



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم وتسيير



العنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات التأمين
دراسة حالة – SAA عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم وتسيير
تخصص: علوم وتسيير

إشراف الأستاذ

*د/ سعيد الطيب

إعداد الطالبتين:

* مراح عبد القادر

* مداني شمس الدين

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

*أ./.....رئيسا

*أ./.....مشرفا

*أ./.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



إهداء

قال تعالى: " وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ "

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي

التعليم العالي (والدي)

وإلى نبع الحنان الذي لا ينقطع (أمي الحبيبة)

إلى أخوتي الذين يضيئون لي الطريق

إلى الذي أشرف على مذكرة تخرجنا: سعيد الطيب

وإلى كل أساتذتنا الكرام

جميعاً نهدي هذه البضاعة ثمرة غرسهم اعترافاً لهم فاللهم أغمر برحمتك الماضين، وأطل

في طاعتك أعمار الباقين...

أمين يا رب العالمين .

عبد القادر





إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيقها حقها... إلى ينبوع العطف والحنان... أمي

الغالية

إلى من أحمل اسمه بكل فخر وإعتزاز إلى سندي و قوتي أبي الغالي .

إلى زوجتي العزيزة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إخوتي وأخواتي

وإليهم جميعاً أهدي هذا العمل البسيط و أسأل الله التوفيق.



شمس الدين



الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"

من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فاشكروه له فإن الله يحب الشاكرين"
نحمده وهو أهل التحميد، ونشكروه والشكر إليه أسباب المزيد، الشكر له هو من خلق الكون ونظمه، و
خلق الإنسان وعلمه وكرمه، والدين ونظمه وأرسل محمد صلى الله عليه وسلم بالحق وعلمه

أما بعد

توجه بالشكر الفائق والإحترام إلى الأستاذ: سعيد الطيب

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا
الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد.

وقبل أن نمضي تتقدم باسمي آيات الشكر والإمتناز والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة . . . إلى

جميع أساتذتنا الكرام.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم ولو بالقليل في إنجاز هذا العمل المتواضع.



فهرس الموضو عات

الصفحة	الفهرس
	تشكر
	اهداء
	فهرس
أ-ر	مقدمة عامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
07	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
16	المطلب الرابع: أنواع و محددات الميزة التنافسية
20	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
24	المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة
36	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.
36	المطلب الاول : " : دراسات خاصة بالجودة الشاملة
37	المطلب الثاني : دراسات خاصة بالميزة التنافسية
38	المطلب الثالث : دراسات خاصة بالجودة الشاملة و ميزة التنافسية
40	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني : اثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين (وكالة عين الدفلى)	
42	المبحث الأول: اساسيات حول التأمين.
42	المطلب الأول: تطور خدمة التأمين في الجزائر
44	المطلب الثاني: الشركة الوطنية للتأمين

فهرس الموضوعات

45	المطلب الثالث : تقديم الشركة الوطنية للتأمين (SAA وكالة عين الدفلى)
46	المطلب الرابع : هيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين
49	المبحث الثاني : منهية للدراسة
49	المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
50	المطلب الثاني : أدوات وأساليب البحث
53	المطلب الثالث : وصف خصائص العينة .
57	المطلب الرابع : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
68	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع
78	الملاحق

مقدمة

مقدمة عامة

أدى ارتفاع مستويات المنافسة في السوق العالمية إلى تزايد أهمية الجودة بالنسبة إلى المؤسسات مما جعل إدارة الجودة الشاملة تشكل مسألة إدارية أساسية، حتى أن عدد كبير من الشركات بات يطبق إدارة الجودة الشاملة التي تشكل موضوع العديد من الكتب والمقالات وتبدو إدارة الجودة الشاملة على مشارف نهاية القرن العشرين اقرب ما يكون نظام إداري يلقي قبولا واسع النطاق، علما أن هذا المصطلح لم يكن مستخدما منذ عقدين.

التنافسية تعتبر حقيقة أساسية لا يمكن للمؤسسات تجاهلها و هي تحدد مصيرها إما النجاح أو الفشل على حساب قدرة تلك المؤسسات على التعامل مع تهديدات و فرص السوق ، و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لتحسين موقعها التنافسي في الأسواق العالمية أو المحلية أو على الأقل المحافظة على حصتها السوقية في مواجهة ضغوط المنافسين الأجبيين والمحليين. إن دراسة هذه البيئة التنافسية للمؤسسة و متغيراتها وكيفية تأثيرها على السوق يعتبر منها مهم لتحديد قدرة المؤسسة على البقاء والنمو عن طريق تفاعلها مع مختلف مكونات البيئة التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها.

وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك العملاء، حيث توفر لهم عروضاً متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق رغباتهم ويسد حاجاتهم، و تعتمد المؤسسة كذلك على محاولة الإستغلال الأمثل لمواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية لخدمة عملائها قصد الفوز برضاهم لإحتلال موقع تنافسي جيد في السوق يساعدها على التفوق على بقية المنافسين.

إن هدف المؤسسات في الماضي إشباع الطلب الكمي المتزايد للعملاء بتحسينها الكمية المنتجة لأن العرض في ذلك الوقت لم يستطع مواجهة الطلب ، و مع زيادة عدد المؤسسات المنتجة و حرية المبادلات التجارية أصبح العرض أكبر من الطلب وجعل المؤسسة تبحث في طرق تسويق وتصريف منتجاتها عن طريق تقديم عروضاً توافق رغبات العملاء وبأسعار معقولة ومن هنا ظهر مصطلح الجودة. الجودة ليست مطلبا جديدا لكنها أصبحت أكثر من ضرورة في ظل البيئة التنافسية حيث صار بإمكان العميل المفاضلة بين العديد من المنتجات المعروضة في السوق دون وجود قيد أو حد، و إنتهاج طريق الجودة يساعده في زيادة رضى العميل وولائه ، ويسمح برفع حصة السوقية للمؤسسة.

إشكالية البحث :

و قصد تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، إعتد الباحث طريق تحسين جودة المنتجات ، و الذي يلزم المؤسسة بالبحث في طرق تسييرية تساعدنا لبلوغ هذا الهدف عن طريق إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة إستنادا إلى هذه التوطئة يمكننا طرح إشكالية الموضوع من خلال السؤال التالي:

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة ان تساهم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال لشركة الوطنية للتأمين وكالة عين الدفلى ؟

ولإعطاء صورة أوضح عن الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور مبدأ الإدارة العليا في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ تمكين العمال في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ التوجه نحو العميل في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ التحسين المستمر في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ التغذية العكسية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

- اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الفاعلية وذلك لضمان نجاحها في السوق.
- ان السعي وراء بناء الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزئية محدودة وما زالت في بدايتها.

اسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا للموضوع لاسباب شخصية و موضوعية رغبتنا في الاطلاع على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- محاولة التعريف بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الميزة التنافسية.
- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة حيث يعد هذا الموضوع حتى وان على مستوى دراسته والخوض فيه يعد بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية ، فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات الجزائرية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي اثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشكل تعلق بالجودة والإنتاجية وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى:

عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم.

محاولة إيجاد صلة وثيقة بين اثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو.

محاولة إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن.

حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية : حولنا الاجابة على الاشكالية المطروحة من خلال قياس دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة عين الدفلى.

2-الحدود الزمانية : كانت فترة جمع البيانات في مارس 2020.

منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، والتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات المقترحة ، إعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب طبيعة الموضوع ، فهذا المنهج يمكن يعتمد على دراسة الظاهرة (علاقة التأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة.)

ولا يتوقف المنهج الوصفي عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة التشخيص والتحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وقياسها وبيان نوعية العلاقة بين متغيراتها المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) و المتغيرات التابعة (تنافسية المؤسسة) و استخلاص النتائج منها.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مكان للقيام بالدراسة الميدانية؛
- صعوبة جمع الاستبيان جراء الوباء؛
- صعوبة التعامل مع أفراد العينة من حيث شرح العبارات.

هيكل الدراسة:

للإحاطة بجوانب الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تقوم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تم التطرق في الفصول الأول إلى الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى الجودة الشاملة و ميزة التنافسية وفي المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة اداة لتحسين تنافسية المؤسسة و في المبحث الثالث إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وقسم هو اخر إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تقديم المؤسسة محل دراسة (الشركة الوطنية للتأمين) أما المبحث الثاني فتضمن استعراض منهج الدراسة اما المبحث الثالث فقد تم عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
و الميزة التنافسية

تمهيد الفصل:

ان التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد ، انتشار تقنية المعلومات ، شبكة المعلومات الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية كافة انتهاج ISO ومنظمة المواصفات العالمية، Internet الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت الآن ويفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث ، سيما وان الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حديث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير ، ومن هذا المنطلق تم اعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمباحث التالية :

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقيت الجودة الشاملة الاهتمام الواسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة، كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة تداولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قدمت تعريفات مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه¹.

