ومن خلاله نلاحظ أن مبالغ الضمانات الاجبارية تأخذ منحى تصاعدي أي أن نشاط الوكالة في تزايد مستمر ونستنتج أن الحالة المالية في تحسن مستمر.

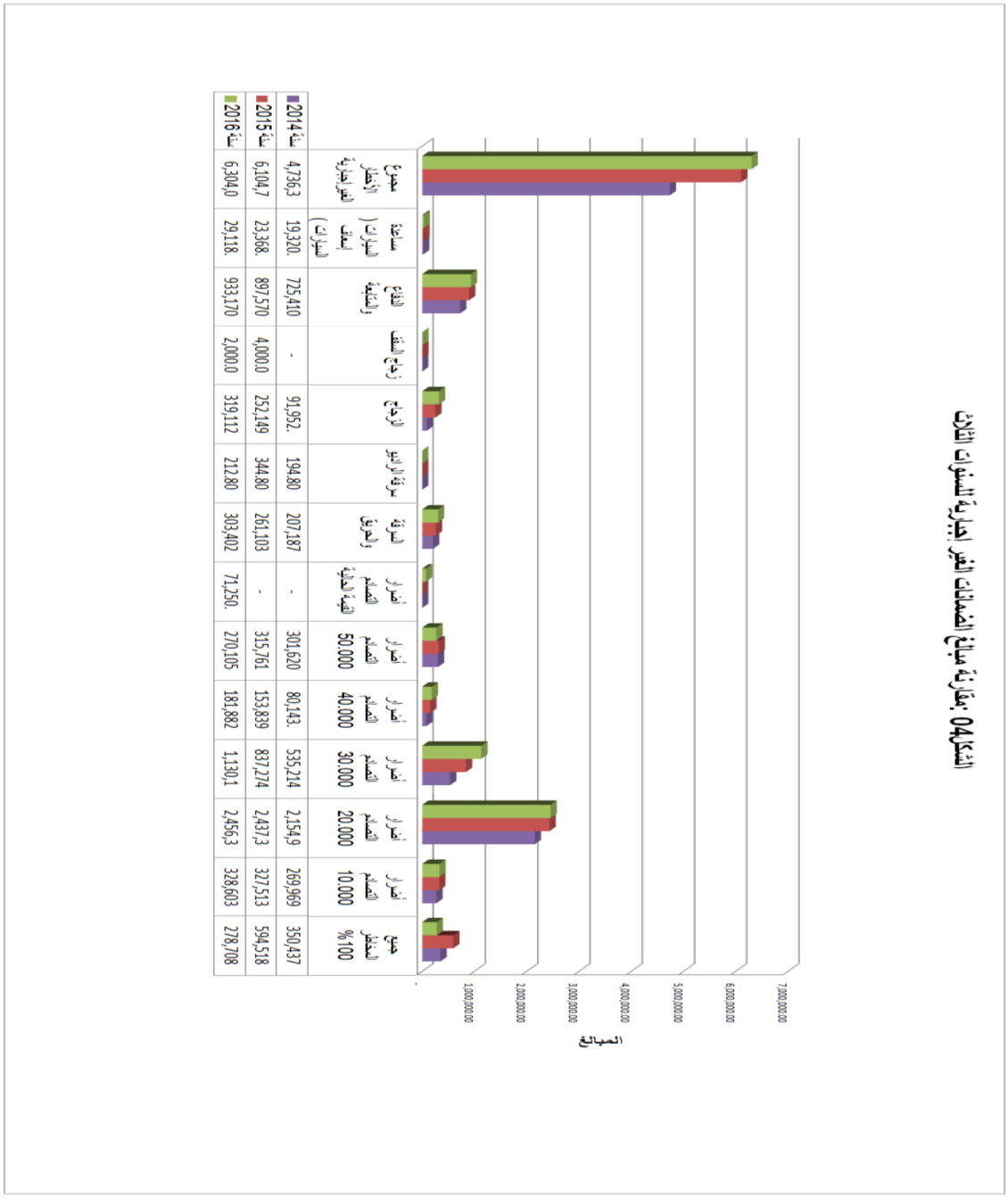


	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
مجموع الأخطار الغير إجبارية	2364	2966	3087
سلعة السيارات (سقف السيارات)	18	22	27
الفلاح والبستنة	1149	1419	1489
زجاج السقف	0	2	1
الزجاج	64	145	157
مرونة الراديو	2	3	2
السرقة والحريق	27	25	23
أضرار التصادم الثنية الذهبية	0	0	2
أضرار التصادم 50.000	54	55	53
أضرار التصادم 40.000	17	38	43
أضرار التصادم 30.000	151	241	313
أضرار التصادم 20.000	778	885	843
أضرار التصادم 10.000	93	117	125
جميع الأخطار %100	11	14	9

المصدر : من إعداد الطلبة

نلاحظ من الشكل مقارنة عدد عقود الضمانات الغير الاجبارية لثلاثة سنوات 2014-2015-2016

