

السياسات الاستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية

أ. فيروز جيار *

الملخص:

إن الانفتاح الكبير لأسواق التأمين، وتزايد حدة المنافسة بين شركات التأمين، أدى بهذه الأخيرة إلى ضرورة تطوير الميزة التنافسية لتضمن بقاءها واستمراريتها. تهدف هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي تلعبه السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: شركات التأمين، السياسات الاستثمارية، عناصر الميزة التنافسية.

Résumé :

La grande ouverture des marchés de l'assurance, et l'augmentation de la concurrence entre les compagnies d'assurance ont conduit à la nécessité de développer l'avantage concurrentiel pour assurer sa survie et sa continuité. On a fait cette étude pour viser le rôle joué par les politiques d'investissement dans les compagnies d'assurance pour développer les éléments de l'avantage concurrentiel.

Les mots clés: les compagnies d'assurance, les politiques d'investissement, les éléments de l'avantage concurrentiel.

Abstract:

That greater openness of insurance markets, with the increase in rivalry among insurance companies, have led the latter to the need to develop competitive advantage to ensure its viability and continuity. This study was undertaken to illustrate the role that the investment policies of the insurance companies play in developing the components of the competitive advantage.

Key words: Insurance Companies, Investment Policies, Components of the Competitive Advantage.

* طالبة دكتوراه وأستاذة مؤقتة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

مقدمة:

تلعب شركات التأمين دورا كبيرا في إدارة الأخطار التي يتعرض لها الأفراد والمؤسسات إذ تتولى توفير التغطية التأمينية عن الخسائر محتملة الحدوث، كما أنها تعتبر من المؤسسات المالية؛ فهي تعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمن لهم ثم تعيد استثمارها من أجل الحصول على أكبر إيراد ممكن في ظل أدنى درجات المخاطرة، لأن أغلب الأموال المستثمرة هي ملك لحملة وثائق التأمين.

إن الانفتاح الكبير لأسواق التأمين والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام المنافسة بين شركات التأمين، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال ومواكبة التغيرات في المحيط الذي تنشط فيه. لذا يتوجب على شركات التأمين تقديم منتجات متميزة ومبتكرة من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب. وهنا تعد السياسات الاستثمارية في شركات التأمين من أهم المصادر والمداخل التي تساهم في تطوير الميزة التنافسية، مما يجعل شركة التأمين في وضع تنافسي متفوق نظرا لامتلاكها ميزة تنافسية أكبر. من هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

ما هو دور السياسات الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة)؟

من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي السياسات الاستثمارية المتبعة في شركات التأمين؟
 - ما أهمية تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين؟
 - ما هو دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في دعم وتطوير عناصر الميزة التنافسية؟
- كما يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية:

تعد السياسات الاستثمارية أحد المداخل الهامة والاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين وتحقيق وضعي تنافسي متفوق لها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه استثمارات شركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية، والمتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة. فهذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين استثمار أموال شركات التأمين وبين الميزة التنافسية، كما تهدف إلى تحديد إطار نظري للنشاط الاستثماري في شركات التأمين وكذا إبراز أهمية الميزة التنافسية في شركات التأمين.

منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتأكيد صحة الفرضية الموضوعة من عدمها، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم المختلفة المتعلقة بالموضوع، وكذا من أجل التشخيص السليم والوصف الدقيق لموضوع الدراسة من مختلف جوانبه.

1) السياسات الاستثمارية في شركات التأمين:

يعرف الاستثمار من وجهة نظر شركات التأمين على أنه "تخصيص وتشغيل قدر من الموارد المتاحة لشركة التأمين بغرض تحقيق فوائد مستقبلا، مع تقليل المخاطر الاستثمارية إلى أدنى حد ممكن لضمان الوفاء بالتعهدات القائمة تجاه حملة وثائق التأمين".¹

وعليه فإن شركات التأمين تهدف من وراء الاستثمار إلى ضمان الوفاء بالتزاماتها تجاه حملة الوثائق من ناحية، وتجاه ملاكها من ناحية أخرى. فنشاط الاستثمار يعد أحد الأنشطة الرئيسية في شركات التأمين لدرجة أن تقييم أدائها قد يعتمد اعتمادا كبيرا على نتائج هذا النشاط. وترجع هذه الحقيقة إلى ضخامة الأموال التي تتجمع لديها من مصادر مختلفة (أهمها أموال وحقوق المساهمين، أموال وحقوق حملة وثائق التأمين)، والتي يجب استثمارها بشكل جيد وإلا انخفض العائد على رأس المال المستثمر من جهة وارتفعت أسعار التأمين من جهة أخرى مما يؤثر على عملية تقييم الأداء.

1-1) مبادئ استثمار أموال شركات التأمين:

إن الاستثمار في شركات التأمين يقوم على مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار، وتتمثل هذه المبادئ في:

1-1-1) السيولة:

يقصد بالسيولة في شركات التأمين "قدرة شركة التأمين على تحويل الاستثمارات إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر لتعويض المؤمن لهم عند تحقق الخطر المؤمن ضده".²

وبسبب تعلق السيولة بالاستثمار في شركات التأمين فيجب الأخذ بهذا العنصر عند تشكيل المحفظة الاستثمارية بما يضمن توفير احتياجات الشركة من الأموال السائلة. وهذا يتطلب قيام شركات التأمين بتوزيع استثماراتها حسب طبيعة التزاماتها.