ويعتبر تعريف ايشيكاوا عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها:"نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي² :

-إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك.

-جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وذلك بأقل التكاليف.

عرفها تونكس (TUNKS1992) بأنها :اشتراك وإلزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته³

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح⁴:

إدارة :الاستخدام الفعال والكفاء، للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف

¹عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن،

8001،ص31

²تنوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير والعلوم التجارية .جامعة الجزائر، 2001

³خضير كاظم حمود " إدارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 8017 ، ص72

4-02. لعللي محمد الشريف بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، دار الزاوية ، عمان الأردن ، 8010 ، ص07

الجودة :وتعني الالتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.

الشاملة :تشمل جميع عناصر العمل ويشارك فيها جميع العاملين.

الفرع الثاني :مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تساعد إدارة ومبادئ الجودة الشاملة للمؤسسات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية ومن هذه المبادئ:

1.التركيز على العميل : والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والتي يكرس كافة موظفيها جهودهم و أوقاتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء كانت سالة أو خدمة وإنما العميل قاد يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات أو هم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة¹.

2.التركيز على العمليات : يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وذلك بالتركيز على عمليات التصميم والتنفيذ وتحقيق المنتج، وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

3.حشد خبرات القوى العاملة : تعتبر المكافأة المالية هي أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم، فقد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة بل يحبون أن تقابل جهودهم بانثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثرة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وذلك عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح

4. اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق : تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوما مؤسسيا لحل المشاكل (كفرص للتحسين) والذي يشترك في تنفيذه كافة العاملين إضافة إلى العملاء، وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة، من خلال جمع المعلومات والبيانات التي سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية²

5. تفادي الأخطاء قبل وقوعها : إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

¹مهدي صالح سمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1 ، عمان الأردن، 2007 ص 64

²ديمنغ وروبرت هاغستروم ، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزقازيق ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 34-35

6. التحسين المستمر في الأداء : لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة فإن تطوير الأداء (KAIZEN) الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني للمؤسسة يتسم بالصفات التالية:

إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (processes) ولا يهتم بالنتائج (Results) فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.

- إن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية ، التسويقية ، التمويلية الإدارية..... الخ فالتحسين لا يقتصر في مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.

-إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين معا¹

الفرع الثالث :أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق : اذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

2. تحقيق الرضا لدى المستهلكين : تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجرى تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزعم تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة

والنصح والصيانة والتصلية... ويتم وفقا لذلك:

❖ الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

❖ جذب مستهلكين مرتقبين.

❖ تصميم منتجات وخدمات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

3. زيادة الفاعلية التنظيمية : نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بان الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسينا مستمرا

¹ احمد بن عيشاوي " إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية " ، دار

حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ط1 2013 ، ص 75

بالاتصالات وإشراكا أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين وهكذا¹

كما يرى نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها²:

-تحقيق مستوى عال من الجودة.

-الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.

-تحقيق مرونة أكثر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.

-تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.

-توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.

-تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات

والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

-تحقيق التنافس بين المؤسسات.

-التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.

-زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق

إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة إلى الرقابية الرسمية.

-توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.

-تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى الزبون.

الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة

أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد

نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

-تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

-الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.

-تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

-تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

¹خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2000، ص 83-84

²قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات"، دار الشروق، عمان، 2000، ص 14

- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- .تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر
- وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوما بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة، إذ تستمد من تحقيق أعلى درجات الرضى لدى العملاء بشكل مستمر، وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه المؤسسة حاليا مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآتية .
- المطلب الثاني :متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها واعتمادا على ما أورد الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي:

1.دعم وتأييد الإدارة العليا : إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح.

2.التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة : العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TMQ والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة.

فالمستهلك هو محور كل الجهود بدءا من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع باعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المنظمة.

3.تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل : إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بنهضة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها.

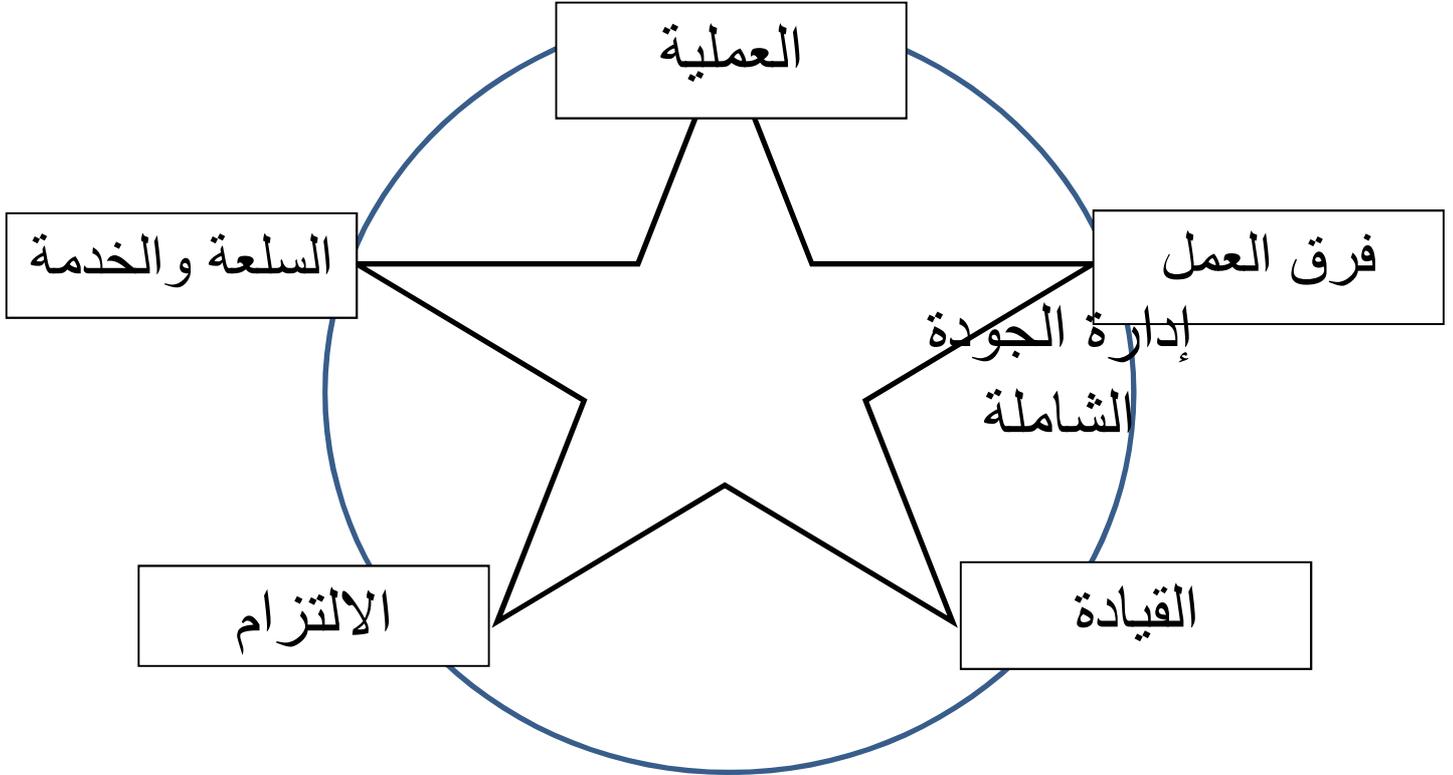
4. **التدريب والتحسين المستمر**: إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل العاملين في المنظمة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه، وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن KAIZEN لوصف عملية التحسين المستمر ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري ZORO DEFECT لوصف تلك العملية¹.
5. **الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة**: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة
6. **قياس الأداء للإنتاجية والجودة**: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الايجابي في انجاز وأداء العمليات والمهام، والذي يسهل القضاء على التفاوت في انجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل².
7. **تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة**: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.
8. **المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين**.
9. **بناء نظام المعلومات**: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TMQ بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة³.

¹قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 200:9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص104-105-106

²محمد مولود غزيل، احمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خضير، بسكرة 2016 . ص. 04 .

³محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2016 ص 29

الشكل الموالي يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة
الشكل رقم 1: نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر :مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ط1، عمان ،الأردن،
ص343

المطلب الثالث: ماهي الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الميزة التنافسية حيث ركز كل تعريف على جانب من جوانب تحقيق الميزة التنافسية، وسنتعرض في هذا المطلب إلى بعض تعاريف الميزة التنافسية إضافة إلى خصائصها.
أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية يجب التطرق لتعريف التنافسية، وعموما يصعب تقديم تعريف محدود ودقيق حول التنافسية، وذلك لإختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان حيث عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية " بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة او لسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى¹.

¹عبدالرحمان بن عنتر، " الإنتاجية أليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان

تباينت التعريفات حول الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين وسنحاول استيعاب مجموعة من التعاريف كمايلي:

-عرفها بوتر بأنها " : تختص فقط بالمؤسسة، تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة¹

-عرفها THOMPSON END STRICKLAND بأنها :الميزة التي يتم الحصول عليها عن طريق إيجاد استراتيجية هجومية إبداعية لا يمكن أن تهدد من قبل المنافسين، وبالتالي لكي تصبح المزايا التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى عدد من الشروط إذ يكون كل شرط مرهون بالآخر².

-عرفها PHILIP KOTLER بأنها: القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.

-عرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها : إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة ؛ تتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التموين والموارد البشرية.

-تعرف الميزة التنافسية على أنها :الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة إقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن نلمسها من جانب العملاء، والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر نلمسها المؤسسات وتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة ؛ حصتها السوقية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص تعريف شامل للميزة التنافسية بأنها :قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

ثانيا :خصائص الميزة التنافسية.

تتميز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي³:

- 1- تشتق من حاجات ورغبات الزبون؛
- 2-تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- 3- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

1 Michael porter ، " l'avantage concurrentiel" ، traduit de l'américain par Philip de lanergne، paris,dunod 8.-p7،1999

²أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمر أغا، " إدارة اللوجستك و المزايا التنافسية"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018 ، ص 62

³سمية بن عامر بوران، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة" ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع ،عمان الطبعة الأولى 2016 ص99

- 4-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- 5- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- 6-تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- 7- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- 8-تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- 9-نعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما معا؛
- 10- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء و ادراكهم الأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- 11-تتحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها؛

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية.

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية¹

- 1.أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ تخلو الدراسات والأبحاث في ضمن الاستراتيجية وادارتها وخاصة خلال العقدين المنصرمين، من مفهوم الميزة التنافسية وهذا السبب الذي يدفع البعض إلى القول أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية؛
 2. تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على إختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ منه الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة؛
 3. تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من قبل المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛
 4. تمثل الميزة التنافسية معيار مهم للمؤسسات الناجحة، لأن المؤسسات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها، وينسجم الكلام السابق مع إشارة PORTER الذي يقول أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة؛
- كما تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:
- أولا: خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم،

2- ¹علي زكي نصار وآخرون، " الميزة التنافسية و التخطيط الاستراتيجي في جودة العمال " ، دار الآن للنشر و .التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2016 ، ص14،15

ثانياً: خلق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد

ثالثاً: تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الرابع: أنواع و محددات الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية والتي تقسم إلى قسمين ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز وكذلك بالإضافة إلى محدداتها والتي تتشكل من حجم الميزة التنافسية ونطاق السوق المستهدف أوالتنافس.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

يعتبر MICHEL PORTER الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات التنافسية الثلاث: "1: استراتيجية التكلفة، التنوع، التمييز، فيحصرها في نوعين رئيسيين وهما¹:

1-ميزة التكلفة القل:

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم إنتاج ثم تسويق السلع أو الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها أيضاً بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية؛ وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع حال العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف وأهمها ما يلي²:

أ- **الحجم**: يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف، حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن سوق إلى آخر؛

ب- **المهارة والتعلم**: يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء، لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضاً على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه؛

¹ العياشي زرزار، كريمة عياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، دار صفاء ، للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 185 186

² حسين وليد حسين، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات : بحث ميداني في وحدات. الأداء الجامعي" ، مجلة كلية التراث الجامعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العدد 13 ، ص 98

ت-درجة التناسق بين الوظائف: حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها؛

ث-مراقبة الرزنامة : أحيانا تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل

ويرجع ذلك إلى كونها تتم وقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة، وتختار وتفاضل بين مجموعة

الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن الحذر هو الطريقة الانجع وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحول المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل الأوضاع التنافسية السائدة؛

ج-العمليات والإجراءات: غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف؛

2-ميزة التميز : يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى، خصائص فريدة، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية. وحتى تتحقق ميزة التميز لا بد من مراقبة العوامل التالية¹ :

أ-الإجراءات التقديرية: تعتبر الإجراءات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمدها المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملا مهيمنا على تفرداها؛

ب-الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع؛

ت-الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين؛ ث-التموضع : تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها؛

ج-الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط معين منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛

د-التعلم وأثار بثه: تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة؛

هـ-التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة نظام أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع؛

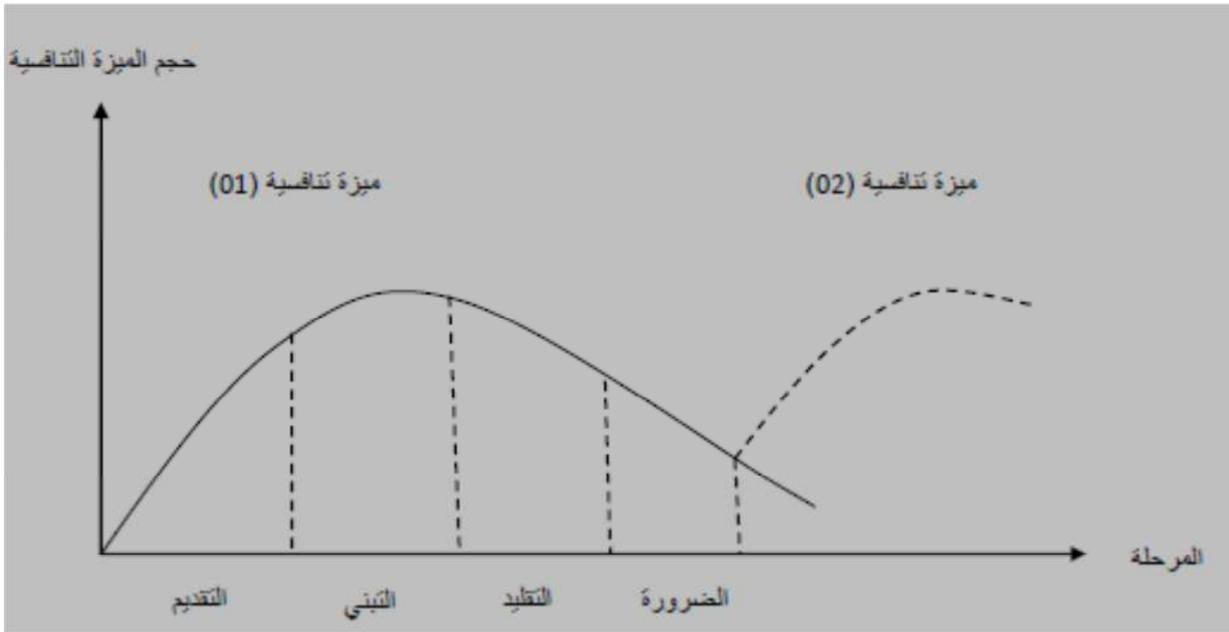
¹ عامر ملايكية ، "واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية" ، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، الطبعة الأولى

و-الحجم: للحجم تأثير كبير على تميز المؤسسة، هذا التأثير يمكن أن يكون في الاتجاهين أي إما ان يسمح بتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة (حالة الحجم الصغير أو المتوسط)، و اما أن يحقق قد ارت عالية للاستثمار والتطوير (حالة الحجم الكبير)؛ وتجدد الإشارة إلى أن عوامل التميز تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد.