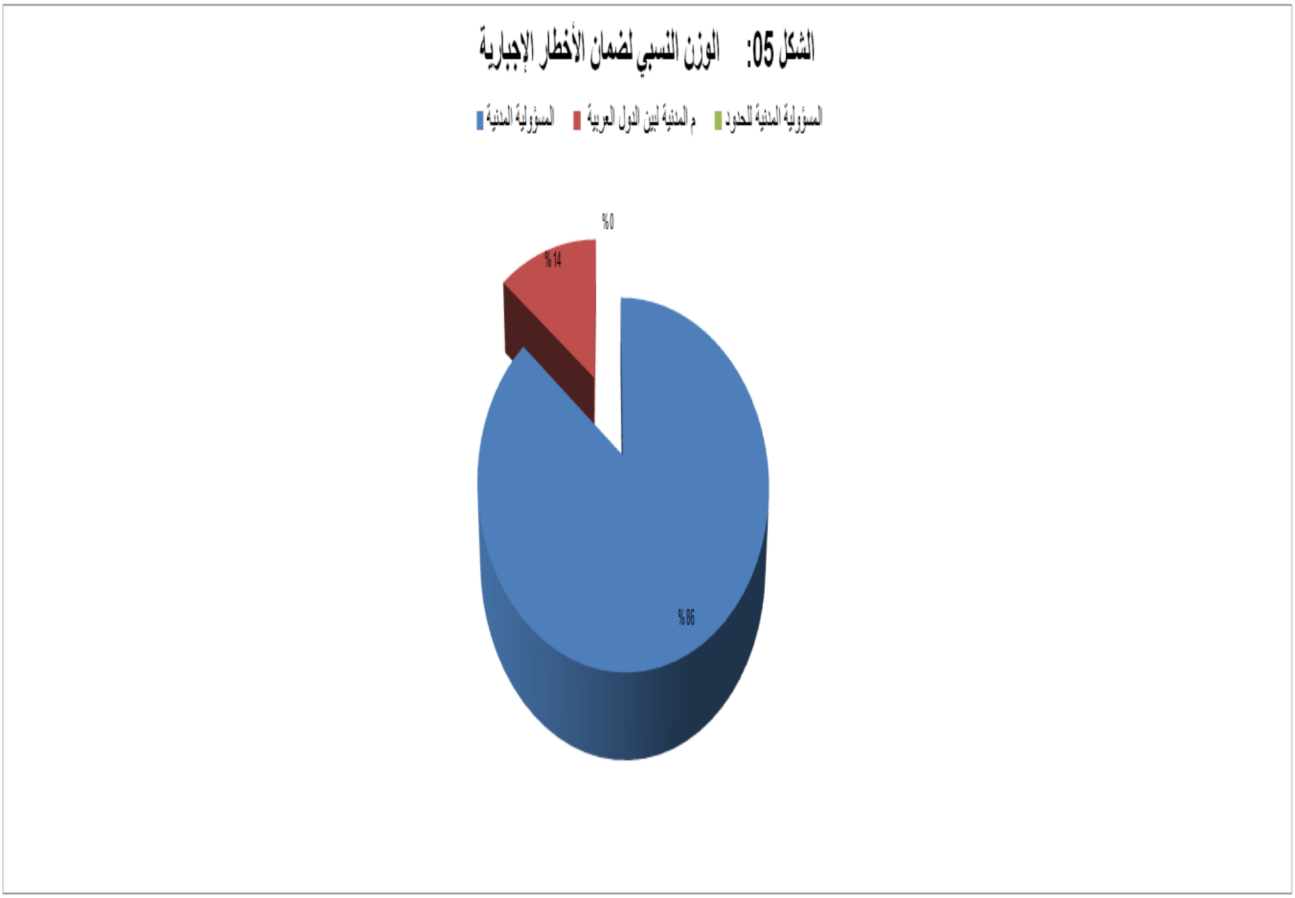
عموما ارتفاع عدد العقود إجمالا عبر الزمن (عدا ضمانات التصادم 20.000 حيث 2015 اكثر نسبيا) ونستنتج تطور الانتاج للضمانات الغير الإجبارية .



	مجموع الأخطار الغير إجبارية	مساعدة السيارات (بمقابل السيارات)	الدفاع والمتابعة	زجاج الشفاف	الزجاج	سرقة الراديو	السرقة والحريق	أضرار التصادم القيمة الحالية	أضرار التصادم	أضرار التصادم	أضرار التصادم	أضرار التصادم	أضرار التصادم	هجوم الخطر
سنة 2014	4,736,3	19,320.	725,410	-	91,952.	194,80	207,187	-	301,620	80,143.	535,214	2,154,9	269,969	350,437
سنة 2015	6,104,7	23,368.	897,570	4,000.0	252,149	344,80	261,103	-	315,761	153,839	837,274	2,437,3	327,513	594,518
سنة 2016	6,304,0	29,118.	933,170	2,000.0	319,112	212,80	303,402	71,250.	270,105	181,882	1,130,1	2,456,3	328,603	278,708
								50.000		40.000	30.000	20.000	10.000	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة

يوضح الشكل مبالغ الضامانات الغير إجبارية للسنوات الثلاث 2014- 2015- 2016 ونلاحظ تزايد مبالغ الضمانات الغير الإجبارية عبر السنوات ونستنتج الوكالة في تحسن مستمر في إنتاج الضمانات الغير الإجبارية .



