

واقع و افاق ادارة منظمات التأمين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة

تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة – GAM Assurance

– الجزائر –

The reality and outlook of the management of insurance organizations: Risk management as an input to achieve sustainable development

د.بن حمودة محبوب

¹ جامعة الجزائر3 – الجزائر

أ.د.بوشافة أحمد

² جامعة طاهري محمد – بشار.

تاريخ القبول: 11 / 05 / 2017

تاريخ الاستلام: 28 / 04 / 2017

ملخص:

إن التأمين من أهم المجالات التي تساهم في توجيه الأموال نحو الاستثمار و خلق و تشجيع التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك فهو يمثل أكبر توزيع للخسارة إذ يسمح بنقل الخطر إلى جهات قادرة أو بإمكانها تحمله و هو ما يعرف في مجال اقتصاديات الخطر و التأمين بتحويل الخطر الفردي إلى خطر جماعي. فالهدف من وجود إدارة الخطر بمنظمات التأمين هو الوصول إلى أفضل الطرق و بأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المنظمة، و التي تؤدي إلى خسائر مادية تقلل من الدخل، الثروة و تؤثر على صورة و حتى استمرارية المنظمة.فإدارة الأخطار عملية إستراتيجية لا يمكن لمنظمات التأمين أن تستغني عنها لأنها تسمح بتحسين أدائها و فعاليتها عن طريق تزويدها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال أقساط تأمين تتناسب و الأخطار المؤمن عليها و بمبالغ تنافسية و التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة الطلبات المتزايدة على التأمين و كذا التعويضات.

كلمات مفتاحية: التأمين ، إدارة التأمينات ، إدارة الأخطار، صيرفة التأمين.

تصنيف JEL : G222 ، O0.

Abstract:

Insurance is one of the most important areas that contribute to channeling funds towards investment, creating and promoting sustainable development. In addition, it represents the largest distribution of loss, allowing the transfer of risk to those who are able to bear it. To danger. The objective of the risk management of insurance organizations is to reach the best and lowest cost possible in the face of the risks facing the organization, which lead to material losses that reduce income, wealth and affect the image and even continuity of the organization. Risk management is a strategic process that cannot be The insurance organizations can dispense with them because they allow to improve their performance and effectiveness by providing them with the information that qualifies them to face the competition better through insurance premiums commensurate with the insured risks and competitive amounts and provide information that qualify them to meet the increasing demands on insurance and compensation.

Keywords: Insurance, Insurance Department, Risk Management, Insurance Banking.

Jel Classification Codes: G222, O0.

المؤلف المرسل: بوشنافة احمد ، الإيميل: Bouchenafa_Net@yahoo.fr

1 . مقدمة:

إنّ طابع العصر الحديث في العمليّة التأمينيّة هو استخدام التكنولوجيا و التقدم العلمي و استخدام الأساليب الحديثة كعوامل مساعدة في قبول طلبات التأمين سعيا وراء تغطية ثمن التقدم من ناحية و تضخيم أرباحها من ناحية أخرى، غير أنّ منظمات التأمين لا يمكنها التمادي في هذه العمليات على الإطلاق دون مراعاة عاملا الكفاءة و الفعالية في تأدية الخدمة التأمينية. فهناك ميكانيزمات أساسية يجب العمل بها و مراعاتها عند قبول العملية التأمينية و توافرها شرطا لسلامة هذه الأخيرة وتحسين أدائها. كما أنّه توجد شروط معيّنة يجب مراعاتها في صناعة التأمين حتى نضمن تقليل الخسارة المحققة إلى أدنى حد

يمكن وتحقيق التعادل التأميني بين كل ما هو متوقع من احتمالات لتحقق الخطر و الخسائر المحتملة من ناحية و بين ما هو محقق فعلا من ناحية أخرى و تضيق الفجوة بينهما. و هو ما جعل العديد من الدول سواء العربية أو الغربية منها تعطي اهتماما كبيرا لمنظمات التأمين و بميكانيزمات إدارتها، من خلال تحديد اغلب التشريعات و التنظيمات القانونية و الرقابية لتعزيز القدرة المادية والفنية لمنظمة التأمين و تحسين أدائها بشكل يستحوذ على حد سواء على ثقة الأفراد بضمائنا لحقوقهم، و على ثقة المستثمر المحلي و الأجنبي . و هذا للحفاظ على دور العمليّة التأمينيّة الفعلي فيما يخص المصلحة العامة و مساهمتها في التقدم الاقتصادي و الاجتماعي للدول و تحقيق تنمية مستدامة

1. التأمين و أهميته: يمكن تعريف التأمين على انه " اتفاق بمقتضاه يحصل الشخص لقاء مبالغ يدفعها بانتظام (أقساط **primes**) على وعد بالتعويض في حالة وقوع حدث غير مرغوب فيه له" (شاكر، 2000، 68). حيث من أهم الخصائص التي يمتاز بها التأمين، أنه يشمل عددا كبيرا جدًا من المنتفعين و المعرضين لأخطار متشابهة، و يخلق قدرة فائقة على التنبؤ بالخسائر المادية المتوقعة باستخدام أحدث أساليب التنبؤ و أحسنها تطورا. و يتم بذلك تحويل خسارة كبيرة غير محتملة إلى خسارة قليلة مؤكدة و توزيع الخسائر المحققة، مع دفع التعويضات، و يكون التزام الطرف المؤمن محددًا بقسط ثابت معروف (إبراهيم علي إبراهيم، 1988). فإذا كان الهدف الأساسي للتأمين هو توفير التغطية التأمينية للأفراد أو المنظمة من نتائج الأخطار المختلفة سواء كانت أخطار أشخاص، ممتلكات أو مسؤولية مدنية، فانه بذلك يساهم في توفير الاستقرار للمشروعات و رجال الأعمال حيث يعمل على تفرغهم للتخطيط و العمل على تحسين الأداء و الفعالية بما يعود عليهم و على المجتمع بفوائد اقتصادية و اجتماعية. و قد تفتنت دول العالم إلى الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للتأمين في تحقيق التنمية المستدامة، فعملت على تشجيعه و تطويره بكافة الوسائل (إبراهيم علي إبراهيم، 1988).

2. أهمية و فوائد التأمين "Benefits Of Insurance":

يقدم التأمين خدمات أساسية تتمثل في تعويض المؤمن له عن الخسارة المادية التي تلحق به نتيجة تحقق الخطر المؤمن منه، و هذا يؤكد على أن التأمين يساعد الأفراد و المنظمات على تخطي المشاكل المادية التي قد يتعرض لها مثل الإفلاس عند تحقق الأخطار. كما أن التأمين يؤدي الى تخفيض درجة عدم التأكد (**Uncertainty**) و القلق الناتجين عن عدم القدرة على توقع الخسارة المستقبلية للأحداث.