الفرع ثاني :محددات الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، وانطلاقا من بعدين هامين حيث خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أما مهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة وفيما يلي توضيح تلك المحددات:

1-حجم الميزة التنافسية : تتحقق للميزة التنافسية سمعة الاستمرارية، إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة ؛ هي الأخرى والمنحنى الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم 2 يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر :طارق قندوز، " الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان،

الطبعة الأولى، 2015 ص 78

وفيما يلي شرح لمختلف مراحل دورة حياة الميزة التنافسية¹ :

أ- **مرحلة التقديم**: المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة؛

ب- **مرحلة التنبؤ**: تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيتها، وهنا تعرف الميزة نوعان من الاستقرار نسبيا والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

ت- **مرحلة التقليد**: هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات للإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشئة لها، يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛

ث- **مرحلة الضرورة**: في هذه المرحلة يصبح حتميا تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض الكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماما خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها

غير متنوعة، ويمكن القول أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، فالميزة

التنافسية ذات طبيعة ديناميكية مما يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة؛

2- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف** : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها

لميزة تنافسية فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق فائض في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نوردتها فيما يلي:

أ- **نطاق القطاع السوقي**: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم،

وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل؛

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 78

ب-النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاز المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي؛

ت-النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الميزة التنافسية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل الإدارة الحديثة، والتي تعتمد على العديد من الطرق والأساليب التي تساهم بشكل كبير في نجاح العديد من المؤسسات العالمية الرائدة في مختلف مجالات الصناعة خاصة في ظل تغير قوانين المنافسة وعولمتها، وانتقال اهتمام المؤسسات من كيفية تحقيق مزايا تنافسية إلى البحث عن طرق تضمن المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم رضا العميل.

إن اهتمام المؤسسة بعملائها والاصغاء إليهم وقياس مستوى الرضا لديهم، يمكنها من تطوير جودة خدماتها بما يتوافق مع تطلعات زبائنهم وتوقعاتهم ويمكن توضيح مفهوم رضا العميل على النحو التالي:

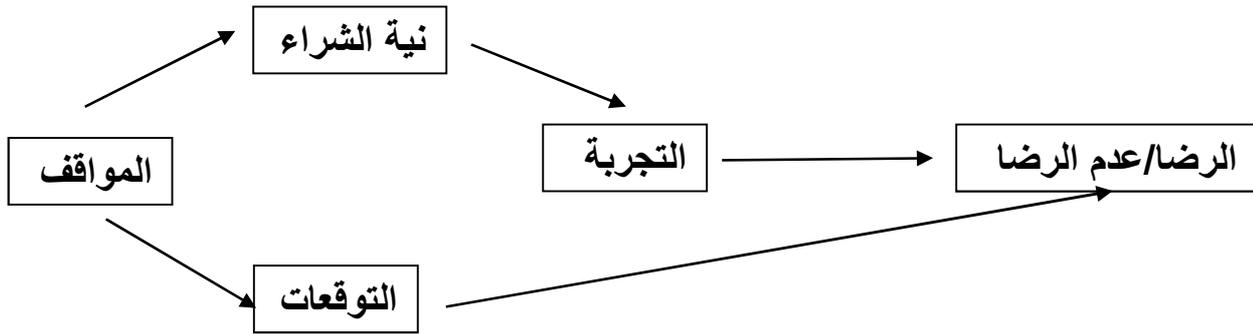
عرف أوليفر الرضا انه: رد فعل عاطفي يتبع تجربة عدم التأكيد¹

تعريف B.Dubois و Ph.Kotler: هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته²

¹ جاي كاند ميولي وكوني موك وبيفرلي، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 238

² Daniel Ray ; « Mesurer et développer la satisfaction des clients » ; 2eme tirage édition d'organisation ; paris ;2001 ; p22

الشكل رقم 3 : نموذج الرضا حسب (Oliver)



Source : J. Lendirvie, J. Lévy, D. Lindon, MERCATOR, op.cit,2003, p 912

يوضح الشكل أن المواقف المختلفة التي يتعرض لها الزبون أثناء قيامه بعملية الشراء، تؤثر على نيته في الإقبال على الشراء، وعلى توقعاته أيضا كما أن مقارنته بين تجربته للمنتج أو الخدمة المقدمة وتوقعاته المسبقة تؤدي به إلى الرضا أو لعدم الرضا. كما يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الرضا / عدم الرضا، يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

✓ أداء المنتج اقل من توقعاته :العميل غير راضي

✓ أداء المنتج يساوي توقعاته :العميل راضي

✓ أداء المنتج أكبر من توقعاته :العميل سعيد.

الفرع الثاني :الجودة في خدمة العملاء.

تتنافس المؤسسات لتقديم الأفضل لعملائها ، إذ أن تحقيق رغبات العميل وإشباعها تمثل سر التميز والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية قوية ، وقد أصبحت إدارة الجودة تهتم بمراعاة مطالب عملاء المؤسسة من خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات ، فالجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى من خلال التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته مع تحقيق مبدأ الشفافية مع .العملاء ، بمعنى قيام المؤسسة بتوضيح وتفسير الخدمة المقدمة للعميل والتأكد من انه يفهمها¹ .

ومن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة إعطاء رغبات العميل الأولوية الأولى وتطبيق تعاليم الإدارة الحديثة المبنية على المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة وخلق روح الفريق، بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء تساهم في زيادة الأرباح وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة. وتشكل جودة خدمة العملاء عاملا أساسيا لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة وذلك من خلال إسهاماتها في :

-نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات.

-زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في منتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية.

¹مأمون سليمان الدراكة" إدارة الجودة الشاملة " ، ط 1 ، الأردن 2001 ، ص 179-181

-الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوفر معاملة جيدة للعملاء.

ويجب على الإدارة أن تسعى إلى التجديد المستمر والتنوع في الأساليب والمنتجات والاستثمار في الطاقات الجيدة لضمان التفوق في خدمة العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

الفرع الثالث: المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل

يمكن التمييز بين عدة عوامل ومتغيرات تؤثر سلباً وإيجاباً على سلوك العميل وانطباعاته ودرجة رضاه على منتجات أو خدمات المؤسسة أهمها¹ :

الموقف من شكاوى العملاء:

من أهم الأمور التي تؤثر على رضا العميل التفاعل مع شكاوى العملاء والاستجابة لها، وقد قام بعض الباحثين باكتشاف العلاقة بين درجة حدة الرضا وبين سلوك الشكوى فقد كشفت الدراسات عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد على شكاوى العملاء من قبل المؤسسة، إذ أن تجاهل شكاوى العملاء يؤدي إلى زيادة عدم رضاهم.

مواصفات الخدمات ونوعها:

تعد مواصفات الخدمة التي يتلقاها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على رضا العميل، وتتحكم ثلاث عوامل رئيسية في تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء وهي:

- الدقة والانضباط في مستوى الخدمة.
- سرعة الانجاز والتقديم.
- الحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

ويؤدي عدم مراعاة أحد هذه العوامل إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وبالتالي على رضا العميل.

مركز المؤسسة وسمعتها:

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مروق وسمعة جيدة، إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال وفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه.

الفرع الرابع: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم أفضل لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من

¹مجيد جاسم، الإدارة الحديثة في التسويق (الوقت والجودة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر ، 2004 ، ص 49-57

الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعلا إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات ارفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته¹

وقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤوليتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاوية الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الكلية، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحويل لمنتجات المؤسسات المنافسة.

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه ، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الكلية إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصير المؤسسة إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها ، وفي هذا المجال يجب أن نركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عملائها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الكلية وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل ،وقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء

من خلال تجاوز توقعاتهم لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك أن الجودة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم²

ومن بين أهم إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل ما يلي:

- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.
- وضع العميل في المقام الأول.
- اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.
- التأكيد على أن المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة.
- مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.
- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المستمر في أداء المؤسسة. ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي.

¹ احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، 2001 ، ص367

² محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000 ، ص102

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية
تعتمد إدارة الجودة الشاملة جملة من التقنيات لتحقيق الميزة التنافسية أهمها:
الفرع الأول: الإنتاج في الوقت المحدد.

لم تعد تركز المؤسسات استراتيجياتها التنافسية على سعر المنتج وجودته فقط، وإنما أصبح الزمن (السرعة في التوريد والتسويق) عنصراً هاماً من عناصر المنافسة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيات الأساسية في تحقيق المنافسة بالوقت¹

كما نعني بالإنتاج في الوقت المحدد "الحصول على الخامات بالكمية المحددة أو الصحية بالجودة المحددة في الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد"²
تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك وفق الأوجه التالية 3 :

- تحديد المواد التي لا تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة.

- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج الطلبيبة الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.

بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.

- تبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبيبة صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.

- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة لان بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.