المصدر : من إعداد الطلبة

يوضح الشكل الوزن النسبي المقارن للضمانات الإجبارية حيث نلاحظ أن نسبة الضمانات للمسؤوليه المدنية للمركبات الداخلية تأخذ نصيب كبير بنسبة 95 % وهذا ما يدل على أن إنتاج الوكالة أكثر منه لضمانات المركبات المحلية على ضمانات المركبات الدول بين العربية .

ونخلص عدد ومبالغ الحوادث التي تمت معالجتها للسنوات الثلاث من خلال الجدول التالى :

	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
مبلغ الحوادث التي تمت معالجتها	179	228	263	6073832.83	7918415.52	8286689.78
مبلغ الاموال المسترجعة من الشركات الاخرى				1993580.77	3802156.26	4010768.99
المبالغ الحوادث المدفوعة	179	228	263	4080252.06	4116259.26	4275920.79

المصدر: من إعداد الطلبة

- جدول يوضح عدد ومبالغ الحوادث التي تمت معالجتها للسنوات الثلاث.

حيث أن العقد يكون عبارة عن تشكيلة من الضمانات على النحو التالي :

- الصنف الاول : ضمان مخاطر المركبات المحلية

المسؤولية المدنية + ضمانات الاخطار الغير الاجبارية

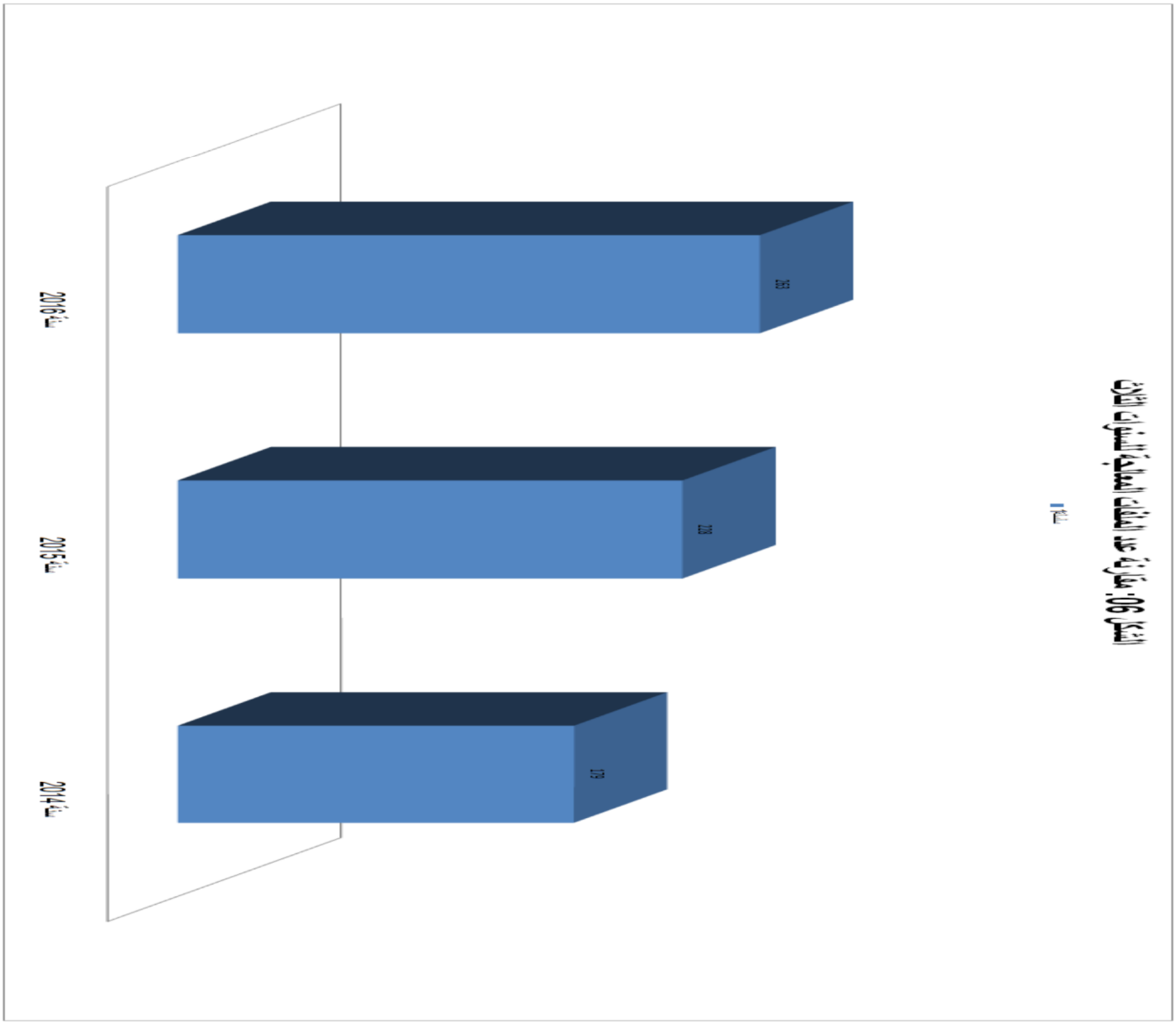
- الصنف الثانى : ضمان مخاطر المركبات بين الدول العربية