بن حمودة- بوشنافة ، واقع و افاق ادارة منظمات التأمين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة:

حيث أن شركات التأمين يكون لديها القدرة على التنبؤ و توقع الخسارة بصورة أكثر دقة نتيجة استخدامها و تجميعها لأخطار متجانسة يمكن أن تطبق عليها قانون الأعداد الكبيرة و تحديد قيمة الخسارة المتوقعة مستقبلا, و تخفيض درجة عدم التأكد يؤدي الى زيادة دقة توقع الخسارة و توزيعها على المؤمن لهم في شكل أقساط التي يدفعها طالبوا التأمين أو المؤمن لهم. من هنا يمكن إجمال فوائد التأمين من خلال الجوانب التالية:

أ- التنمية الاقتصادية: فالتأمين من أهم الوسائل المساعدة على زيادة الإنتاج، و يتجلى ذلك من خلال تغطيته لمعظم الأخطار، و التي من شأنها التحفيز على الاستثمار و العمل. فصناعة التأمين مصدر مهم لتجميع الأموال و استثمارها. مما يؤدي الى زيادة مخزون المجتمع من السلع الرأسمالية و تحفيز النمو الاقتصادي و زيادة التوظيف (جورج ، 2006 ، 50). كما أنه يساهم في مكافحة التضخم إذ أن تجميع الأقساط وسيلة فعالة لإمتصاص الأموال من التداول، و تخفيض الميول الاستهلاكية. و توجيه هذه الأموال في مشاريع استثمارية، تنمية و إنتاجية(أسامة عزمي ، 93، 2007). كما يعد خير وسيلة من وسائل الأمن و الاستقرار النفسي و يتجلى ذلك من خلال ما يضيفه من أنواع الحماية و تخفيف حدة نتائج الأخطار، و من خلال الحفاظ على رؤوس الأموال المنتج، و من خلال تسهيل إعادة بناء المشاريع عند تعرضها للأخطار. و تعتبر هذه الميزة من أهم ميزات التأمين سواء قبل أو بعد تحقق الخطر أو الخسارة (Smith, 1992,38)

. و يعدّ التأمين خير وسيلة من وسائل الادخار و من ثم الاستثمار وبالتالي دفع عجلة التنمية، خاصة في الدول النامية التي تتميز بضعف الادخار الإختياري(محمود مختار ، 1993 , 59). يتضح ذلك من خلال عقود التأمين على الحياة. حيث يغلب الجانب الادخاري بالنسبة لعقد تأمين على الحياة، و التي تستثمر و تحقق عائد لا يستهان به(إبراهيم علي ، 1988 , 62). بالإضافة إلى ذلك يؤدي التأمين إلى تسهيل و تشجيع منح الائتمان "**Enhancement Of Credit**" و يتضح ذلك من خلال ما يوفره من ضمانات للمقرضين على أموالهم(التأمين على القروض). مما يؤدي الى اتساع عمليات الائتمان و زيادة الثقة التجارية(إبراهيم علي ، 2002, 74). و يعتبر كذلك من الوسائل المساعدة في تحقيق التوازن بين العرض و الطلب في الحياة الاقتصادية، و هذا من خلال التوسّع في نطاق التغطية الاقتصادية و الاجتماعية الإلزامية في فترات الرّواج الاقتصادي و من خلال زيادة التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين أثناء التعطل أو المرض أو الإصابة في فترات الكساد. و هناك أهمية اقتصادية أخرى للتأمين،

تكمن في أنه يعمل على تحسين ميزان المدفوعات لكونه خدمات التأمين تعتبر مصدرا لـ جلب العملة الصعبة و بالتالي تنمية و تنشيط المبادلات التجارية الدولية (كإعادة التأمين و التأمين المشترك. ب- التنمية الاجتماعية: : يعتبر التأمين وسيلة مساعدة في القضاء على البطالة، و يتضح ذلك من خلال مساهمته في توسيع نطاق التوظيف و العمالة عن طريق ما تستلزمه شركات التأمين من إداريين و خبراء و مهندسين و عمّال و مستخدمين في مراكزها و في فروعها الممتدة. و كونه وسيلة مساعدة على التنمية الثقافية من خلال الشعور بالمسؤولية و تقليل الحوادث(مختار محمد، 2001، 34.)

2. ماهية إدارة الخطر بمنظمات التأمين:

إن نشاط التأمين في طبيعته خطر، هذا لان الدور الاقتصادي لمنظمات التأمين هو تحمل الأخطار التي لا يستطيع الآخريين تحملها (الشخص الطبيعي أو المعنوي)، و هذا وفق تنظيم تعاوني و تبادلي للأخطار المتشابهة. غير أن شركات التأمين في حد ذاتها معرضة للأخطار، و التي تؤثر على مركزها المالي و إستمراريتها. و التغلب على هذا يتطلب خطط، برامج أو استراتيجيات معينة تقلل من تكرار و درجة حدة الأخطار، وقد ظهرت منذ زمن غير بعيد طريقة تكفل ذلك عرفة بمصطلح تسيير الخطر " **Risk management**". والذي تطور بشكل سريع، حيث هناك العديد من وجهات النظر المختلفة و الوصف لما يتضمنه هذا الأخير، وكيف يجب ممارسته والغرض منه. لذلك ظهرت الحاجة إلى معيار للتأكد من الاتفاق على المصطلحات المرتبطة بالكلمات المستخدمة، أهداف إدارة الخطر و الخطوات التي يجب من خلالها القيام بإدارة الخطر و مقومات تفعيلها لتحسين أداء منظمات التأمين و تحقيق التنمية المستدامة؛

3.3- دور إدارة المخاطر في التحسين و الرفع من أداء و فعالية المنظمة و تحقيق التنمية