1-1-2) الضمان:

يقصد بضمان الاستثمار "استبعاد عنصر المضاربة والمخاطرة في استثمار أموال الشركة قدر الإمكان، كالاستثمار في مشاريع غير مدروسة أو مشاريع غامضة".

ونظرا لأن الأموال المستثمرة في شركات التأمين تخص حملة الوثائق؛ فإن شركات التأمين تضع أولوية كبيرة على ضمان تقليل المخاطر عند استثمار الأقساط المستلمة من المؤمن لهم. وغالبا؛ تحذر شركات التأمين من اللجوء إلى استثمارات عالية المخاطر، وذلك بغرض المحافظة على قيمة الأصول حتى ولو انخفض العائد نسبيا.

1-1-3) الربحية:

من ناحية الاستثمار في شركات التأمين؛ فإن الربحية تعني "العائد الذي تحصل عليه شركة التأمين من توظيف أموالها في مجالات استثمار مختلفة لاستخدامها في تغطية جزء أو كل التزاماتها تجاه المؤمن لهم".

وتأتي الربحية في مرحلة تالية بعد أن تحقق شركة التأمين قدرا كبيرا من السيولة والضمان، ولا يعني ذلك إغفال مبدأ الربحية؛ بل هو ضروري لدعم المركز المالي والتنافسي لشركة التأمين، وتغطية مختلف التزاماتها تجاه المؤمن لهم والمساهمين.

1-2) أدوات الاستثمار في شركات التأمين:

يقصد بأداة الاستثمار "ذلك الأصل الحقيقي أو المالي الذي يحصل عليه المستثمر مقابل المبلغ الذي استثمره."

ويمكن القول أن أدوات الاستثمار في شركات التأمين على أساس المدة الزمنية تنقسم إلى:

1-2-1) أدوات الاستثمار قصيرة الأجل:

تتمثل في تلك الأدوات التي يمكن تحويلها بسرعة وبسهولة إلى سيولة نقدية، كما أن فترة استحقاقها تقل عن سنة. وقد تكون متداولة في أسواق النقد أو أسواق المشتقات.

أ) الأدوات المتداولة في أسواق النقد:

تعرف السوق النقدية بأنها "تلك السوق التي يتم التعامل فيها بالأدوات المالية قصيرة الأجل، وتسمى أيضا سوق السيولة لما تتميز به من مرونة وسيولة عالية لأدواتها، وبدرجات مرتفعة من الأمان."³ أي أنها ذات مخاطر منخفضة جدا لأن قيمتها الاسمية شبه مؤكدة ولا تتحمل خسائر؛ لاسيما الأدوات المالية التي تصدرها الحكومة والشركات ذات التصنيف الائتماني القوي.

ومن أهم الأدوات المالية التي تقوم شركات التأمين بالاستثمار فيها في أسواق النقد نجد أذونات الخزينة، الأوراق التجارية، شهادات الإيداع، القبولات المصرفية، حسابات الاستثمار.

ب) الأدوات المتداولة في سوق المشتقات:

تعرف المشتقات المالية بأنها "عقود ثانوية تنشأ من عقود أساسية تتعلق بأدوات استثمارية أخرى (أسهم، سندات) في وقت محدد بالمستقبل."⁴ واكتسبت هذه العقود تسمية المشتقات لأنها تشتق من الأدوات المالية.

تعتبر شركات التأمين من المتعاملين في المشتقات المالية، حيث تصنف ضمن المستخدمين النهائيين؛ أي لا تعتبر من فئة الوسطاء. إن الاستعانة بالأدوات المالية المشتقة في مجال التأمين من شأنه أن يقوي عرض شركات التأمين، كما يعطي ميزات أفضل من إعادة التأمين خاصة فيما يخص السيولة والسرية وتكلفة المعاملات. ومن عقود المشتقات قصيرة الأجل التي تتعامل فيها شركات التأمين نجد الخيارات وعقود المستقبلات⁵.

1-2-2) أدوات الاستثمار طويلة الأجل:

هي استثمارات يصعب تحويلها إلى نقدية سائلة في فترة وجيزة، وعادة ما يتم اقتناؤها بهدف الاحتفاظ بها لمدة تزيد عن سنة. وأدوات الاستثمار طويلة الأجل في شركات التأمين تتكون من أدوات استثمار مالية؛ والتي يتم تداولها في سوق رأس المال، وأدوات استثمار حقيقية.

أ) أدوات الاستثمار المالية المتداولة في سوق رأس المال:

تعرف سوق رأس المال بأنها "السوق التي يتم فيها تداول الأدوات المالية طويلة الأجل، ولهذا فإن مخاطرها تكون أكبر من مخاطر السوق النقدية وبالتالي فإن عائدها يكون أكبر".

وتتمتع الأدوات المالية المتداولة في سوق رأس المال إما بحق المديونية وتسمى "استثمارات المديونية"⁶، ومن أهمها السندات والقروض بضمان الرهن، وخاصة القروض بضمان وثائق تأمينات الحياة. وإما بحق الملكية وتسمى "استثمارات الملكية" ومن أهمها الأسهم العادية والأسهم الممتازة.⁷

ب) أدوات الاستثمار الحقيقية:

يعتبر الاستثمار حقيقيا متى وُقِر للمستثمر الحق في حيازة أصل حقيقي.⁸ ومن أهم أدوات الاستثمار الحقيقية التي يمكن لشركات التأمين الاستثمار فيها نجد العقارات والمشاريع الاقتصادية.