المسؤولية المدنية للمركبات بين الدول العربية

- صنف الثالث :ضمان المركبات الاجنبية

المسؤولية المدنية للمركبات الاجنبية

وبدلك ملخص الجدول يكون كالتالي :



المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من الشكل المقارن عدد ملفات الحوادث المعالجة خلال السنوات الثلاثة 2014-2015-2016 ونلاحظ تزايد نسبة الحوادث المعالجة خلال السنة عبر الزمن

الصنف الاول						
	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
المسؤولية المدنية	1326	1426	1926	1,167,251.69	1,559,680.53	1,655,592.37
جميع المخاطر 100%	11	14	9	350,437.50	594,518.59	278,708.74
جميع المخاطر لغاية 200.000	0	0	0			
جميع المخاطر لغاية 300.000	0	0	0			
جميع المخاطر لغاية 500.000	0	0	0			
أضرار التصادم 10.000	93	117	125	269,969.76	327,513.46	328,603.48
أضرار التصادم 20.000	778	885	843	2,154,902.40	2,437,308.37	2,456,328.90
أضرار التصادم 30.000	151	241	313	535,214.68	837,274.94	1,130,155.66
أضرار التصادم 40.000	17	38	43	80,143.44	153,839.14	181,882.68
أضرار التصادم 50.000	54	55	53	301,620.27	315,761.11	270,105.05
أضرار التصادم القيمة الحالية	0	0	2	-	-	71,250.00
السرقة والحريق	27	25	23	207,187.50	261,103.72	303,402.75
سرقة الراديو	2	3	2	194.80	344.80	212.80
الزجاج	64	145	157	91,952.50	252,149.65	319,112.41
زجاج السقف	0	2	1	-	4,000.00	2,000.00
الدفاع والمتابعة	1149	1419	1489	725,410.00	897,570.00	933,170.00
نقل الأشخاص	0	0	0	-	-	-
مساعدة السيارات (إسعاف السيار	18	22	27	19,320.00	23,368.00	29,118.00
أعمال الشغب والمظاهرات	0	0	0			
أفضل تصليح	0	0	0			
العطلة أثناء التصليح	0	0	0			
مبلغ ضمان المركبات المؤمنة داخ	1326	1426	1926	5,903,604.54	7,664,432.31	7,959,642.84