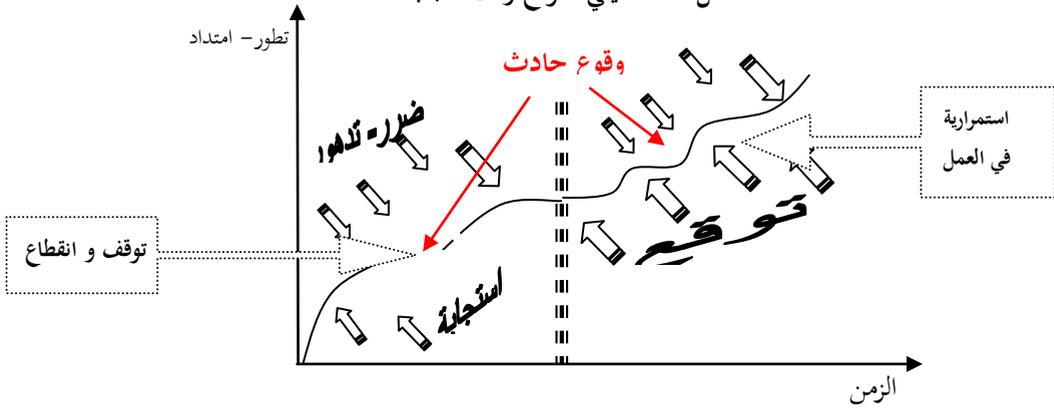
المستدامة: تعتبر أهداف إدارة المخاطر عديدة، فالتعرض مبدئيا للبعض منها على أنه بعد تناول مراحل و خطوات إدارة الخطر سوف تبرز أهداف أخرى. فمن أهداف تسيير الخطر، حماية الشركة من مخلفات الخسائر و مواجهة حالات عدم التأكد. و الحد من أثار تحقق الأخطار. و هذا بوضع سياسة مثلى تهدف إلى مواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها وذلك بأقل تكلفة ممكنة، و في حدود إمكانيات الشركة. ووفقا للنتائج المحتملة من جراء تحقق الخطر.

بن حمودة- بوشنافة ، واقع و افاق ادارة منظمات التأمين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة:

- من خلال مختلف مراحل إدارة المخاطر تتمكن الشركات من الاحتياط للخطر، و التحكم فيه في حالة تحققه و ذلك بفضل تطبيق مخططات إسترجاعية

-عملية إدارة المخاطر تسمح للشركة بالتعرف على الأخطار التي قد تتعرض لها بحكم نشاطاتها. و ضمان بقاء الشركة حتى بعد وقوع أو تحقق الخطر و التقليل من حجم الخسائر الناتجة عن ذلك. فإدارة الخطر تبين النشاطات الأكثر إنتاجا في الشركة, النشاطات الخطرة و المنتوجات الأكثر مردودية. مما يؤدي إلى التخفيض من عامل عدم التأكد، و التقليل من العوامل و الموارد المعرضة للخطر. فهي تسمح بتسيير أفضل للأعمال و تحقيق أفضل النتائج و الأهداف بتفادي المفاجآت والحالات الغير المتوقعة و اتخاذ تدابير التخفيف. و ذلك من خلال توفير البصيرة, الوضوح, المعرفة , المعلومات والثقة لاتخاذ قرارات أفضل, و التخطيط و التنبؤ لمنع أو تفادي الأخطار أو التعامل معها من خلال عملية التوقع للأخطار و التي تعتبر من أولى خطوات عملية ادارة المخاطر كما هو مبين في الشكل-1-

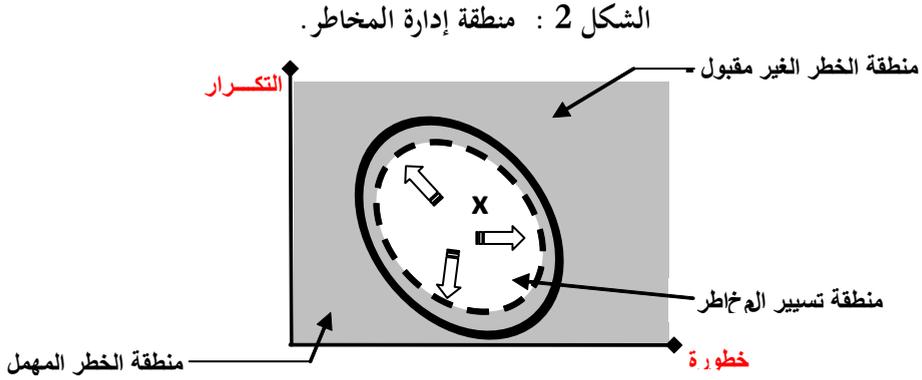
الشكل 1: عمليتي التوقع و الاستجابة.



المصدر: Jean Le Ray- Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment ?-Edition AFNOR, France.2006 p 84

فاعملا لتحسين النتائج و انتهاز الفرص والحد من خطر التعرض للخسارة يمثل المبررات الرئيسية لإدارة الخطر. وعلى مستوى الإدارة و الأداء فتحسين البصيرة و التقليل من مستوى عدم التأكد يشكلان جانبا بالغ الأهمية في الرفع من أداء منظمات التأمين، حيث يسمح هذا بتدعيم و تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة و مواجهة الأخطار المتوقعة دون انقطاع أو توقف في سير أعمال المنظمة و تحقيق تنمية و استمرارية كما هو مبين في الشكل-1- .

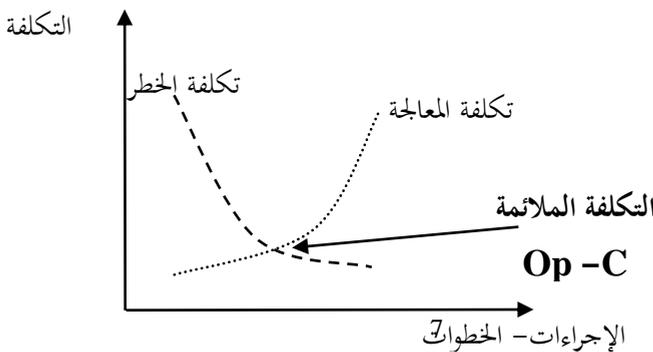
- يكمن دور و هدف إستراتيجية إدارة المخاطر في تعظيم المساحات التي يكون لدى الشركة بعض السيطرة على نواتجها، و في الوقت نفسه تخفيض أو تدنية المساحات التي لا يكون لنا فيها سيطرة على نواتجها مطلقا أي توسيع من حجم منطقة إدارة المخاطر (جورج ريجدا، 2006 ، 66). كما هو مبين في الشكل-2-.



source- Jean Le Ray-op cit

- و لتحقيق أهداف إدارة المخاطر المتمثلة في تحسين أداء منظمات التأمين و فعالية خطواتها، يجب دراسة كل خطوة من خطوات إدارة المخاطر. إذ يجب تبرير تكلفة كل خطوة، لتكون مردودية كل خطوة أكبر من تكلفتها. ويتم هذا بتحديد ما يسمى بالتكلفة الملائمة "Optimal Cost" كما هو موضح في الشكل(3). و هو ما يجعل إدارة المخاطر من بين أسس الإدارة المثلى.

الشكل 3: التكلفة الملائمة



source- Jean Le Ray-op cit

فوائد و أهداف إدارة المخاطر لا تقتصر على المشاريع الخطرة أو الشركات الكبرى. ويمكن تطبيقها في جميع مراحل و الدورات الاقتصادية. و لها العديد من التطبيقات الإستراتيجية التي تمتد من تحديد الأهداف و تقييم الوسائل و الموارد المستعملة إلى وضع البدائل و هذا من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف مع مراعاة مدى ملائمة هذه الأخيرة و الوسائل و السياسات المساعدة في تحقيقها.

تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة -GAM Assurance- الجزائر:

في هذا الجزء س يتم التطرق إلى مدى مساهمة إدارة المخاطر في إدارة و تحسين أداء العملية التأمينية في الشركة العامة للتأمينات المتوسطة (Générale Assurance Méditerranéenne). وقد تم اختيار هذه الشركة لحداتها و كونها قامت بعدة عمليات و إجراءات إصلاحية و إعادة هيكلة المنظومة الإدارية. و لكون أغلب المشاكل التي كانت تعاني منها، مشاكل إدارية تعلقت أساسا بضعف الأداء. مما اجبرها على القيام بإصلاحات متعددة في هذا المجال. و يمكن القول بشكل عام أن المهمة الأصلية لشركة هي تقديم خدمات التامين و إعادة التامين عن طريق وحداتها و فروعها التي تشكل الشبكة التجارية للشركة. و تشرف على مراقبة السير الحسن لكل الشؤون المتعلقة بالشركة و فروعها أو هيئاتها، لجنة المراقبة و التدقيق و التي تكون محل الدراسة في الجزء الموالي. إلا أن نقص الفهم الصحيح لعملية إدارة المخاطر في تسيير شركات التامين، يمثل أهم مشكل في هذه الدراسة الميدانية. و هذا راجع لعدم إدراك أهمية هذه العملية و الخ سائر الكبيرة التي قد تنشأ عن إهمالها خاصة بعد تحرير قطاع التامين للقطاع الخاص و الأجنبي.

4-1-المخاطر التي تواجه الشركة: يمكن أن تنتج الأخطار التي تواجه الشركة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية، كما أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا، أو تكون متداخلة. فمثلا ضعف و سوء تسيير داخل أنظمة الشركة أو نقص عاملا الكفاءة و الفعالية، قد يكون ناشئ عن أنواع مختلفة من الأخطار مثل الأخطار الإستراتيجية ، المالية ،التشغيلية ، البيئية ... الخ .

أ- الأخطار الداخلية:

يتمثل أهم خطر داخلي في سوء إدارة فروع الشركة، و المتمثلة في وكالات التجارية. و هو ما سيتم توضيحه فيمايلي:

- مخاطر تتعلق بالخطر المؤمن عليه كعدم إفصاح المؤمن له عن حقيقة الخطر و تقديمه للمعلومات الصحيحة والدقيقة مشكلة سوء النية (L'aléa moral).

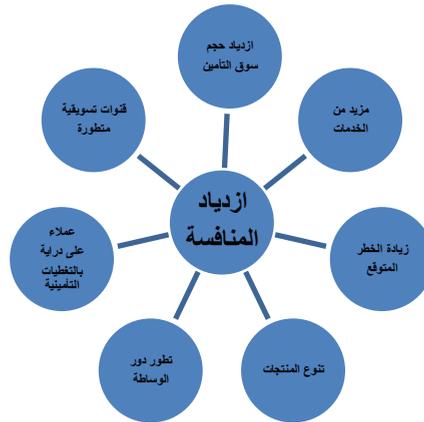
- خطر الأقساط الغير مدفوعة (Les Impayées): حيث تم ملاحظة مدى زيادة حجم المبالغ الغير مدفوعة و التي تهدد و تؤثر على توازن خزينة الشركة و حالتها المالية و يعكس ضعف في الكفاءة و الفعالية؛

- مخاطر العاملين كالإهمال في الشركة.

ب- الأخطار الخارجية:

ففي ضوء تحديات المرحلة الحالية وفي ظل فتح سوق أما شركات التامين الأجنبية و التي تتميز بخبرة عالية الجودة في الأداء و إدارة التامين. إضافة إلى تطبيق أحدث الطرق و الميكانيزمات في إدارتها للأخطار، و التي تمثل تهديد كبير على الشركة العامة للتأمينات المتوسطة و الشركات المحلية. فقد أصبح خلق و تطوير أنظمة إدارة الأخطار، الإشراف و الرقابة وتقويتها وتعزيزها ضرورة حتمية لمسيرة الاتجاه العالمي نحو إقامة قدرة تنافسية قادرة على الصمود في ظل هذا المناخ التنافسي الجديد. و يمثل الشكل الموالي لأهم التغيرات التي سيتميز بها سوق التأمين الجزائري.

الشكل 4: التغيرات و الأخطار المستقبلية في سوق التأمين الجزائرية.



المصدر: من إعداد الباحثين اقتباسا من مجموعة مراجع

4-2- إدارة المخاطر في الشركة العامة للتأمينات المتوسطة:

تمثل اللجنة المكلفة بالرقابة و التدقيق الجهاز الوحيد الذي يقوم بنشاطات و أعمال تعكس عمليات و سياسة إدارة الأخطار للشركة العامة للتأمينات المتوسطة.

أ- دراسة نشاط, لجنة المراقبة و التدقيق:

تتكون لجنة المراقبة و التدقيق من مسؤول عن الجانب التقني و التجاري, مسؤول عن الجانب الإداري و التنظيمي و مسؤول عن المالية و المحاسبة و مفتشين و مراقبين. و تختص اللجنة بالرقابة والإشراف على النشاط التأميني في الشركة سواء أثناء المزاولة أو عند انتهاء الأعمال, ومقرها المديرية العامة. و تقوم بمزاولة نشاطها في الإشراف والرقابة على مختلف هيئات و أجهزة الشركة و تهدف اللجنة على وجه الخصوص إلى تحقيق الأغراض التالية:

- العمل وفق مبادئ البحث عن المعلومة و المتمثلة في الجمع, التفرقة, التحليل و النتيجة؛
- خلق دور إيجابي وفعال في مجال الإشراف و الرقابة؛
- متابعة عقود التأمين المبرمة و مدى احترامها و موافقتها للتعليمات و التوجيهات؛
- بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على المهن المتصلة بالتأمين من وسطاء التأمين وخبراء التأمين الاستشاريين والخبراء الاكتواريين وخبراء المعاينة وتقدير الأخطار؛
- المشاركة في وضع الخطة العامة و تحديد أهداف الشركة و اقتراح خطط عمل الرقابة السنوية, و ينبغي أن تتضمن هذه الخطط موضوعات الرقابة أو التفتيش والمراحل الزمنية التي يتناولها التفتيش أو الرقابة , و نسبة المراجعة أو التدقيق والأهداف المتوخاة, و متابعة تنفيذها؛
- إعداد التقارير اللازمة بنتائج التحقيق والمقترحات ورفعها للرئيس المدير العام و الجهات المعنية. و كذا تقارير دورية ربع سنوية و توضيح الصعوبات الحاصلة والمقترحات اللازمة لمعالجتها وتذليلها؛
- إعداد المذكرات المتعلقة باجتماعات اللجنة العليا لعقود الخدمة ووضع جداول أعمالها ومتابعة تنفيذ توصياتها؛
- المشاركة والإشراف والتوجيه في إجراءات التأمين وتقديم المقترحات لتطوير وتحسين وضعها وأدائها.
- تمكين الإدارة من الإحاطة بكيفية سير الأعمال في الجهات التابعة لها.