1-3-1) أنواع السياسات الاستثمارية في شركات التأمين:

إن تحديد أهداف المستثمر وكمية الأموال التي ستخصص لكل نوع من الأدوات الاستثمارية يعبر عنه بالسياسة الاستثمارية.⁹ وهذه الأخيرة ترتبط بما يعرف بالمحفظة الاستثمارية، حيث تعمل إدارة المحفظة على إيجاد تقارب بين أصول المحفظة وتنويع أدواتها ومكوناتها وأهداف الشركة المستثمرة.

1-3-1) السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الممتلكات:

تتميز شركات التأمين على الممتلكات بالطابع التعويضي لوثائق التأمين التي تبرمها، حيث أنه يتوجب على المؤمن له دفع أقساط التأمين وتحمل هذه الشركات بالمقابل دفع التعويض له عند

تحقق الخطر المؤمن ضده، وذلك خلال مدة الوثيقة والتي تكون محددة بسنة غالبا. وعلى هذا تكون هذه الشركات بحاجة لسيولة عالية والتي تتحقق من استثمار أقساط التأمين في إدارة المحافظ الاستثمارية.

من ناحية أخرى فإن طبيعة التزامات شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات قصيرة الأجل، تجعلها تركز على الاستثمارات قصيرة الأجل مع تجنب المخاطرة قدر الإمكان بالتركيز على عنصر الضمان. مما يساعد على ضمان قدرتها على الوفاء بتعهداتها تجاه المؤمن لهم. وعلى هذا فإن سياستها الاستثمارية تتمثل في:

- **السياسة المحافظة:** هي سياسة متحفظة جدا تجاه عنصر المخاطرة، وتمتاز بأنها منخفضة المخاطر والعوائد، حيث تهدف هذه السياسة بالدرجة الأولى إلى المحافظة على رأس المال المستثمر أي حماية الأموال المستثمرة من المخاطر المتوقعة،¹⁰ كونها تمثل أموال حملة وثائق التأمين. كما أن حاجة شركات التأمين على الممتلكات والمسؤوليات للسيولة العالية لدفع الالتزامات المترتبة عليها -والتي تكون غالبا قصيرة الأجل- يجعلها تركز أكثر على الأدوات الاستثمارية قصيرة الأجل والتي تتميز بتوفير عنصرى الأمان والسيولة حتى مع عوائد منخفضة.

1-3-2) السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة:

تعد شركات التأمين على الحياة من أهم شركات التوفير والادخار، حيث يتحقق بشراء وثيقة التأمين على الحياة هدفان:¹¹

الهدف الأول: هو التوفير والادخار

الهدف الثاني: دفع المبلغ المتفق عليه في العقد للمستفيد في حالة وفاة المؤمن له، وللمؤمن له نفسه في حالة بقاءه حيا عند تاريخ الاستحقاق وحسب ما تم الاتفاق عليه في شروط العقد. ومن أجل تحقيق الهدفين السابقين لابد من استثمار أقساط التأمين في مختلف أوجه الاستثمار بهدف زيادة قيمتها ودفع الالتزامات المترتبة على الشركة. والمعروف أن شركات التأمين على الحياة تستخدم معدل فائدة معين على أساسه يتم احتساب أسعار التأمين، وبالتالي يجب على تلك الشركات استثمار الأموال المتراكمة لديها بمعدل فائدة لا يقل عن معدل الفائدة الذي تم احتساب أسعار التأمين على أساسه؛ وإلا اعتبرت الأسعار المحسوبة غير كافية.

ونظرا لطبيعة التزامات شركات التأمين على الحياة والتي تعد التزامات طويلة الأجل؛ قد تدوم لثلاثين (30) سنة؛ فإنها تركز على الاستثمارات طويلة الأجل، وهذا ما يجعلها أكثر اهتماما بمجال الاستثمار مقارنة بشركات التأمين على الممتلكات، وعلى هذا تتنوع السياسات الاستثمارية في شركات التأمين على الحياة، فبالإضافة إلى إمكانية تبني السياسة المحافظة التي تم التطرق لها في شركات التأمين على الممتلكات؛ تتبنى شركات التأمين على الحياة السياسة المتوازنة.

- **السياسة المتوازنة:** تسمى أيضا بسياسة الرجل الحريص، وهي السياسة التي تهدف إلى تحقيق التوازن العام للاستثمارات المكونة للمحفظة، من خلال ربط التوازنين قصير الأجل وذلك في مجال الأدوات التي تتصف بالتحول السريع إلى سيولة، وطويل الأجل في مجال البحث عن التدفقات شبه الرتيبة للعوائد. وهذا يتطلب توافقا دقيقا بين العائد والمخاطرة وبما لا يتجاوز حالات الإفراط في التحوط أو المخاطرة.¹²

في ظل هذه السياسة تقوم شركات التأمين على الحياة بتوزيع الأموال التي تريد استثمارها على أدوات استثمارية متنوعة تتيح لها تحقيق دخل ثابت في حدود معقولة دون أن تحرمها فرصة تحقيق أرباح رأسمالية في حالة توفرها. أي أن هذه السياسة توفر المرونة العالية لشركة التأمين على الحياة لاختيار وتشكيل المحفظة وفق الأهمية النسبية لكل أداة ووفق الظروف الاقتصادية السائدة.