المصدر: من إعداد الطلبة

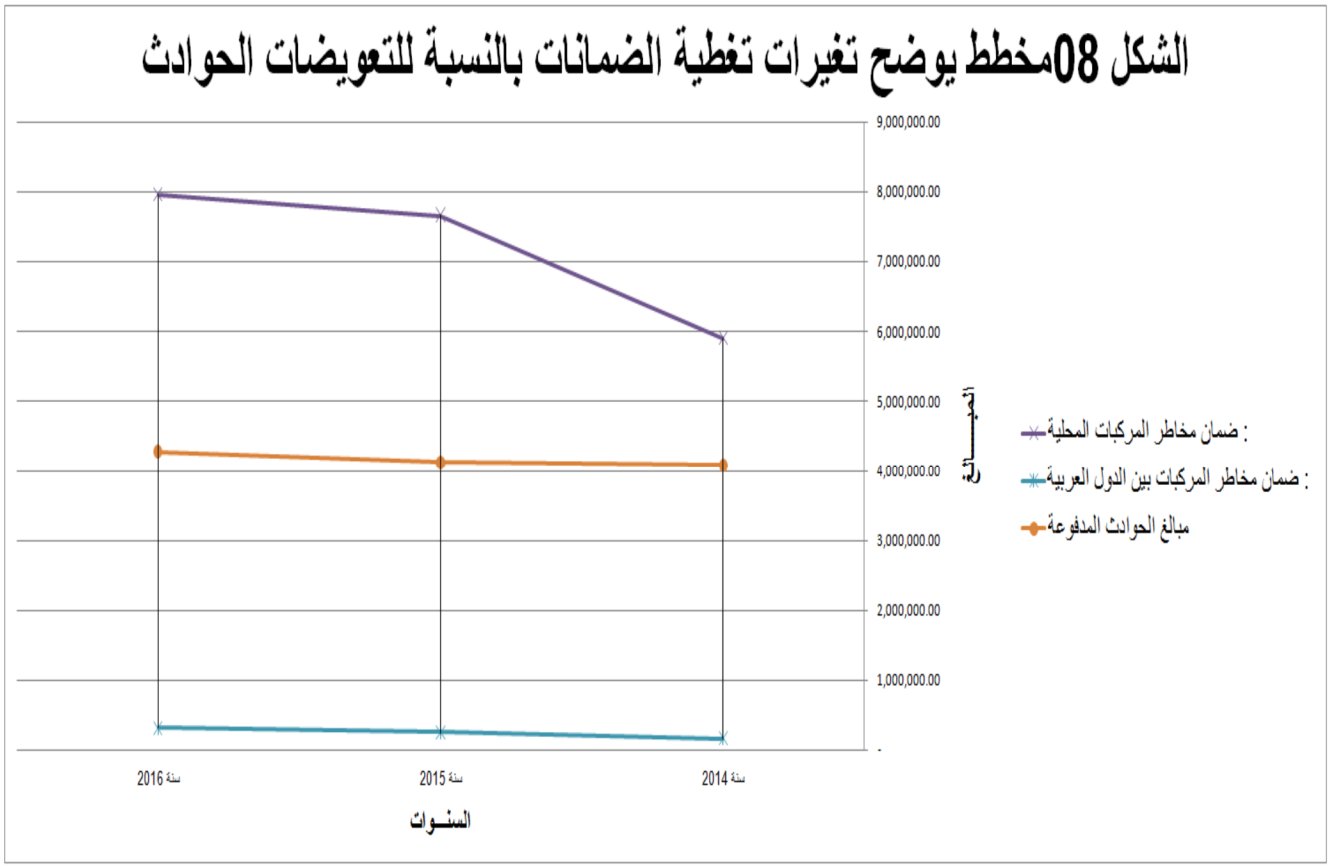
الصنف الثاني : ضمان مخاطر المركبات بين الدول العربية						
	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
م المدنية لبين الدول العربية	365	559	659	159,767.88	245,130.31	309,901.12

الصنف الثالث: لايوجد

ومما سبق نستخلص الجدول التالي الذي يلخص: تغطية مختلف الضمانات للحوادث المدفوعة

	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
حصص مختلف الأعمال الصافية	1328	1426	1926
حصص مختلف الأعمال في الأرباح	365	559	659
نتائج الأعمال المقبوضة	179	228	263
	5903604.54	7664432.31	7959842.84
	159767.88	245130.31	309901.12
	4080232.06	4116259.26	4275920.79
	144.69%	186.20%	186.15%
	3.92%	5.96%	7.25%
	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة



المصدر: من إعداد الطلبة

النتيجة :

من خلال المخطط الدي يوضح تغطية الضمانات لخسائر الحوادث والتي من خلاله نلاحظ النقاط التالية :

. تستطيع ضمان مخاطر المركبات المحلية من تغطية خسائر الحوادث لوحدها بنسبة 144.69% .
186.20% . 186.15% على التوالى.

. لا تستطيع ضمان مخاطر المركبات بين الدول العربية من تغطية خسائر الحوادث حيث تغطي لوحدها فقط نسبة 3.92% 5.96 % 7.25%

الحلول المقترحة : ومن خلال تتبعنا للسنوات الثلاثة 2014 ،2015 ،2016 نستخلص أن ضمان مركبات بين الدول العربية يعتبر عبئ على شركة التأمين لدا نوصي بإتخاد الإجراءات المالية التالية:

الحل الاول : الرفع من قيمة القسط لما يتناسب مع معدلات الحوادث المسجلة لمواجهة الخسائر المسجلة وهذا نظريا ممكن ولكن عمليا غير ممكن لأن أقساط التأمين الإجبارية محددة عن طريق قانون المالية ولايمكن لشركات التأمين أن تتحكم في مبالغ الأقساط

الحل الثاني : التقليل من اصدار ومنح عقود التأمين لهدا الضمان وهذا ممكن .

الخاتمـــــة

الخاتمـــــة :

وكخلاصة لدراسة مختلف جوانب الموضوع نصل إلى مايلي :

- **نتائج الدراسة** :هاته الدراسة تطرقت لعدة مفاهيم أساسية حول التأمين بالإضافة إلى أسس وعناصر التأمين المتمثلة في المؤمن والمؤمن له ،كما تم التعرض إلى مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية وكدا ماهية اتخاد القرار وفي الأخير تم التطرق إلى المتغيرات موضوع الدراسة والتطرق إلى أدوات ومنهج البحث بالإضافة إلى عينة ومجتمع الدراسة والهدف من تلك الدراسة وكل هذا من أجل تسهيل حل إشكالية الدراسة والتي تم التطرق إليها من خلال الفصل الثاني والذي سيتم فيه دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين من بين أهم المؤسسات التي تنشط عبر كامل التراب الوطني ، أين تمت فيها دراسة حالة الوكالة العامة رمز 3354، كمحاولة لتقييم دور الرقابة الداخلية التي من خلاله نستطيع اتخاد قرارات مالية هامة ، وذلك من خلال استعمال مؤشرات الخاصة – خلال الفترة 2014 إلى غاية 2016،حيث حاولنا ربط الجزء التطبيقي بالجزء النظري أين قمنا باستعمال النسب المالية كأداة من أدوات البحث العلمي وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي EXCEL 2007 فتمثلت النتائج، مطابقة للتوقعات إذ كان هناك دور فعال للرقابة الداخلية في إتخاد قرارين ماليين مهمين لشركة التأمين .