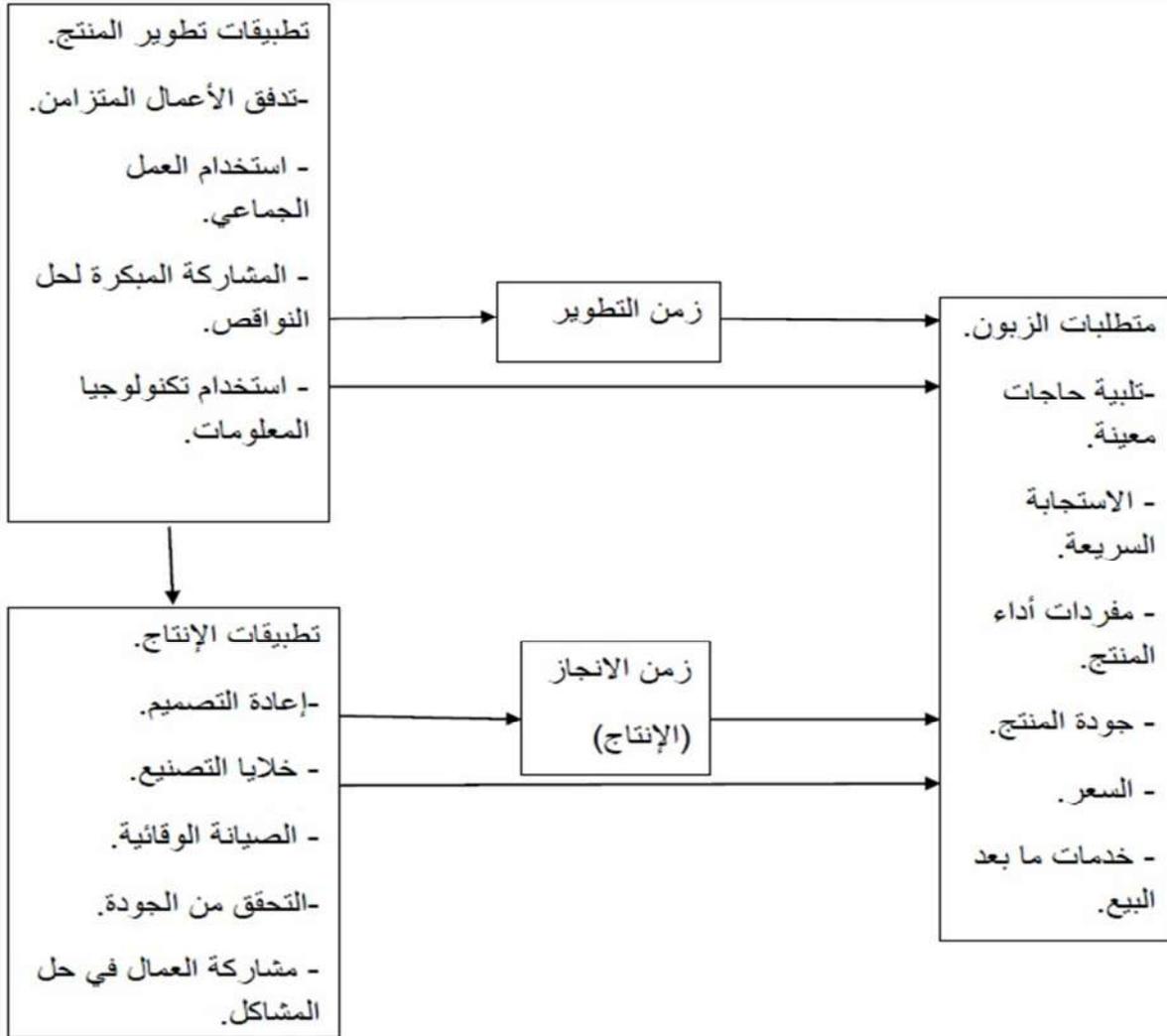
لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم.

- يؤدي التركيز على الجودة في تعظيم وتعزيز إيرادات المنظمة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء وكذلك تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها.

¹ عبد الستار محمد العلي " إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي " ، دار وائل للنشر، ط1 ، الأردن، 2000 ، ص24

²سونيا محمد البكري " تخطيط ومراقبة الإنتاج " ، الدار الجامعية للنشر ، 2000 ، ص 341

-كما يعتبر وقت وأجال التسليم - بقدر ما هي التكاليف والخدمات - متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة فالمنظمات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الأجال مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمه مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية¹ تمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق رضا العميل، يتم توضيحها من الشكل التالي:



الشكل رقم 4 نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت.

المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط1، دار وائل للنشر عمان، 2000 ، ص 49 ،

¹عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 49

الفرع الثاني: إعادة الهندسة.

تعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوم اداري جديد يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث.

1. تعريف:

إعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعاريف وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعا واستخداما، إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:

إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، و الجودة، والخدمة، والسرعة¹

ولقد أصبحت المؤسسات تلجا إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها .ومستوى جودة المنتجات والخدمات لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها²

2. مبادئ إعادة الهندسة:

تهدف فلسفة إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات جذرية في مختلف عمليات المنظمة لإشباع رغبة المستهلكين من ناحية الجودة، السرعة....ولتحقيق كل هذا لا بد من توفر مجموعة من المبادئ نوردها فيما يلي:

نظم حول المخرجات وليس المهام: حيث أن هناك كثير من المهام يقوم بها مجموعة من الأفراد والتي نستطيع أن ندمجها في وظيفة واحدة ويقوم بها شخص واحد أو فريق من الأفراد حيث يجب في هذه الوظيفة توفر مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى الحصول على المخرجات فتنظيم هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة لمتطلبات المستهلكين وتحقيق رغباتهم.

قيام مستخدمي المخرجات بالعمليات: وهنا من خلال قيام الأفراد المتخصصين بالعمليات بمسؤولية أداء هذه العمليات وهذا سوف يتيح عنه تحويل الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم

دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي يتيح المعلومات: حيث أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أيضا مسؤولين عن تشغيلها مما يؤدي إلى التقليل من المجموعة التي تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات.

التعاون مع الموارد اللامركزية مثل التعاون مع المركزية: الاعتماد على لغة تكنولوجيا المعلومات جعل إمكانية التخطيط للموارد اللامركزية كالتخطيط للموارد المركزية فشبكات الاتصال الالكترونية وقواعد البيانات

¹هاشم حمدي رضا " إدارة الإنتاج والعمليات " ،دار الراجحة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 240

²سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية " ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003-2004، ص 309

المركزية أدت إلى ربط الكثير من الوحدات اللامركزية في مختلف المجالات مع إبقائها على مرونتها واستجابتهم لمتطلبات العملاء.

دمج العمليات المتوازنة بدل دمج نتائجها: بما أن عمليات دمج نتائج العمليات هي لمسئولة عن إعادة العمل وكذا التكاليف العالية وتأخير المخرجات النهائية وبالتالي يجب دمج العمليات نفسها والتنسيق بينهما خلال العمليات.

جعل نقطة اتخاذ القرار جزء من العمل: وهنا يكون عند توفر عدد من العاملين ذوي المعرفة والمتعلمين ويضاف إليه تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في نظم دعم القرار.

الحصول على المعلومات من مصادرها: ويتم هذا من خلال جمعها والحصول عليها وقت حدوثها وهذا يكون عن طريق نظم الوقت الحقيقي¹.

3. أهداف إعادة الهندسة:

تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية²:

-تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

-تقليل مراحل، وقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.

-الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، مبيعاتها وربحيتها.

4. مزايا إعادة الهندسة:

يؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:

✓ ضبط وقت الادعاء.

✓ -فض التكاليف.

✓ تحسين الجودة.

✓ إثراء دور المديرين كقادة.

-تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم.

الفرع الثالث: القياس المقارن.

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها يساهم في زيادة القدرة المؤسسة على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم الى مكانة بارزة.

1. تعريفه:

يعتبر القياس المقارن مصطلح ناتج عن ترجمة المصطلح الانجليزي **Benchmarking** وقد تفنن الكتاب العرب في ترجمته ومن جملة هذه الترجمات نجد: المقارنة المرجعية، القياس النمطي القياس النموذجي،

¹سونيا محمد البكري "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سابق، ص 220-221

²فيليب سادار، ترجمة احمد إصلاح " الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص37

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المقارنة البينية، المراجعة النمطية وآخرون يسمونه بالمعايرة، وقد فضلنا استعمال مصطلح القياس المقارن لأنه أكثر وضوحاً وأقرب إلى المعنى وهو الأكثر تداولاً.