2) الإطار النظري للميزة التنافسية وأهميتها في شركات التأمين:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقعا قويا تجاه الأطراف المختلفة، وهو ما يعرف بالموقف التنافسي، حيث تتسم المؤسسات الأكثر نجاحا بالاختلاف والتميز في قدرتها التنافسية وما تقدمه للعملاء من قيمة، الأمر الذي يصعب معه تقليد هذه القدرات، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين في مجال الصناعة.

1-2) مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات ظهور هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة

التنافسية بالانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" (Michael Porter) أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

2-1-1) تعريف الميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹³

وبصفة عامة "تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل".¹⁴

من خلال تعريف الميزة التنافسية يتبين أن لها جملة من الخصائص أهمها:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة والاختلاف بين المنافسين وليس التشابه؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين؛
- تكون مستمرة ومستدامة، أي يتم بناؤها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، فهي تختص بالفرص المستقبلية، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير وال المدى الطويل؛
- تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم بأن ما تقدمه المؤسسة لهم من منتجات وخدمات يتسم بالأفضلية مقارنة بالمؤسسات المنافسة وبالتالي سيدفعهم ذلك إلى الشراء منها.

2-1-2) عناصر الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال التأثير في عناصر هذه الأخيرة والمتمثلة في:

أ) النمو:

يقصد به "تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي، وخاصة بعد ظهور الانترنت بوصفها شبكة معلومات عالمية تتصف بالسرعة وسهولة الاستخدام في إرسال واستقبال المعلومات".¹⁵

تهدف المؤسسة من خلال النمو إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتدعيمه، لتحقيق معدلات نمو تتناسب مع معدلات نمو القطاع، بالإضافة إلى زيادة مبيعاتها وأرباحها. حيث يتطلب تحقيق الميزة التنافسية من خلال النمو إضافة منتج أو خدمة جديدة إلى سوق جديد أو سوق قائم. وتتمثل أهمية عنصر النمو بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹⁶

- تتمكن المؤسسة النامية من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المؤسسة المستقرة؛

- يؤدي النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لقيادة المؤسسة مما يكسبها ميزة تنافسية؛
- تستغل المؤسسة عنصر النمو من أجل زيادة واتساع فرصها، وذلك عن طريق إضافة أسواق جديدة، فالغرض من النمو هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

ب) التميز:

يكون التميز من خلال جعل المنتج (سلعة أو خدمة) يتمتع بخصائص فريدة تعطيه جاذبية تنافسية في الأسواق. ويتطلب عنصر التميز من المؤسسة تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات متميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة، والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تميز المنتج.

يعني البحث عن التميز أيضاً؛ أن يكون المنتج ذا قيمة كبيرة للزبائن كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع، وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة.

ج) الإبداع والابتكار:

يمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات تكسب المؤسسة المبدعة حصة سوقية عالية نسبياً، كما تساهم في زيادة مبيعات المؤسسة. ويعرف الإبداع على أنه "العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أوشئ جديد".

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن الإبداع إما أن يتضمن معنى الحداثة أي الإدخال الأول لمنتج أو فكرة أو عمل جديد على الإطلاق، وإما يتضمن التحسين بإضافة تغيير مهم على المنتج دون أن يكون جذريا.

من المصطلحات المرتبطة بالإبداع؛ مصطلح الابتكار، فكثيرا ما تدل الأدبيات على أن مصطلحي الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بينهما، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة متميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة) تقدمها المؤسسة لزبائنها.

(د) قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على عنصر التكلفة، وذلك بتقديم منتج بتكلفة منخفضة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وتخفيض تكاليف جميع النشاطات المتعلقة بالمنتج مثل تكاليف التصميم، التسويق، البحث والتطوير، خدمات البيع، التوزيع...

يسمح تخفيض التكاليف مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بفرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، بالإضافة إلى القدرة على المنافسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، لذلك نجد أن التكلفة والسعر يرتبطان ارتباطا وثيقا.

2-2) أهمية تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين:

لا شك أن تحقيق الميزة التنافسية ليس مقتصرًا على المؤسسات ذات المنتج السلعي فقط؛ بل يشمل أيضا المؤسسات الخدمية كشركات التأمين، حيث أن ظروف المنافسة اليوم تستدعي من شركات التأمين ضرورة تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وتوجيه كافة الجهود والموارد نحو تحقيق رضا المؤمن له، ولا يتم ذلك إلا بامتلاك الميزة التنافسية، والعمل على استمراريتها بما يضمن لشركة التأمين البقاء في السوق وتحقيق أهدافها.

يقصد بالميزة التنافسية في شركات التأمين "قدرة شركة التأمين على تقديم مجموعة من الخصائص المميزة للخدمة التأمينية، والتي تكون قادرة على مقابلة احتياجات العملاء (المؤمن لهم) وتوقعاتهم

مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق التفوق والتميز لشركة التأمين وتعظيم ربحيتها على المدى الطويل.¹⁷

أما تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين فيقصد به؛ "قيام شركة التأمين بالعمل على التحسين والتجديد المستمر لعناصر ميزتها التنافسية والمتمثلة في النمو، التميز، الابتكار، قيادة التكلفة". ونظرا لأن الشركات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، من خلال ما تحدثه من تغييرات جذرية على المنتجات والخدمات المقدمة؛ لذلك فمن الضروري أن تبحث شركة التأمين عن الآليات التي تسمح لها بتطوير وتنمية ميزتها التنافسية.