كما تجدر الإشارة إلى أن بعض شركات التأمين على غرار الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي توصل إلى تبني نتائج دراستنا وتطبيقها فعليا حيث قامت بالتقليل من منح هذا الضمان وتقليصه إلى مرتين في عقد التأمين عوض 12 مرة أو 06 مرات ومنعه جملتا واحدة لمركبات النقل والمركبات النفعية

- **نتائج إختبار الفرضيات** :

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا إختبار الفرضيات كما يلي :

- **الفرضية الأولى** : أثبتت الدراسة خطأ الفرضية حيث توصلنا أن ضمان تأمين المركبات بين الدول العربية لايمكنه تغطية خسائر الحوادث المنجرة عليه حيث أن نسب التغطيه لا تتجاوز 6 % خلال فترة الدراسة .
- **الفرضية الثانية** : كما أثبتت الدراسة صحة الفرضية التي مفادها أنه بإمكان ضمان تأمين المركبات الداخلية من تغطية خسائر الحوادث لوحدها بنسبة 186 % .
- **الفرضية الثالثة** : كما اثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة التي مفادها :

هناك معوقات تحول دون قدرة شركات التأمين على تطبيق نتائج الرقابة الداخلية حيث توصلنا نظريا لحلين لكن عمليا لا يمكننا تطبيق الحل الأول الذي يوصي "بالرفع من قيمة القسط لما يتناسب مع معدلات الحوادث التي يجب تغطيتها " لوجود معوقات تمنع ذلك وذلك لأن قرار الزيادة أو التخفيض في

قيمة الضمانات الإجبارية لا يعود لشركات التأمين بل يحدد من طرف الحكومة التي تضعه كمشروع يصادق عليه من طرف البرلمان ومن ثمه يصدر في قانون المالية ، فبذلك يعد هذا من بين المعوقات التي تحد من إتخاذ قرارات لتطبيق نتائج نظام الرقابة الداخلية .

ومما سبق أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية التي تقول أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يساعدنا في نجاعة وتدعيم إتخاذ القرارات المالية فمن خلال فرض نظام رقابة متبع على ميزانية الانتاج وكذا من خلال تحليل حسابات الحوادث وتطبيق قواعد الرقابة الداخلية استخلصنا حلين تحت تصرف متخذي القرار وهما :

- الحل الاول : الرفع من قيمة القسط لما يتناسب مع معدلات الحوادث المسجلة لمواجهة الخسائر المسجلة
- الحل الثاني : التقليل من اصدار ومنح عقود التأمين لهذا الضمان .

- **التوصيات:**

من خلال نتائج الدراسة الحالية نوصي بتبني النقاط التالية :

*مراجعة قيمة الأقساط الإجبارية المحدد من طرف الجهات الوصية وجعلها تتلائم والظروف الإقتصادية والإبتعاد على الطابع الإجتماعي .

* التقليل من منح اصدار ومنح عقود التأمين لضمانات تأمين المركبات بين الدول العربية إذا ما أبقت الدولة للقيمة الحالية لهذا القسط .

*إعطاء لشركات التأمين مجال والمشاركة في تحديد قيمة الأقساط الإجبارية بعد القيام بدراسات ميدانية للموازنه بين قيمة الحوادث المدفوعة والأقساط المسددة .

*إن عدم كفاية الأقساط لتغطية خسائر الحوادث ينجر عنه عجز شركات التأمين تسديد تعويضات زبائن ،مما يؤثر سلبا على صورة الشركة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. وجداني علي احمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010
2. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر2009 .
3. مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية،دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2010
4. مصطفى الزرقاء وآخرون، بحوث مختارة من الاقتصاد الإسلامي، المركز العالمي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي،1981
5. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2006
6. محمد جودت ناصر، إدارة أعمال التأمين بين النظ رية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان،1998
7. محمد المهدي علي، الإستراتيجيات التسويقية للمنتجات التأمينية، مجلة الآفاق الجديدة، العدد2 ، جامعة المنوفية، مصر، 1997 ،
8. كريم قوبة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء الرقابي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011،
9. كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،2006
10. فوزي رشيد، الشرائع العراقية القديمة، دار مجدلاوي، بغداد، 1979 ،
11. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر – الناحية النظرية –، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009
12. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة نار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003،
13. علي حسين علي، رشاد الساعد، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، 2001
14. علي حسين الدوغجي، ايمان مؤيد الخير، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق النموذج ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، العراق،
15. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم اداء الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 بسكرة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2007.
16. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الإقتصادية والإحصائية، بيروت، دار النهضة العربية، 1980
17. عبد الرزاق الصنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني –عقود الضرر وعقود التأمين مجلد الثاني، دار إحياء التراث العربي التراث العربي، 1986،
18. عبد الحي مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية بيروت، لبنان 1998
19. عبد الجبار أمين محمد هلال، **دراسات إدارية**، المجلد الأول، العدد الأول، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق،2006،
20. عبد الباري دره و آخرون،الإدارة الحديثة،المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،1994
21. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة، شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية، الجزء 2، الرقابة الداخلية – ادلة الإثبات– الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،