- تنفيذ أعمال رقابية وتفتيشية محددة من خلال خطط عمل سنوية أو طارئة تضعها الإدارة بالاتفاق مع اللجنة و الرئيس المدير العام.
- مراقبة مدى التقيد بالتعليمات النافذة والتأكد من تنفيذ جميع المهام المناطة للهيئات التابعة للشركة.
- فبرغم من حرية الوكالات في أداء نشاطها إلا انه على المراقب و المفتش التدخل و فحص مختلف العمليات التي تقوم بها الوكالات و كفاءات تسيير أنظمة عملها بصورة دقيقة و مفصلة لأساليب الإنتاج و تسيير و إدارة الحوادث أو طلبات التعويض, بالإضافة إلى البحث و جلب الزبائن و علاقتها معهم, انتقاء الأخطار, تحليل حسابات الوكالة لمعرفة مردوديتها و تأثيرها على نتائج و أهداف الشركة.
- و يمثل الجدول الموالي أهم الخطوات و مراحل التي يجب أن يتبعها أعضاء لجنة المراقبة و التدقيق في قيامهم بعملهم الرقابي و التوجيهي لكل من عملية الإنتاج و تأمين الأخطار و دفع التعويضات.
- جدول 5-6: قائمة الخطوات و المهام الرقابية لأقسام الإنتاج و الحوادث.

بطاقة مراقبة الإنتاج
عمليات و تعليمات الرقابة
1 - عدد السجلات و مراقبة السجلات؛
2 - أسلوب و طريقة الترتيب؛
3 - التقييم و التوقيع؛
4 - إمضاء مدير الوكالة؛
5 - التسلسل الزمني للسجلات؛
6 - المعلومات المسجلة؛
7 - التشطيب أو الازدحام؛
8 - الرصيد المستخرج؛
9- انتقاء الملفات عن طريق تحديد العدد و الفترات الزمنية, و تحديد المبلغ الإجمالي للقسط و بعض الرسوم و الاشتراكات كالرسم على القيمة المضافة- TVA و حقوق الطابع " DROIT DU TIMBRE". و مقارنة السجلات بوثائق الإنتاج و مراعاة رقم الملفات و مبلغ الأقساط و مدة سريان العقود و هذا لتحديد رقم الأعمال و تحديد حجم الأخطار المؤمنة, من أجل تحديد حجم و نوع

التغطيات.

- (تابع لبطاقة مراقبة الإنتاج)

- 10- فحص و مراقبة الوثائق المكونة للملفات و الأساليب و الطرق المتبعة في تأمين الأخطار كالتعاريف المستعملة في تحديد مبلغ القسط. و المعدل القاعدي المطبق و هل هناك مبالغ إضافية في القسط أو تخفيضات.
- 11- مدى احترام الشروط العامة لتأمين الخطر و معايير تنظيم و تصنيف الملفات و الأخطار؛

بطاقة مراقبة الحوادث

- 1 -مراقبة سجلات الحوادث (الحوادث المصرح بها , التي دفعت تعويضات خسائرها و التي لم تدرس بعد) ؛
- 2 -انتقاء الملفات بمراعاة عدد الملفات و تحديد المبلغ الإجمالي لطلبات التعويض؛
- 3 -مراقبة مدى احترام تعليمات و توجيهات المديرية العامة فيما يخص التقييم الأولي للخط أو الخسارة الناتجة عن تحققه مثلا؛
- 4 -مراقبة الشروط الواجب توفرها ل يتم دفع التعويض. و كذا مختلف شروط تصنيف الملفات (ملفات جارية و ملفات بدون متابعة) ؛
- 5 -إعادة دراسة و تقييم الأخطار و ملفات الحوادث المشكوك فيها.

Source : - Guide Des Procédures De Contrôles Etabli Par La Commission D'audit Et De Contrôle, GAM Assurance, Mai 2005. P-P 21-24.

إذ تتبع لجنة الرقابة و التدقيق نفس الخطوات تقريبا, ماعدا بعض الاختلافات المتمثلة في مستوى الرقابة (المديرية العامة, المديريات الجهوية, وحدات الربط أو الوكالات التجارية), و بعض الاختلافات حسب أنواع الأخطار و المتمثلة في الأسس الفنية لتحديد الأخطار ودراسة سبل التخفيض من حدتها و القضاء عليها.

بالإضافة إلى الأعمال و الإجراءات السابقة الذكر و التي تقوم بها اللجنة المكلفة بالرقابة و التدقيق, و التي قد تمثل جزء من عملية إدارة الأخطار كعنصر توقع, تحديد و تقييم الخطر, يتمثل الشرط الثاني من هذه الإجراءات في توجيهات و تعليمات تصدرها و تقدمها للجنة بعد موافقة الرئيس المدير العام و مجلس الإدارة, للهيئات و الأجهزة التابعة للشركة لتطبيقها و العمل بها. و قد يكون الغرض من هذه التعليمات و التوجيهات هو تحديد الخطر و تقييمه كالتحليل المالي لحسابات الشركة الذي قامت به اللجنة

لسنوات ماضية، حيث تم استخراج عجز في مجال التأمين ضد أخطار السيارات. و للسيطرة على هذا النوع من الأخطار قامت الشركة بالتعديل فيما يخص بعد الضمانات الناشئة عن تأمين هذا النوع من الأخطار، كتأمين الأشخاص المنقولين أو خسائر كسر الزجاج. كما اكتشف من خلال التحليل و الدراسة لهذا النوع من الأخطار أنه يمثل نسبة 75% من مجمل رقم أعمال الشركة لسنة 2004. مما يمثل خطر على الشركة يهدد مركزها المالي. و للسيطرة و التحكم في هذا الخطر قامت الشركة بفرض نسبة 50 % كأقصى حد لنسبة تأمين هذا الخطر بالنسبة للأخطار الأخرى. أي من رقم أعمال الوكالات التجارية و الوكلاء العامون. كما قامت الشركة بإعادة دراسة و تحديد مخصصات أو عمولة الوكالات و الوكلاء العامون من تأمين كل نوع من الأخطار بتخفيضها لعمولة لتأمين على أخطار السيارات مقارنة بعمولة تأمين الأنواع الأخرى من الأخطار. و أصدرت تعليمات بشأن متابعة و تحديد الأخطار بإنشاء بطاقة معلومات لكل مؤمن له و في مختلف أنواع الأخطار المؤمن عليها (GAM, 2003). و تتمثل تقنيات المعالجة في القيام ببعض الإجراءات. فمثلا فيما يخص الأقساط الغير مدفوعة قامت الشركة بفرض بعض التعليمات منها:

- مطالبة وحدات الربط بتقديم و توضيح وضعية و حجم الأقساط الغير مدفوعة؛
- إقامة اجتماعات مناقشة، دراسة و العمل على معالجة هذه الضعية؛
- منع تأمين أخطار السيارات بدون دفع مبلغ القسط بالنسبة للأشخاص الطبيعية، أما الأشخاص المعنية فيجب توفر بعد الشروط تتمثل فيمايلي:

- 1 - موافقة المدير العام؛
 - 2 - تعهد من المتعاقد أو المؤمن له؛
 - 3 - دفع نسبة 50% من قيمة القسط الإجمالية عند الاكتتاب؛
 - 4 - تحديد موعد الدفع الموافق عليه من الطرفين؛
 - 5 - عدم تقديم أي تعويض عن خسارة ناتجة عن تحقق خطر مؤمن عليه. الى أن يتم دفع مبلغ القسط المتبقي , إلا في حالة موافقة المدير العام.
- و أما تسيير دعوات الرجوع ضد الشركات المناوئة، فقد قامت الشركة بالمشاركة في برامج التسوية و التصنيفية لملفات و طلبات التعويض بين شركات التأمين.

بن حمودة- بوشنافة ، واقع و افاق ادارة منظمت التامين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة:

و في إطار تقييم و معالجة الخسارة المتحققة و الناجمة عن تحقق أخطار مؤمنة, قامت الشركة بإنشاء مركز للخبرة فيما يخص تامين من أخطار السيارات. و الذي أثقل تكاليف و مصاريف ميزانية الشركة. و قد صاحب هذا الإجراء توصيات و توجيهات تفصيلية لبلوغ و تحقيق الأهداف المسطرة في هذا المجال, كالتقييم الصحيح و الدقيق للخسارة المتحققة و القضاء على تلاعب و سوء نية المؤمن لهم. و كذا التأثير الايجابي في عامل الوقت بما يساعد على خلق رضا المؤمن لهم و التحكم في التكاليف. و تمثلت عملية إدارة الخطر العلاجية في بعض الأحيان في إعادة النظر في أفساط بعض الأنواع من التامين كما هو الحال بالنسبة للتامين على الحريق. حيث قامت الشركة بتعديل في تعريفه هذا النوع من الأخطار, و هذا حسب دراسات قامت بها مديريةية التامين بوزارة المالية.

و هناك تقنية تستعملها الشركة للتخفيض من معامل تكرار تحقق الخطر و عامل حجم الخسارة المتحققة. و المتمثلة في أسلوب التخفيضات و العلاوات أو ما يسمى في مجال التامين "BONUS/MALUS". إذ تسمح هذه التقنية بتخفيض مبلغ القسط الذي يدفعه المؤمن له الذي لم يتعرض لحادث أدى إلى تحقق الخطر المؤمن عليه خلال فترة معينة. مما يزيد عامل الاحتياط لدى المؤمن لهم للاستفادة من التخفيضات. و العكس في حالة تعرض المؤمن له الذي تعرض لعدة حوادث. إذ يتحمل علاوات إضافية لمبلغ القسط.

و بما أن اللجنة تعتمد في عملها على الزيارات الميدانية لمواقع و هيئات تابعة للشركة، نجد أن تقنيات الرقابة المباشرة هي الأنسب لأن تحديد الخطر يكون مباشر من طرف المفتشين و المراقبين، و ذلك من خلال الجمع المباشر للمعلومات و تحديد الخطر. و تحدد فترة الرقابة حسب البرنامج و الأهداف المسطرة مما يسمح بالفحص و المراقبة الجيدة و الدقيقة و قد تؤدي إلى اكتشاف عوامل و مسببات الأخطار غير التي تم توقعها في البرامج الرقابية. فعلى مستوى بعض الوكالات قد يكون ضعف التأثير و إقناع الزبائن و سوء التعامل مع المؤمن لهم, هو السبب الرئيسي في ظهور بعض الأخطار كالتركيز على بعض أنواع التامين و نقص عدد المؤمن لهم و ارتفاع الشكاوى مما قد يؤثر على سمعة و صورة الشركة, و هو ما أدى بالشركة بإجراء دورات تدريبية و تكوينية.

لقد قامت الشركة منذ 2003 بفرض على وكالاتها التجارية إتباع تعليمات و توجيهات لتسهيل كل من عمليات التحديد و تقييم الأخطار من خلال دراسة الحالة المالية الشهرية لكل وكالة على مستوى وحدات الربط التابعة لها. و هو ما يبين نية و إرادة الشركة في خلق تفعيل سياسة لإدارة الأخطار و هذا

منذ بداية ممارستها لنشاطها. ففي حالة عدم تطبيق و احترام تعليمات و توجيهات المديرية العامة, يتم تقديم تنبيه لمدرء و وحدات الربط و الوكالات التجارية. و يتم سحب الاعتماد أو غلق الوكالة في بعض الأحيان.

رغم هذه الجهود و رغم كل المشاكل التي تعرضت لها الشركة و الناتجة عن أخطار مختلفة (سوء تسيير, عدم احترام المبادئ و التعليمات الصادرة عن الجهات العليا و الدراسات الناقصة للملفات المؤمن لهم و طلبات التامين...الخ), إلا أنه لم يتم إدراك أغلب الهيئات و الفروع التابعة لها, للسبب الواضح لهذه المشاكل و المتمثل في ضعف إدارة الأخطار و عدم احترام و تطبيق توجيهات و أوامر اللجنة المكلفة بالرقابة و التدقيق. مع ملاحظة اهتمام الشركة العامة للتأمينات المتوسطة أو الجهات العليا فيها بعملية إدارة الخطر, و هذا من خلال عملها في السنوات الأخيرة على تكثيف العمليات الرقابية من أجل تحقيق أهدافها و استمراريتها, بالرغم من النقائص التي تقف كعائق في سبيل تحقيق طموحاتها كعدم توفر الشركة لمصلحة أو فرع متخصص في إدارة الأخطار, و كون العمليات الرقابية التي تقوم بها لجنة الرقابة و التدقيق غير كافية لتحقيق و خلق إدارة فعالة للأخطار بالمعنى الصحيح و الكامل لعملية إدارة الأخطار و اقتصرها على مجموعة من العمليات الرقابية, و عدم إتمام خطوات عملية إدارة الخطر و استخدام الوسائل و الميكانيزمات الحديثة و الفعالة.