تتعدد المزايا التي يمكن أن تحصل عليها شركة التأمين عند تطويرها للميزة التنافسية، لذلك يمكن القول أن أهمية تطوير الميزة التنافسية بالنسبة لشركات التأمين تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية لشركة التأمين وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق، وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه؛
- جذب واستقطاب مؤمن لهم جدد؛ حيث أكدت العديد من الدراسات أنه من الممكن لكل مؤمن له جذب خمس عملاء آخرين للتعامل مع شركة التأمين التي تملك الميزة التنافسية، دون جهود تبذلها الشركة، نظرا لولاء المؤمن لهم الأصليين للشركة¹⁸؛
- الارتقاء بالأداء المالي لشركة التأمين، حيث يساهم امتلاك الميزة التنافسية في تحسين ربحية الشركة ودعم حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها؛
- الخدمة التأمينية المتميزة تتيح لشركة التأمين فرصة إمكانية رفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر، حيث أن المؤمن له سيرضى بدفع قسط أكبر مقابل تغطية تأمينية أفضل.

3) دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية:

إن اعتماد شركة التأمين على السياسات الاستثمارية وعوائد الأموال المستثمرة لبناء وتطوير عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابتكار، قيادة التكلفة)؛ يعد ضرورة تفرض نفسها كحل لتطور شركات التأمين ومواجهة المنافسة، خاصة مع التغير السريع في حاجات العملاء، فتطوير الميزة التنافسية يعد نشاطا استثماريا مربحا في حد ذاته.

3-1) دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير ميزة النمو:

يقصد بتطوير ميزة النمو في شركات التأمين "تلك الزيادة الملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها الشركة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي".¹⁹

إن تطوير ميزة النمو في شركات التأمين يفرض على هذه الأخيرة البحث عن الفرص الاستثمارية الجيدة وتحمل بعض المخاطر وذلك في ظل بيئة تتصف بالديناميكية والتغير السريع والمنافسة الحادة. فشركات التأمين على الحياة يمكنها البحث عن الفرص الاستثمارية طويلة الأجل، نظرا لطبيعة عقودها طويلة الأجل، وهي بذلك تحصل على عوائد مرتفعة مقابل تحمل مخاطر أعلى، مما يمكنها من توسيع نطاق خدماتها والنمو ومواجهة المنافسين على نطاق واسع، كما يمكنها الرفع من حصتها السوقية بالسيطرة على أكبر قدر ممكن من السوق المحلية وحتى العالمية.²⁰ بالإضافة إلى قدرتها على الاندماج وإقامة شراكات مع شركات أخرى بهدف زيادة المبيعات والرفع من الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية.

أما شركات التأمين على الممتلكات (شركات التأمين على الأضرار) ذات العقود قصيرة الأجل غالبا، فيمكنها تبني سياسة استثمارية تحقق لها عوائد مقبولة في الأجل القصير وتضمن لها السيولة المطلوبة، وكلما استطاعت الشركة تحقيق عوائد دورية في الأجل القصير كلما ساهم ذلك في التحسين المستمر في المنتجات التي تقدمها أو إضافة خدمات جديدة أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات أو تسهيل إجراءات عمليات التأمين أو توزيع المنتجات عبر نقاط بيع مختلفة.

إن شركات التأمين عادة ما تلجأ إلى قياس أدائها المالي بهدف معرفة إمكانية تطويرها لميزة النمو من خلال سياساتها الاستثمارية، ومن النسب المستخدمة في قياس أداء شركات التأمين نجد "مؤشر الأداء".²¹ والذي يعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{S+t}{V} = \text{مؤشر الأداء}$$

$$S = \frac{V' - V}{N}$$

مع:

حيث:

S: تمثل التغير الذي طرأ على قيمة الأصول

V: تمثل القيمة الصافية للأصول في نهاية المدة

V: تمثل القيمة الصافية للأصول في أول المدة

N: تمثل عدد الأسهم العادية

t: تمثل القيمة الكلية للتوزيعات

وكلما كان هذا المؤشر مرتفعا كلما دل على الأداء الجيد لاستثمارات شركة التأمين وعلى قدرتها على تطوير ميزة النمو وتحقيق الميزة التنافسية.

عموماً؛ يمكن القول أن السياسات الاستثمارية في شركات التأمين تؤدي إلى تطوير ميزة النمو من خلال:

- توجيه عوائد الاستثمارات نحو توسيع الخدمات التأمينية، وتقاسم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها لتلبية أكبر عدد ممكن من العملاء وفقا لخصائصهم واحتياجاتهم؛
- إضافة أسواق جديدة للأسواق الحالية في الداخل والخارج، فكلما تمكنت شركة التأمين من اقتحام أسواق أكبر؛ كلما تمكنت من النمو أكثر. وهذا يحتاج إلى موارد مالية ضخمة تستطيع توفيرها من خلال الاستثمار الأمثل للأقساط المتجمعة لديها؛
- استخدام الموارد الإضافية المتأتية من الاستثمارات في فتح نقاط بيع جديدة في مناطق جغرافية مختلفة قصد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء ومن ثم زيادة المبيعات والنمو.

3-2) دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير ميزة التميز:

نظرا لأن خدمة التأمين هي خدمة لا ملموسة؛ فإنه يكون من الصعب عادة على شركات التأمين تحقيق التميز في المنتج، لذلك يتعين على شركة التأمين لكي تتمكن من تطوير ميزة التميز وتحقيق بذلك الميزة التنافسية؛ أن تنتهج سياسة استثمارية مثلى تعود عليها بالعوائد الكافية، وذلك من خلال استثمار أقساط التأمين والأرباح المحققة في استثمارات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل

تضمن من خلالها تحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم وتوسيع طاقة الاحتفاظ لديها، وبالتالي يصبح لديها القدرة على عرض منتجات متميزة ومتفردة بالإضافة إلى زيادة إنتاجيتها وتحسين موقعها في السوق.