22. شعباني لحلفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004،

23. رأفت سلامة محمود وآخرون، علم تدقيق الحسابات النظري، دار البصيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011

24. راشد راشد ، التأمينات البرية الخاصة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992

25. خالد أمين عبدالله، علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية –، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004

26. حمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي،مبادئ الإدارة والاعمال، و إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008،

27. حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997،

28. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ج2

29. جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله العزاوي، مبادئ الإدارة العامة منظور إستراتيجي شامل، مطبعة الرشاد، بغداد،2005

30. ثامر محمد مهدي، أثر استخدام الحاسب الإلكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، العراق، 2010،

31. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،

32. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005

33. بركات عباس علي، عبد الله عزت، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، وحدة الحدباء للطباعة والنشر، الموصل، العراق،2000 ،

34. أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998

35. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007،

36. أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، دار صخاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015٤

37. إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته بين الجوانب النظرية والتطبيقية، دار الإشعاع، الإسكندرية1998،

38. إبراهيم سلطان، مبادئ التنظيم والإدارة، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،2003

39. إبراهيم أبو النجا، التأمين في القانون الجزائري الأحكام العامة طبقا لقانون التأمين الجديد، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، دون سنة

40- طبابيبة سليمة ، دور محاسبة شركات التأمين في إتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،جامعة سطيف 1 ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسير 2014/2013،

41- غاشوش عايدة ،لقصير مريم ،دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة ماستر أكاديمي 'جامعة قسنطينة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،2011 .

42- عبد الصمد كناش ،تحليل وتقييم الأداء المالى لشركات التأمين ،مذكرة تخرج ماتر أكاديمى ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة2013-2014.

43 – شيماء بغدادي ،دور التقارير المالية للمراجع في إتخاذ القرارات، مذكرة تخرج ماستر أكاديمي ،جامعة حمة لخضر الوادي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسير،2013

44– محمد التهامي طواهر، سعدون حنيفي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006

45– برابح بلابل ، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية ،مذكرة ماجستير جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014–2015[1]

46– رمضان أبو السعود، أصول التأمين، جامعة الإسكندرية، مصر، 1992 ،

قائمة المراجع بالغة الأجنبية :

1. Véronique Pornin, Initiation à la réassurance, édition EFE, Paris, 2000
2. Mohamed Boudjellal, Aperçu sur les assurances en Algérie au lendemain des réformes, polycopie non édité, Université FERHAT ABBAS, SETIF, 2000
3. Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, groupe Eyrolles, 7eme édition, paris, France, 2010
4. Henry Peter, le c.ntrôle interne : évolution et prespectives en suisse. Mémoire MBL, université de Genève, faculté de droit, la suisse, 2012,.
5. H.de Moulin, Beaufort , Assurances et responsabilité, édition Dunod, Paris, 1978
6. Denis Clair, Lambert, Economie des assurances, Armand Collin / Masson, 1996.
7. , Mohamed Hamzaoui, audit gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne. Village mondial ،France ,2006.

المـــواقع :

1. http://www.IFACI.com/iFACI/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-j-audit-et-de-controle- interne-78-html

الملاحق

Saa

Etat Periodique des Primes Emises par Garanties (P9)

Periode Du 01/01/2014 au 31/12/2014

Agence : ***3354 Chaouch Morched***

Produit : **1110**

Garantie	Contrats	Primes	REC	Nb Risques
RC	1153	1.167.251,69	449.293,82	1.153
RC InterArab	360	159.767,88	7.128,46	360
RC Frontiere	0	0,00	0,00	0
RO :	**1.513**	1.327.019,57	456.422,28	1.513
TR Simple	11	350.437,50	127.157,23	11
DASC 200 000	0	0,00	0,00	0
DASC 300 000	0	0,00	0,00	0
DASC 500 000	0	0,00	0,00	0
DC 10 000	93	269.969,76	103.456,51	93
DC 20 000	778	2.154.902,40	787.498,71	778
DC 30 000	151	535.214,68	198.947,22	151
DC 40 000	17	80.143,44	36.054,94	17
DC 50 000	54	301.620,27	144.196,19	54
DC VV	0	0,00	0,00	0
VIV	27	207.187,50	68.694,03	27
VAR	2	194,80	31,18	2
BDG	64	91.952,50	46.383,59	64
BDGPanoramique	0	0,00	0,00	0
DR	1149	725.410,00	254.286,25	1.149
PT	0	0,00	0,00	0
Assist Vehicule	18	19.320,00	8.498,14	18
ATES	0	0,00	0,00	0
PEA	0	0,00	0,00	0
Top Reparateur	0	0,00	0,00	0
Rachat Vetustée	0	0,00	0,00	0
RNO :	**2.364**	4.736.352,85	1.775.203,99	2.364