– الاستنتاجات:

إن الجانب الايجابي الذي تبين من الدراسة الميدانية أن الشركة و بع د ملاحظتها لنقص الكفاءات, قامت بتحضير مشروعاً يتضمن تدريب الممثلين التجاريين و إطارات و خلق كفاءة مهنية جديدة و تكوينها في الدول الأجنبية لاكتساب مهارات و معارف جديدة. و كذا الدور التي تقوم به اللجنة المكلفة بالرقابة و التدقيق, فقد كانت اللجنة تقدم تقارير مفصلة و دقيقة و كذا تعليمات و توصيات قيمة بعد كل عملية مراقبة يقوم بها أعضائها. التي كانت ستساعد على خلق و تطوير إدارة للأخطار لو تم احترامها و العمل بها. و محاولتها توفير منظومة من آليات الإدارة والإشراف وفق آخر الممارسات الإدارية بشكل يتناسب مع الوضع و يتلاءم ومتطلبات قانون شركات التامين الصادر و القضاء أو التخفيض من الأخطار التي تواجه الشركة (18). فمثلاً لتسيير أحسن للأخطار كانت تدعو اللجنة للعمل مع الزبائن للحد من الأخطار و محاولة قياسها و تقييمها و تقييم كل

بن حمودة- بوشنافة ، واقع و افاق ادارة منظمت التامين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة:

من إجراءات الوقاية، الاحتياط والحماية واقتراح حلول فعالة و التخفيض من عامل عدم تناظر المعلومات الذي يمثل أهم مشكل يتوجب على الشركة التخلص و القضاء عليه. إذ يجب انتقاء الأخطار و وضع وثائق تامين تتأقلم و تناسب مع كل نوع من الأخطار، كفرض أقساط مرتفعة على الأخطار السيئة أو أقساط منخفضة مع رفع نسبة التعويض التي يتحملها المؤمن له " Franchise" , و أقساط منخفضة للأخطار الجيدة مع امتيازات كالإعفاء "duty-free". و هو ما تسعى إليه العامة للتأمينات المتوسطة من خلال قيامها بتعديلات مختلفة على عقود التامين و برامج الإعلام الآلي المستعملة. فقد قامت الشركة بتعديل البرنامج المستعمل في التامين على حوادث السيارات مرتين منذ نشأتها. و فرض بعد الإجراءات على الوكالات التجارية التابع لها فيما يخص انتقاء الأخطار و دراسة ملفات المؤمن لهم، و منحهم إما تخفيضات في حالة توفر بعد الشروط في المؤمن و خلال مدة سريان عقد تأمينه، و إما الرفع من أقساط التامين أو عدم استفادته من التخفيضات في عدم توفرها "Bonus-Malus". حيث كان له اثر كبير في تحفيز المؤمن لهم على عدم الإهمال و محاولة التأثير في تكرار تحقق الخطر المؤمن عليه. فإدارة الخطر في التامين ترتبط بشكل كبير بالمؤمن لهم، حيث يؤثر المؤمن له في كثير من الأحيان في عامل الخطر، سواء في حدته أو تكراره. و لهذا يجب على الشركة العامة للتأمينات المتوسطة تطوير الرؤية إزاء الزبون و بلوغ مسعى نوعي كامل. هذه التوصية التي تمثل هدفا استراتيجيا ، لا يمكنها أن تتحقق إلا إذا خضعت إلى برنامج متوسط و بعيد المدى لإدارة الأخطار والذي بدوره لا يمكنه أن يستخدم بدون تنظيم عملية الإصغاء إلى الزبون على المدى القصير، كشرط أولي و أساسي. لأن هناك علاقة وطيدة و تأثير متبادل بين إستراتيجية إدارة الأخطار وجودة عمليات و خدمات التامين. فكل هذا يدل على امتلاك هذه الإدارة (لجنة الرقابة و التدقيق) لرؤية إستراتيجية تدرك أهمية تطبيقات منهج و إستراتيجية إدارة الأخطار باستعمال ميكانيزمات و أساليب حديثة للتمييز في أدائها و أنشطتها المختلفة إلى جانب تقديم خدماتها بجودة أكبر و بأقل التكاليف لزيائنها في المدى القريب و البعيد.

إلا أن الدراسة الميدانية أكدت بأن أغلب الهيئات و فروع الشركة لا تعطي اهتماما واضحا لإدارة الأخطار بمفهومه الحديث و الكامل. معتبرة بعض النشاطات التي تقوم بها كافية لإدارة الأخطار و تحقيق أهدافها (كفاءة و فعالية في الأداء) و المحافظة على حصتها السوقية و استمراريتها. و تتمثل أهم هذه الهيئات في الوكالات التجارية خاصة المعتمدة منها، حيث تعتمد الشركة على الوكالات التابعة لها و بعض الوكلاء العامون في بيع منتجاتها أو خدماتها التأمينية. و الشيء الملاحظ في أغلب الوكالات هو سوء

تسيير و عدم تطبيقها لأدنى متطلبات الإدارية للأخطار التي تقوم بقبول تأمينها. و هو ما لوحظ من خلال العمليات الرقابية للجنة. حيث يلاحظ أن أهم التعليمات و التوصيات موجهة للوكالات التجارية. فأهمية عمل الوكالة و اعتبارها الجهاز التنفيذي للشركة, جعلها محل عمل و مهام للجنة المراقبة و التدقيق(GAM, 2005).

يلاحظ من خلال ما سبق أنه رغم النية الحسنة للشركة في تبني و تطبيق إجراءات إدارية تساعد على خلق و تفعيل إدارة للأخطار. إلا أن سوء التسيير و عدم احترام توجيهات و تعليمات المديرية العامة و اللجنة المكلفة بالمراقبة و التدقيق و التي تمثل في أغلب الأحيان جزء معين من عملية إدارة الأخطار, أو عدم التطبيق الكامل لها نظرا لضعف أساليب فرض و مراعاة هذه التعليمات والضوابط. بالإضافة إلى تأخر الدراسات و إصدار التعليمات. أدى إلى تحمل الشركة خسائر متعددة و متنوعة. و هو ما يستنتج من خلال استمرار تزايد حجم تكاليف و الخسارة الناشئة عن تأمين خطر السيارات رغم الجهود و الإجراءات المتكررة التي قامت بها الشركة للتحكم في العجز الناشئ عن هذا النوع من التأمين و محاولة تنظيمه(GAM, 2003). و رغم إجراءات التنبيه و العقوبات التي وصلت في بعض الأحيان إلى سحب الاعتماد و غلق بعض الوكالات.