إن اختيار الأدوات الاستثمارية المناسبة من شأنه أن يحقق عوائد مرتفعة لشركة التأمين، والتي تعود عليها إيجابا من حيث تخصيص هذه العوائد في تطوير ميزة التميز وذلك من خلال:

- تسمح استثمارات شركات التأمين بزيادة قدرة هذه الأخيرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم والغير، فشركة التأمين قد لا تحقق أرباحا كافية من العملية التأمينية، وهو ما قد يؤدي إلى عجزها عن سداد التزاماتها لذلك تقوم باستثمار أموالها لتغطية أي عجز قد تتعرض له، فكلما كانت قادرة على الوفاء بالتزاماتها كلما كانت في وضع متميز مقارنة بالشركات المنافسة؛

- تتيح الاستثمارات المختلفة لشركة التأمين تقديم منتجات متميزة ومتنوعة في ظل اشتداد المنافسة، حيث يمكنها توجيه العوائد المالية نحو تنوع منتجاتها وخدماتها، مثل سرعة الأداء الناتجة عن تطور تكنولوجيات الاتصال؛

- تحتاج شركات التأمين التي ترغب في التميز إلى إقامة نظام للاتصالات داخل الشركة بهدف الاتصال بالمؤمن لهم لإبلاغهم بالمشاكل التي يمكن أن تحصل في نظام تقديم الخدمة، أو إعلامهم بأي تطورات تخص عملية التعويض أو تسديد الأقساط، وهذا النظام يمكن إنشاؤه انطلاقا من المداخل المتأتمية من الاستثمارات؛

- يؤدي الاستثمار الناجح في شركة التأمين إلى إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات التي تخدم شرائح أكثر في السوق، وبالتالي تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين؛

- زيادة قيمة الخدمة المدركة للعملاء، والتي ترتبط غالبا بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى العميل حول المنتج التأميني، وتمثل العلاقة بين القيمة المدركة للعميل وبين السياسة الاستثمارية للشركة في أن نجاح هذه الأخيرة يزيد من ثقة العملاء في شركة التأمين وفي أنها قادرة على تسديد التعويضات مستقبلا، كما يعوض الغموض وعدم الوعي الذي يمكن أن

يكون لدى العملاء حول منتجات التأمين ويزيد من ولائهم،²² الأمر الذي يساعد شركة التأمين في تمييز منتجاتها عن المنافسين.

3-3) دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير ميزة الابتكار:

إن تطوير ميزة الإبداع والابتكار في شركات التأمين يعتمد على مدى كفاءة العنصر البشري على طرح أفكار مبدعة من جهة؛ ومدى قدرتها المالية على تطبيق وتنفيذ تلك الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس من جهة أخرى. وهنا تلعب عوائد الأموال المستثمرة دورا هاما في ذلك، حيث أن للإبداع تكاليفه العالية والتي قد تستمر شركة التأمين بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع إيصال منتجها الجديد إلى السوق، لذا فكلما ارتفعت العوائد كلما زادت القدرة المالية لشركة التأمين، مما يمكنها من تطوير منتجات جديدة وبذلك تطوير ميزة الإبداع والابتكار.²³

لا تحقق شركة التأمين تلك العوائد الهامة إلا بانتهاج سياسة استثمارية مثلى، وهنا ينبغي على شركة التأمين أن لا تبالغ في رغبتها في تعظيم العوائد على الاستثمارات متناسية ضرورة عدم المخاطرة الكبيرة بالأموال المستثمرة لأنها تمثل حقوق المؤمن لهم، حيث أن سعي شركة التأمين وراء زيادة الأرباح لتحقيق ميزة الإبداع والابتكار قد يؤدي بها في المقابل إلى فقد عنصر الأمان الذي يعد شرطا ضروريا عند استثمار أموال شركات التأمين.

وبالتالي يمكن أن تساهم السياسة الاستثمارية في شركات التأمين في تطوير ميزة الإبداع والابتكار من خلال:

- يمكن لعوائد الاستثمارات في شركات التأمين أن تساهم في طرح منتجات جديدة لأول مرة ومن ثم تحقيق ميزة الإبداع والابتكار، حيث تكون هذه المنتجات جديدة على شركة التأمين والسوق والعملاء وتطرح لأول مرة، وغالبا ما تحتاج شركة التأمين إلى أموال هامة لطرحها في السوق؛

- البحث عن توجهات جديدة في مجال التأمين يحتاج إلى أموال هامة لدعم مشاريع البحث والتطوير، والتي يمكن توفيرها من خلال تنمية الأموال المستثمرة باستمرار، مثل التأمين المصغر والذي يهدف إلى البحث عن عملاء جدد وهم الفئة التي لا تكفي مداخيلها للتعامل مع التأمين التقليدي؛²⁴