تعريف القياس المقارن اصطلاحاً:

يعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية القياس المقارن بأنه:

عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها¹

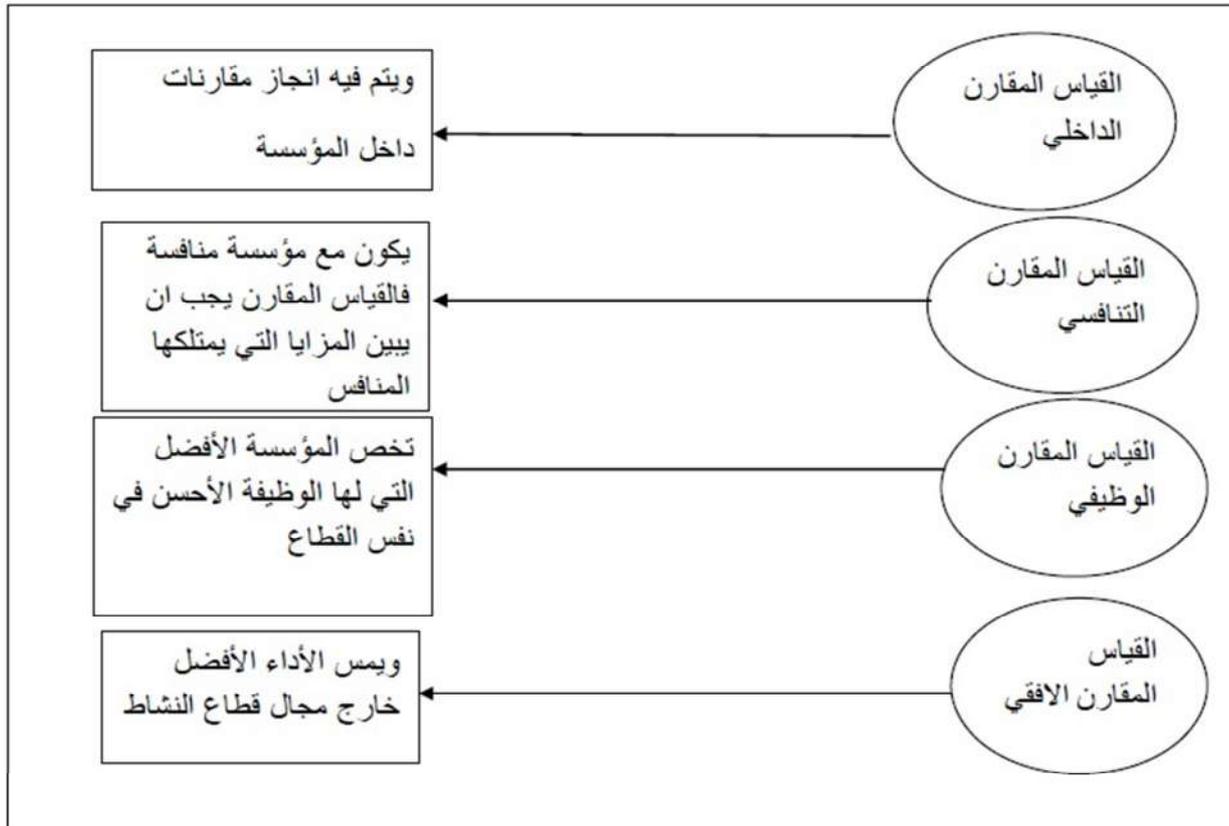
2 " كما يعرف بأنه سيرورة مستمرة لتحسين أداء المنظمات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضاً طرق العمل.

2 أنواع القياس المقارن:

أربعة أنواع وهي Robert C CAMP هناك عدة أنواع من القياس المقارن و قد حدد القياس الداخلي التنافسي، الوظيفي، الأفقي.

وفيما يلي شكل يوضح هذه الأنواع:

الشكل رقم 5: أنواع القياس المقارن.



¹توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر 2005-2006 ص194

La source : François JAKOBIAK, L'intelligence économique en pratique ,2ed, paris, Edions d'organisations ,2001, p225.

من الشكل يتضح لنا أنواع القياس المقارن 3- القياس المقارن الداخلي:

ويتميز بإجراء مقارنات داخلية وذكر في البداية لان أي مؤسسة تريد أن تجري قياس مقارن يفترض بها أن تستعمل مصالحها كميدان أولي لهذا الغرض ، فهو يعتبر كتجربة أولى مفيدة قبل أن تلجا إلى الخارج ، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة لذا تجري مقارنة بين هذه العمليات والوظائف الأخرى لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي ابسط أنواع القياس المقارن ، كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم القياس المقارن الداخلي ، فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها لهذا العام مع أدائها للأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس المقارن الداخلي.

ويتميز القياس المقارن الداخلي بأنه يساعد على التعلم الجماعي لمختلف مصالح المؤسسة بالإضافة إلى انه يوفر التنسيق والتعاون بينهما، كما يتسم بسهولة كبيرة في مقارنة النتائج لان الأمر يتعلق بنفس الحرفة ونفس ثقافة المؤسسة.

بيد أن هذا النوع ورغم سهولة الحصول على المعلومات، إلا انه يتصف بان نتائجه لا تحمل كثيرا من الإبداع لان هذه المصالح لها نفس المناخ التنظيمي وتعمل على انجاز نفس المشاريع تحمل نفس الرسالة وتسعى إلى أهداف مشتركة فكثير من الأحيان أثناء إجراء الترقيات أو التحويلات الداخلية بين الأقسام والمصالح فان العمال ينقلون معهم عاداتهم وأساليبهم في العمل من مكان لآخر¹

القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق، وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى انه يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسسي فانه يتيح قدرا من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعينة واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات. وعكس ما يعتقد الكثير من الناس، فان هذا النوع من القياس المقارن يمارس بصفة كبيرة في القطاعات الصناعية، فهو لا يكون حتما حول الأمور الاستراتيجية أو التموّج في السوق، ولكن هو غالبا يستعمل في كل ما يخص الإنتاجية، التكاليف الإدارية والعلاقات مع المقاولين من الباطن، الذين يكونون غالبا مشتركين وتكمن ميزة هذا النوع في سهولة مقارنة الأداء بحيث يكونون في نفس المجال وتكون الوظائف متماثلة إلى حد كبير

¹محفوظ احمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن،

القياس المقارن الوظيفي:

قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل، وبذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين وفي نفس القطاع ومقارنة أدائها وتبني الأفكار القادرة على تحسين قدرتها التنافسية فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة فبمحددات مع الموردن الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المتخصصين في الميدان أن تسمح لنا بإيجاد المؤسسة الرائدة فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلا لجمع المعلومات، فهذا النوع يطرح مشاكل أقل من النوع السابق خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات، وكلا الطرفين لديه الفضول لمعرفة الطرق التي يستعملها الآخر. البعض يرى وبطريقة انه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب

ألا ننسى أن الهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل وتكيفه مع خصائصها وبيئتها

القياس المقارن الأفقي (الشامل) :

بعض الوظائف هي متشابهة مهما كان القطاع مثل: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفوترة طرق الدفع.... فعدد واسع من المؤسسات يمارس هذه الوظائف من اجل إرضاء زبائنهم وإذا قمنا بالقياس المقارن على إحدى هذه الوظائف فان قائمة القطاعات تكون غير منتهية فهذا النوع من القياس المقارن بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماما عنها ويمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات وممارسات تعد هي الأفضل بحيث

هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء ويتميز هذا النوع من القياس المقارن بأنه يقدم صدر أفكار إبداعية

وحاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لان القطاع مختلف¹.

4- أهداف القياس المقارن:

يعد القياس المقارن من أكثر وسائل المناجمنت فائدة وأهمية حيث أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس نجاعة أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن جملة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق القياس المقارن نذكر الآتي:

تغيير المناخ الثقافي:

حيث يسمح بوضع أهداف واقعية وقوية مما يؤدي إلى إقناع العاملين بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها فالفكرة الأساسية هي محاولة دراسة الآخرين والبحث عن أفكار وحلول ثبت جدوالها وتشير جميع الدراسات إلى أن الثقافات السائدة في التنظيم وكيفية إقناع الأفراد بان هناك من يؤدي العمل بطريقة أفضل منهم هما أصعب خطوة في التطبيق.

¹ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، عدد 13 ، مصر،

المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2000 ، ص179

تحسين الأداء:

حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين أو الطريقة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين أو بما يفوق توقعاتهم.

ترشيد التكاليف:

يؤدي القياس المقارن إلى ترشيد التكاليف حيث انه عملية تكييف وتطبيق لطرق مبرمجة ونموذج عملي لتحسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط والاختيار والنماذج المبدئية¹.