يلاحظ أن الشركة تعتمد في أغلب الأحيان على الأساليب التقليدية للمراقبة المبنية على أساس الالتزام بالتشريعات و بعض الإجراءات التي تسمح بتحديد و تقييمها للأخطار و افتقادها لأغلب أساليب الميكانيزمات الحديثة لإدارة الخطر و التي تراعي عاملا الكفاءة و الفعالية في الأداء. فعلى الرغم من تنوع الموارد التمويلية للشركة(المجمع الاقتصادي), بقي تمويل البرامج الرقابية غير كافي حسب أغلب المفتشين و المراقبين و أعضاء لجنة الرقابة و التدقيق. مما يؤثر سلبا في قيامهم و بشكل أحسن بالمهام و الأعمال المناطة إليهم. وكذا نقص الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالشركة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل و عدم القدرة على توفير قاعدة معلوماتية لإدارة الخطر بالشركة. إضافة إلى ضعف صلاحية اللجنة مما يجعل أغلب نشاطاتها تتمثل في تحديد و تقييم الأخطار. و عدم قدرتها على المباشرة بالعمليات العلاجية للأخطار مما لا يسمح بخلق و إتباع منهجية أو الخطوات الضرورية لإدارة الأخطار (توقع, تحديد, تقييم, تحليل و السيطرة ثم المعالجة و المراجعة), حيث تتوقف أغلب العمليات التي تقوم بها اللجنة عند تحديد الأخطار و تقييمها. لدى كان من الضروري تحويلها إلى هيئة تنفيذية أو

بن حمودة- بوشنافة ، واقع و افاق ادارة منظمات التأمين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة:
خلق هيئة متخصصة بإدارة الأخطار و عدم الاكتفاء بعملية الرقابة الداخلية التي تعتبر خطوة من خطوات علمية إدارة المخاطر. حيث ترى إدارة الشركة من خلال قيامها بالعمليات الرقابية, أنها تقوم بتطبيق خطوات إدارة الأخطار بمفهومها الحقيقي. رغم انه يعتبر توجه إيجابي لدى إدارة الشركة في إنشائها لهيئة خاصة بعمليات الرقابة و التدقيق في النشاط التأميني و قيامها ببعض متطلبات و خطوات عملية إدارة الأخطار. غير أن التطبيق الفعلي و الكامل لهذا التوجه لا يزال ضعيفا و غير كامل و لا يراعي متطلبات الفعالية و تحسين الأداء.

الخاتمة:

يعد قطاع التأمين من أهم المجالات التي تتطلب إدارة للأخطار, حيث يمثل أكبر توزيع للخسارة. والهدف من وجود إدارة الخطر بمنظمات التأمين هو الوصول إلى أفضل الطرق و بأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها الشركة, و التي تؤدي إلى خسائر مادية تقلل من الدخل و الثروة و تؤثر على صورة و حتى استمرارية الشركة. فقد عرفت عملية إدارة الخطر و التأمين منذ فترة طويلة كإحدى الوظائف الهامة في التكوين الإداري وذلك منذ أن عرفت وظيفة الأمن بالمجتمع و المنظمة بشكل خاص, و قد تقدمت و تطورت خطواتها خلال ذلك للوصول إلى أفضل إستراتيجية لإدارة الأخطار كالوصول إلى أفضل أنواع الوثائق التأمينية التي تعطي الحماية التأمينية اللازمة والمناسبة للشيء موضوع التأمين في الزمان والمكان الملائمين تضمن المردودية، الربحية و الاستمرارية لمنظمات التأمين. فإدارة المخاطر هو نهج منظم لتقييم ومراقبة الأخطار داخل و خارج الشركة وتحسين مستمر لأدائها من خلال الرفع من عاملا الكفاءة و الفعالية (Efficacité et Efficience). فمن خلال التطرق لواقع الشركة العامة للتأمينات المتوسطة في تبنيتها لعملية إدارة المخاطر وفق الميكانيزمات الحديثة و رغم كل الجهود يتضح أنها لاتزال بعيدة عن إدراك المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر و أنها بأمس الحاجة إلى تطبيق إجراءات و خطوات هذه الإستراتيجية كاملتا و استعمال وسائل و أساليب حديثة و على مختلف مستوياتها الإدارية وجعلها كجزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية. و هذا لتحسين فعالية و أداء المنظمة.

6. قائمة المراجع:

- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه, التأمين و رياضياته, مع التطبيق على تأمينات على الحياة و إعادة

التأمين , الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003/2002.

- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه, مبادئ التأمين التجاري و اجتماعي, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 1988.
- أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى, ادارة الخطر و التأمين, دار الحامد للنشر و التوزيع, الطبعة الأولى الأردن 2007.
- جورج رجبدا *George rejda* -- مبادئ ادارة الخطر و التأمين, ترجمة محمد توفيق البلقيني و إبراهيم محمد المهدي, دار المريخ للنشر -الرياض - المملكة العربية السعودية-2006.
- شاعر القزويني, محاضرات في اقتصاد البنوك, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر 2000.
- علي الشريف و محمد سلطان, المدخل المعاصر في مبادئ الادارة, الدار الجامعية, مصر, 1998.
- محمود مختار الهانسي, مقدمة في مبادئ التأمين, الدار الجامعية, بيروت , لبنان , 1993.
- مختار محمد الهانس و إبراهيم عبد النبي حمودة , مبادئ التأمين التجاري و الاجتماعي, الدار الجامعية للطبع, النشر و التوزيع, الإسكندرية , مصر, 2001.
- *Chevalier Alain, Hirsch Georges, Le risque management, Ed: Entreprise moderne, France, 1982.*
- *Dale f. Cooper and Others, Project Risk Management Guidelines, Managing Risk In Large Projects And Complex Procurements..*
- *Erik Kauf et Pierre Paul Bais, Prévention dans l'entreprise, Ed : Editoriales Pédagogique, France, 1981.*
- *Guide De Procédure De Contrôle, Générale Assurance Méditerranéenne- GAM-, Mai 2005*
- *Hafize Gaye Erkan, Decentralized Enterprise Risk Management For Global Companies, A Dissertation Presented To The Faculty Of Princeton University In Candidacy For The Degree Of Doctor Of Philosophy, June 2006, USA.*
- *Jean Le Ray- Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment ?-Edition AFNOR, France. 2006.*

بن حمودة- بوشنافة ، واقع و افاق ادارة منظمات التامين :إدارة المخاطر كمدخل تحقيق تنمية مستدامة:

- *Manuel Des Procédures De Gestion Technique, Générale Assurance Méditerranéenne -GAM- Novembre 2007.*
- *Revue Alliage, « Pour Une Nouvelle Culture Du Risque », n° 48-49, 2001 .*
- *Revue Risques N°20, Kessler Et Vandier, Catastrophes Naturelles Et Précaution,1994*
- *Smith Robrt. J And E. Rejda, Insurance Perspective. Ed Malvern, USA.1992,p: 38*