Total Primes nettes :	6.063.372,42
Total Accessoires :	264.350,00
Total FGA :	42.948,11
Total TVA :	1.075.712,27
Total Timbres Dimension :	67.280,00
Total TGA :	557.757,00
Primes totales :	8.071.419,80
Total REC :	2.231.626,27

Saa

Etat Periodique des Primes Emises par Garanties (P9)

Periode Du 01/01/2015 au 31/12/2015

Agence : ***3354 Chaouch Morched***

Produit : **1110**

Garantie	Contrats	Primes	REC	Nb Risques
RC	1426	1.559.680,53	641.852,48	1.426
RC InterArab	559	245.130,31	8.087,22	559
RC Frontiere	0	0,00	0,00	0
RO :	**1.985**	1.804.810,84	649.939,70	1.985
TR Simple	14	594.518,59	294.000,53	14
DASC 200 000	0	0,00	0,00	0
DASC 300 000	0	0,00	0,00	0
DASC 500 000	0	0,00	0,00	0
DC 10 000	117	327.513,46	125.158,54	117
DC 20 000	885	2.437.308,37	896.767,58	885
DC 30 000	241	837.274,94	363.764,70	241
DC 40 000	38	153.839,14	72.826,42	38
DC 50 000	55	315.761,11	131.879,87	55
DC VV	0	0,00	0,00	0
VIV	25	261.103,72	114.752,44	25
VAR	3	344,80	189,41	3
BDG	145	252.149,65	128.310,43	145
BDGPanoramique	2	4.000,00	2.934,43	2
DR	1419	897.570,00	319.400,95	1.419
PT	0	0,00	0,00	0
Assist Vehicule	22	23.368,00	9.519,82	22
ATES	0	0,00	0,00	0
PEA	0	0,00	0,00	0
Top Reparateur	0	0,00	0,00	0
Rachat Vetustée	0	0,00	0,00	0
RNO :	**2.966**	6.104.751,78	2.459.505,12	2.966

Total Primes nettes :	7.909.562,62
Total Accessoires :	326.800,00
Total FGA :	56.594,17
Total TVA :	1.343.163,12
Total Timbres Dimension :	85.480,00
Total TGA :	711.949,00
Primes totales :	10.433.548,91
Total REC :	3.109.444,82

Saa

Etat Periodique des Primes Emises par Garanties (P9)

Periode Du 01/01/2016 au 31/12/2016

*Agence : **3354 Chaouch Morched***

Produit : **1110**

Garantie	Contrats	Primes	REC	Nb Risques
RC	1496	1.655.592,37	657.592,87	1.496
RC InterArab	670	309.901,12	20.891,52	670
RC Frontiere	0	0,00	0,00	0
RO :	**2.166**	1.965.493,49	678.484,39	2.166
TR Simple	9	278.708,74	132.135,17	9
DASC 200 000	0	0,00	0,00	0
DASC 300 000	0	0,00	0,00	0
DASC 500 000	0	0,00	0,00	0
DC 10 000	125	328.603,48	147.702,37	125
DC 20 000	843	2.456.328,90	930.314,79	843
DC 30 000	313	1.130.155,66	470.545,31	313
DC 40 000	43	181.882,68	72.740,25	43
DC 50 000	53	270.105,05	108.512,55	53
DC VV	2	71.250,00	37.479,45	2
VIV	23	303.402,75	117.719,04	23
VAR	2	212,80	193,66	2
BDG	157	319.112,41	137.324,16	157
BDGPanoramique	1	2.000,00	1.260,27	1
DR	1489	933.170,00	340.908,44	1.489
PT	0	0,00	0,00	0
Assist Vehicule	27	29.118,00	13.434,41	27
ATES	0	0,00	0,00	0
PEA	0	0,00	0,00	0
Top Reparateur	0	0,00	0,00	0
Rachat Vetustée	0	0,00	0,00	0
RNO :	**3.087**	6.304.050,47	2.510.269,87	3.087

Total Primes nettes :	8.269.543,96
Total Accessoires :	346.200,00
Total FGA :	60.059,65
Total TVA :	1.464.017,93
Total Timbres Dimension :	92.560,00
Total TGA :	732.460,00
Primes totales :	10.964.841,54
Total REC :	3.188.754,26

تم بحمد الله