- كلما نجحت شركة التأمين في سياستها الاستثمارية كلما استطاعت التغيير في طريقة الإنتاج أو التسويق، وفي هذه الحالة يمكن لشركة التأمين أن تقوم بالتجديد في العملية التأمينية والتي تتم إما بتعديل شكل وثيقة التأمين أو شروطها وطريقة تسويقها، أو إضافة مزايا أو خدمات تكميلية للوثيقة وهو ما يؤدي إلى تطوير ميزة الإبداع والابتكار بها؛
- تساعد الاستثمارات الناجحة في زيادة الملاءة المالية لشركة التأمين، وهو ما يمكنها من اتباع مفهوم الجودة الشاملة للخدمات التأمينية من أجل خلق ميزة تنافسية قوية، حيث يمكن لشركة التأمين تقديم خدمة ذات مستوى عال من الجودة من خلال درجة الاستجابة (استعداد النظام الإنتاجي لتقديم الخدمة)، كفاءة وقدرة النظام الداخلي، مستوى الأمان والربحية في استثماراتها، فهم واستيعاب رغبات العملاء، توافر قنوات الاتصال، إمكانيات ومنافذ الوصول، التسهيلات المادية والبشرية، وكل هذه العناصر تدعم ميزة الإبداع والابتكار في شركة التأمين.

3-4) دور السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير ميزة قيادة التكلفة:

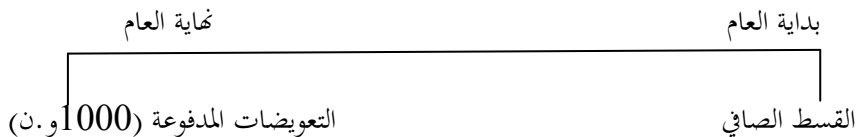
يرتبط السعر بشكل وثيق بالتكاليف حيث أن تحديد التكلفة يعتبر بمثابة الأرضية التي يبنى عليها السعر، وفي شركة التأمين فإن القسط يمثل السعر الواجب دفعه من طرف المؤمن له، والذي يشمل التغطية التأمينية وتكاليف التسيير والتسويق مضافا إليه هامش الربح.

إن قدرة شركة التأمين على تطوير ميزة قيادة التكلفة بتخفيض التكاليف قدر الإمكان، يعني قدرتها على خفض قيمة القسط، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اعتمدت سياسة استثمارية تعود عليها بالأرباح. فشركات التأمين تقوم باستثمار الأقساط المحصلة في بداية كل عام في حين أن التعويضات تكون مستقبلا، وبالتالي سيتجمع لديها مبالغ نقدية كبيرة تقوم باستثمارها محققة بذلك عائدا عن الاستثمار. وعليه فإنه عند احتساب القسط الصافي يجب أخذ هذه الاستثمارات بعين الاعتبار، حيث أن العائد على هذه الاستثمارات سيشجع الشركة على خفض التكاليف ومنه خفض قيمة القسط الصافي، وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

لتوضيح المفهوم السابق نفرض أن الخسائر المتوقعة في نهاية عام ما هي 1000 و.ن، ولنفرض أن القسط الصافي ومقداره P قد تم استثماره بفائدة سنوية مقدارها $r\%$ ، أي أن شركة التأمين

ستحصل على عائد من الاستثمار مقداره rP وسيكون مقدار ما قد تجمع لدى الشركة هو قيمة القسط الصافي زائدا مقدار العائد عن الاستثمار. أي أن ما تحصله شركة التأمين هو:²⁵

$$P+rP=P(1+r)$$



وهذا المجموع يجب أن يساوي قيمة الخسائر المتوقعة وهو 1000 و.ن أي أن:

$$P(1+r)=1000$$

وهكذا فإن قيمة القسط الصافي P هي:

$$P = \frac{1000}{1+r}$$

فعلى فرض أن $r=5\%$ فإن قيمة القسط الصافي P هي:

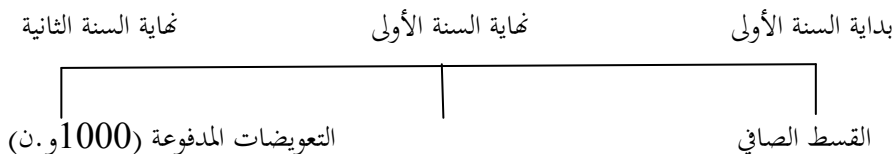
$$P = \frac{1000}{1+r} = \frac{1000}{1+0,05} = 952,4$$

أما إذا كان $r=10\%$ فإن قيمة القسط الصافي P هي:

$$P = \frac{1000}{1+r} = \frac{1000}{1+0,1} = 909,1$$

وهنا نلاحظ أنه كلما زائد العائد على الاستثمارات كلما قلت قيمة القسط الصافي.

الآن لنفرض أن التعويض عن الخسائر المتوقعة سيكون في نهاية العام الثاني، أي بعد سنتين من دفع القسط، فهذا يعني أنه قد تم استثمار القسط P لمدة عامين، كما يلي:



مع نهاية السنة الأولى سيتجمع لدى شركة التأمين المبلغ التالي:

$$P+rP=P(1+r)$$

هذا المبلغ سيتم استثماره مرة أخرى لكي يتجمع لدى شركة التأمين في نهاية السنة الثانية المقدار التالي:

$$P(1+r)+rP(1+r)=P(1+r)(1+r) \\ =P(1+r)^2$$

وهذا المقدار المتجمع يساوي التعويضات التي ستدفعها الشركة في نهاية السنة الثانية، أي أن:

$$P(1+r)^2=1000$$

وعليه فإن قيمة القسط الصافي P المدفوع في بداية السنة الأولى هو:

$$P=\frac{1000}{(1+r)^2}$$

فعلى فرض أن $r=5\%$ فإن قيمة القسط الصافي هي:

$$P=\frac{1000}{(1+r)^2}=\frac{1000}{(1+0,05)^2}=907$$

وإذا كان $r=10\%$ فإن قيمة القسط الصافي هي:

$$P=\frac{1000}{(1+r)^2}=\frac{1000}{(1+0,1)^2}=826,4$$

وهنا نلاحظ أنه كلما زادت مدة التأمين كلما تجمعت أموال أكبر لدى شركة التأمين للاستثمار وبالتالي يقل مقدار القسط الصافي، وبهذا تتمكن شركة التأمين من عرض أسعار أقل مقارنة بالمنافسين وجلب عدد أكبر من المؤمن لهم وتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة:

من خلال ما جاء في هذه الدراسة يتبين لنا صحة الفرضية المطروحة، فالسياسات الاستثمارية تعد أحد المداخل الهامة والاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين مما يضمن لها تحقيق وضعي تنافسي متفوق مقارنة بالمنافسين.

ويمكن توضيح أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- تلعب شركات التأمين دورا مزدوجا، فهي تقوم بنشاط الاكتتاب فتقدم التغطية التأمينية للمؤمن لهم، كما تقوم باستثمار الأموال المتجمعة لديها فتحقق من خلالها عوائد مالية؛
- يعد تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين ضرورة ملحة لدعم قدراتها التنافسية وضمان استمراريتها وتفوقها في السوق؛

- تهدف شركة التأمين من وراء استثمار أموالها إلى ضمان حقوق المؤمن لهم وتقوية ملاءمتها المالية وتحقيق الأرباح وكذا تحقيق ميزة تنافسية، فكلما زاد العائد على الاستثمار كلما زادت قدرة شركة التأمين على تقديم منتجات متميزة، وبالتالي دعم القدرات التنافسية للشركة؛
- تمكن عوائد الاستثمارات شركة التأمين من تقديم منتجات جديدة ومتميزة وتطوير خدماتها الحالية، بالإضافة إلى إمكانية دعم مشاريع البحث والتطوير بها، وتخفيض التكاليف وطرح أسعار منافسة، وبالتالي تطوير عناصر الميزة التنافسية.

بناء على نتائج التحليل التي توصلنا إليها، نقدم ضمن النقاط التالية مجموعة من التوصيات:
- ضرورة قيام شركات التأمين برفع إمكاناتها وقدراتها وتحسين أدائها لتوفير رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار ودعم وتبني السياسات الاستثمارية الملائمة التي تعود عليها بالنفع وتضمن لها تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

- ضرورة التعامل مع استثمارات شركات التأمين على أنها مورد رئيس وأحد المداخل الهامة لتطوير الميزة التنافسية بها؛

- ضرورة توجيه السياسات الاستثمارية لتطوير عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في النمو، التميز، الإبداع والابتكار، قيادة التكلفة، وتبني الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

الهوامش والمراجع:

- ¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، «البورصات والمؤسسات المالية»، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص386
- ² منير إبراهيم هندي، «إدارة الأسواق والمنشآت المالية»، منشأة المعارف، مصر، 1999، ص462
- ³ Cem Karacadag, «Managing risks in financial market development», International Monetary Fund, Working paper 03/116, 2003, P8
- ⁴ Antoine Frachot, «Théorie et pratique des instruments financiers», Ecole Polytechnique, Paris, 2001, P.19, disponible sur : <http://www.polytechnique.edu/servlet/com.jsbsoft.jtf.core.SG>
- ⁵ Joel Priolon, «Les marchés financiers», AGRO, Paris, 2010, P30
- ⁶ أحمد صلاح عطية، «محاسبة شركات التأمين»، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص51
- ⁷ Erwan Le Saout, «Introduction aux marchés financiers», ECONOMICA, Paris, 2^e ED, 2008, P56
- ⁸ عبد القادر بابا، «سياسات الاستثمار في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص39
- ⁹ طلال كداوي، «تقييم القرارات الاستثمارية»، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص15
- ¹⁰ ماجد عطا الله، «إدارة الاستثمار»، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص140
- ¹¹ غازي فلاح المومني، «إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة»، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص26
- ¹² طاهر حيدر حردان، «مبادئ الاستثمار»، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، مصر، ص82
- ¹³ Michael Porter, «L'avantage concurrentiel des nations», Trad : Pierre Mirailles, INTER EDITION, Parie, 1993, P48
- ¹⁴ جميلة الجوزي، «دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص283
- ¹⁵ طاهر محسن الغالبي، إدريس وائل صبحي، «الإدارة الاستراتيجية: منظور منهج متكامل»، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- ¹⁶ Jean-Marie Ducreux, «Le grand livre de la stratégie», EYROLLES, Paris, 2009, P42
- ¹⁷ خالد خطيب، «مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص120
- ¹⁸ جمال الدين مرسى، مصطفى أبو بكر، «دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع»، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص34
- ¹⁹ المرجع السابق لـ رابع بوقرة، ص3
- ²⁰ Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy», Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed, 2008, p165
- ²¹ المرجع السابق لـ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، ص ص 380-381
- ²² مؤيد حسن الهاشمي، «مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقية التنافسية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص32
- ²³ زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، «إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية»، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص261
- ²⁴ Luis Huerta, «Micro insurance : Innovation facility», working paper, International labour organization, Estonia, 2009, p4
- ²⁵ المرجع السابق لـ هاني جراح ارتيمه، ص132