تفعيل الموارد البشرية:

تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتكوين والتمهين، فعندما يدرك العاملون الفجوة بين ما يقدمون من عمل وما الذي ينبغي أن يعملوه وفق طريقة عمل الرائد فان القضاء على هذه الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات

وسيلة لتحقيق الأهداف : يعطي القياس المقارن شرعية أكثر للأهداف المسطرة لأنه يحددها تبعا لمعطيات البيئة الخارجية، فهو يستغل الموارد المتوفرة لحل المشاكل الرئيسية التي تعيق نجاح المؤسسة فعندما ينجح جميع الأفراد في المؤسسة فهذا يعني أن المؤسسة كلها تركز على الأهداف المسطرة إذن فهذا الأسلوب يجبرها على التركيز على الأشياء التي تجعلها أكثر نجاعة

وسيلة لتحقيق رضا العملاء:

إن القياس المقارن باكتشافه لطرق جديدة ومتفوقة يزيد من رضا عملائه فقد يحقق لهم رغباتهم في خصائص مميزة في المنتج أو وضع طرق جديدة للدفع أو التقليل من وقت الانتظار، وليس هذا فقط بل يتعداه إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة جهد اقل مثلا أو دخل أكبر وكذا يحقق رضا المساهمين لان المؤسسة تحقق أرباحا وتتقدم ورضا المجتمع بصفقتها عنصر بناء وفعال فيه، فهو إذن يعمل على تحقيق الرضا لدى الشركاء الأربعة للمؤسسة

دعم القدرة التنافسية للمؤسسة:

وذلك لان القياس المقارن يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتمكنها من أن تتعرف على بيئتها الخارجية بشكل أفضل واكتشاف الطرق الأحسن والأحدث في كافة المجالات . خاصة تلك التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع

¹سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص282-283

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعد الجودة من أهم مصادر تفوق وتميز المؤسسات باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين كما تعتبر الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

تعد الجودة العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها. وقد أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية : للمؤسسة، ويتجلى هذا الأثر فيمي يلي¹ :

✓ يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية.

✓ يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف.

✓ يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى زيادة الربحية.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة للفاعلية والتنافس.

هناك توجه فكري يتبناه مفكرون كثيرون أمثال كروسبي Crosby جون اوكلند John Oaklan حيث يركزان على كون إدارة الجودة الشاملة أداة للفاعلية ووسيلة لمواجهة التنافس حيث هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية كما يعتبر Oakland إن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

ولقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية:

يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي²

✓ يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل.

✓ يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.

✓ يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

✓ يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.

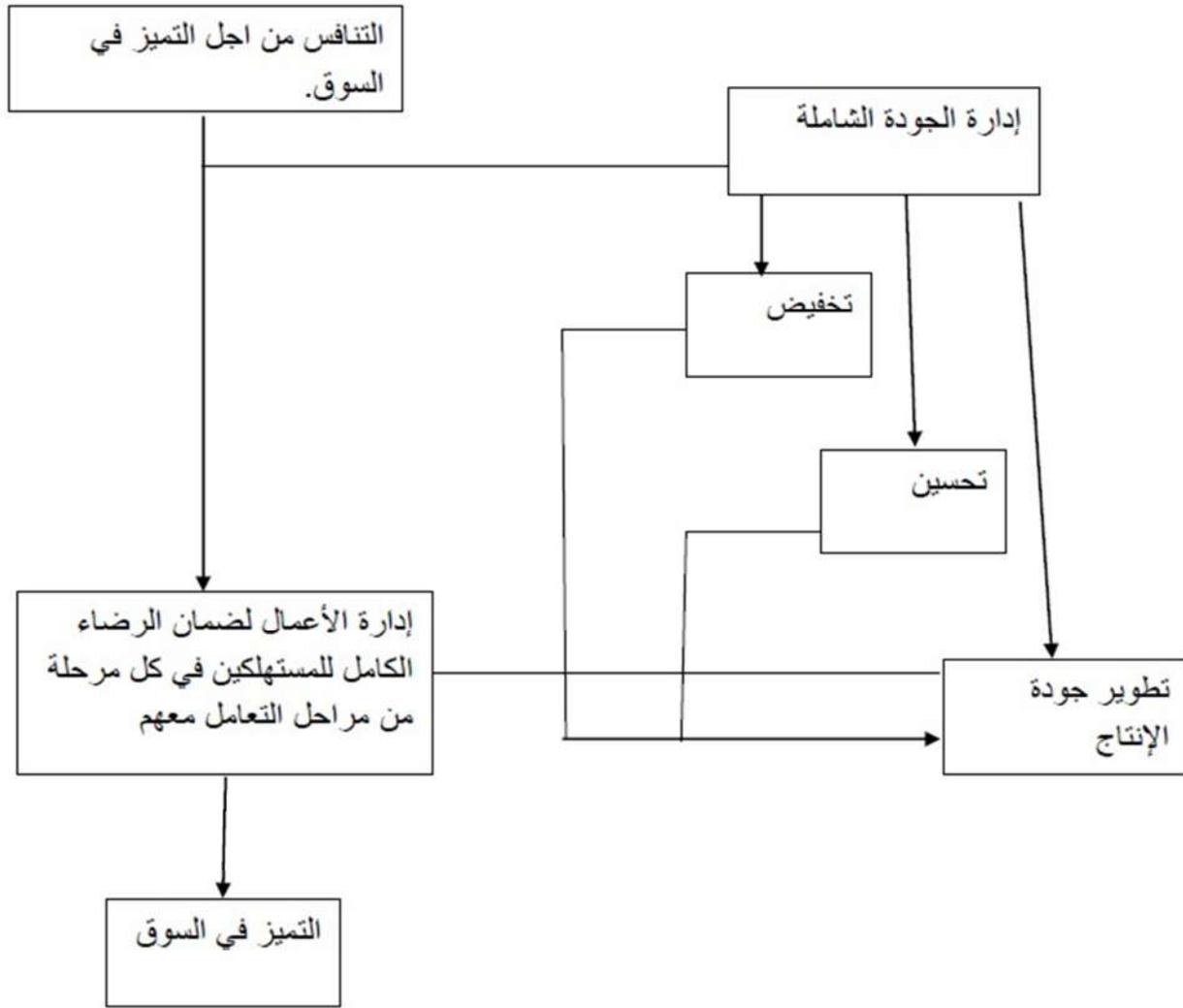
¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص31

² عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص38

- ✓ يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.
- ✓ كما يتطلب التنافس بالجودة مقومات أهمها :
- ✓ تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- ✓ تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- ✓ اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة.
- ✓ تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسة.
- ✓ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- ✓ تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة مع المنبع والأداء السليم من المرة الأولى.
- ✓ استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.
- ✓ استلهاج حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- ✓ الفرع الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وترتكز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص، وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره. ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر¹:
- ✓ زيادة التماثل بين المنتجات.
- ✓ عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات الإصلاح.
- ✓ التقليل من الهالك وأوقات تشغيل العمالة.
- ✓ زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
- ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
- ✓ الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.
- ✓ تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.
- من خلال هذه المزايا تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، رفع الأرباح، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، مرجع سابق، ص 48

الشكل رقم 6: دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق



المصدر : هيل تشارلز، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد احمد عبد المعتال ، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية . 2006 ، ص 201

من خلال الشكل السابق يتضح لنا الدور الذي تحققه الجودة الشاملة للمؤسسة، وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة، وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مرد ودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وان يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

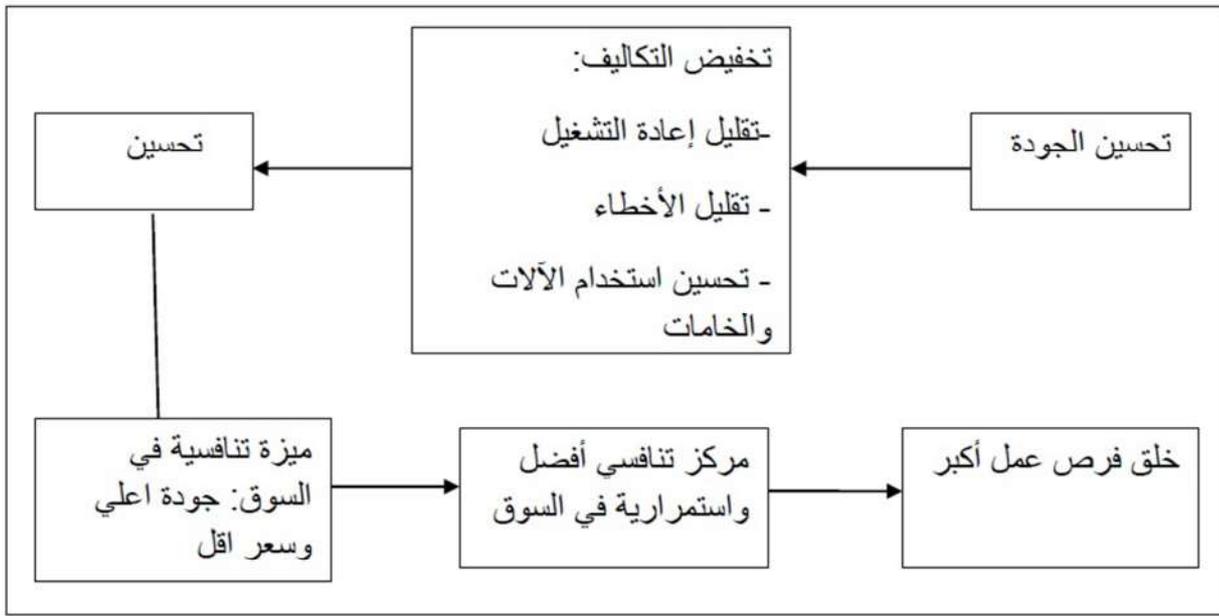
إن التحسين الذي نقصده من خلال إدارة الجودة الشاملة في المنتجات والعمليات، لا يدل فقط على ضرورة التحسين في هذه المنتجات مهما كلف ذلك، بل يدل كذلك على ضرورة الاستفادة من التحسين في مختلف

المجالات، بما فيها التكاليف، فالتحسين في التكاليف يعني تخفيضه شيئاً فشيئاً إذ أن عدم إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة سبب كافي لمضاعفة تكاليف المؤسسة والعكس صحيح.

وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وان يضمن ولائهم وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

وهذا ما اكده Deming على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية النظام وتخفيض التكلفة في كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة¹ ، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 7 : العلاقة بين الجودة الشاملة، الإنتاجية والتكاليف.



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 76

من خلال الشكل السابق يتضح لنا الفوائد التي تحققها الجودة الشاملة للمؤسسة وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة.

وينبغي أن نشير إلى أن الاختلاف والتنوع والتميز في المنتجات والخدمات يزيد من إمكانية فرص المنافسة، ويتيح للمستهلك فرص الاختيار والحكم بصورة أكبر، كما أن فكرة التنوع تدفع إلى الابتكار والإبداع والتجديد.

ولتحديد قدرة المؤسسة على عرض تلك المنتجات التي تتميز بالتفرد والاختلاف عن غيرها من المنتجات الأخرى المنافسة، يجب أولاً أن نقوم بدراسة وفحص النشاطات المتعلقة بالمؤسسة. وان تدرس الفرص المتاحة

¹محمد سمير احمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 65

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

لتزويد كل نشاط من هذه الأنشطة بعوامل التميز والتفرد، وبالتالي تقديم خدمات ومنتجات متميزة للعملاء، والجدول أدناه يوضح بعض هذه الإمكانيات¹

الجدول رقم 8 : فرص التميز والتفرد

النشاط	فرص التميز والاختلاف
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة
التصميم	الشكل الجمالي قوة وجودة الأداء، سهولة الصيانة
التصنيع	تقليل العيوب قدر المستطاع، تطابق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام
النقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء، الثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة
إدارة الأفراد	برامج تدريبية لتحسين الأداء وحث روح العمل في نفوس العاملين، والقدرة على تلبية حاجات العملاء
نظم المعلومات	الاستجابة لحاجات عملاء محددین
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال الدعاية
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في صورة معلومات عن المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها

المصدر :محمد سمير احمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية" ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009 ، ص66

لقد ازدادت أهمية الجودة الشاملة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، كما أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار .

مبحث الثالث : دراسات سابقة

المطلب الاول :الدراسات التي تخص إدارة الجودة الشاملة

1-دراسة بنت محمد الغامدي 2006

بعنوان "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكنيات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، أجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستفيدين والمستفيدات من المكتبة

¹مهدي صالح السمراي ، مرجع سابق ، ص 65-66

من جهة إضافة إلى عينة او فئة العاملين والعاملات في المكنية المركزية والمكتبات الفرعية، وتوصلت الباحثة الى ان مستوى تطبيق إدارة المكتبة الجامعية لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها، كان مرتفعاً، وان رضا المستفيدين عن الخدمات المكتبة وعن المرافق الخدمية كان متوسط، وكما أوصلت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الأقسام داخل المكتبة بتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر

2- دراسة (2004) : the study of projogo ;

The Relationship Between T O M PRATICES AND QUALITY PERFORMANCE AND THE ROLE UF FORMAL T O M PROGRAMS ; AN AUSRTALIN EMPIRICAL STUDY

3- دراسة نويجي فاطمة الزهراء : (2011) بعنوان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية ، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، اجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستفيدين والعاملين بالمكتبة ، وتوصلت الباحثة الى ان مستوى تطبيق ادارة المكتبة لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها كان مرتفعاً ، وان رضا المستفيدين من خدمات المكتبة كان متوسط ، كما اوصت الباحثة باجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الاقسام داخل المكتبة لتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر

المطلب الثاني: الدراسات التي تخص الميزة التنافسية

1- دراسة ثائر سعدون محمد وآخرون (2018) : دور الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الخاصة

هدفت هذه الدراسة إلى العلاقة التي تربط بين الخدمات المصرفية والميزة التنافسية، إذ تمثلت مشكلة البحث في تحديد طبيعة الدور الذي يمكن إن تلعبه الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق المكانة التنافسية للمصارف الخاصة، ومدى تبني المصرف لهذه الخدمات .وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوزيع 42 استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث .وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تقديم المصرف للخدمات المصرفية الالكترونية وتحقيق الميزة التنافسية

2-دراسة نايلي الهام (2016)

للبنوك التجارية دراسة حالة بنوك قسنطينة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر الإداريين والزبائن كما هدف البحث على ربط العلاقة ما بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة الربحية وقد شمل مجتمع الدراسة جميع البنوك التجارية العاملة بمدينة قسنطينة، من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من موظفي البنوك والزبائن، قامت الباحثة بتطوير استبيان. وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية

3-دراسة هيثم حمود الشبلي وآخرون 2013 بعنوان دور الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق

الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية بالأردن حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العملاء ل 13 مصرف عامل في العاصمة عمان تم توزيع 455 استبيانه استرجع منها 363 استبعد منها 13 ، حيث بلغت الاستبيانات القابلة للتحليل خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المالية ، SPSS 350 تم معالجتها عبر برنامج الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء وعليه فقد أوصت الدراسة إدارات المصارف التركيز على خدمة الصيرفة عبر الهاتف النقال كون هذه الخدمة تزداد أهميتها كلما ازداد انتشار الهواتف الذكية

المطلب الثالث: الدراسات التي تخص الجودة الشاملة و التنافسية

1-دراسة باسل فارس القنديل بعنوان ” أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات الثقافية في المنشآت الصناعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

سعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على واقع نظام الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية. - التعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها المنشآت الصناعية.

- دراسة العلاقات بين نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والسياسات التنافسية كمتغير تابع. وتمحورت هذه الدراسة حول سؤال مركزي وكان كالتالي :

- ما هي العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني؟ وللإجابة عن هذا التساؤل وضع الباحث الفرضيات التالية: - هناك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية. - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية. - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات والجودة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية. - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

2- الدراسة: د. عمران حميدة وسعلي فطيمة بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي أعلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012 . تمحورت هذه الدراسة حول سؤال المركزي التالي:

- ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وكيف يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطويرها؟ ولإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بتفكيكه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية؟

- ما معنى الجودة؟ وما مراحلها؟

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

- ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو؟

- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؟ وقد قامت بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابات أولية وهي على النحو التالي:

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالبيئة.

- الجودة هي تحقيق رغبات الزبون الحالية والمستقبلية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التسييرية بحيث تفترض تصورا جديدا | للمؤسسة.

- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000 أسلوبان جديان في التسيير

3- الدراسة د. اسيا دهنون بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015 .

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية:

- ما هو دور الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة؟
 - وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
 - هل يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - هل تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية؟
 - هل يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية؟ وبغية الإجابة عن هذا التساؤل و القيام بالدراسة والتحليل الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:
 - يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
 - لا تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة، وبالتالي علم تعزيز الميزة التنافسية.
 - يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده لأغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختيار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمهم وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان، حيث وزع الاستننان على عينة قدرت ب 30 مفردة من المجتمع الدراسة في مؤسسات اتصالات الجزائر بولاية الوادي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفصل الثاني

أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة
التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين
(وكالة عين الدفلى)

تمهيد الفصل

يعتبر قطاع التأمين مكونا أساسيا في القطاع المالي لكل اقتصاد، وازدادت أهميته مع التوسع في أعمال التأمين والتعامل مع شركاته، وأصبح التأمين جزءا مكملا للنظام المصرفي، بل ولا يقل عنه أهمية من حيث الأصول المتداولة لديه ومن حيث الموارد المالية، بأخص السيولة التي استطاعت شركات التأمين الوصول إليها وجمعها، كما تطورت فنيات وأساليب عمل التأمين فظهرت أعمال إعادة التأمين والشركات التي تقدم الخدمات المتصلة بها. والجزائر كغيرها من الدول تتعدد فيها شركات التأمين ومن بينهم الشركة الوطنية للتأمينات "SAA" التي كانت محل دراسة بالنسبة لنا، ومن خلال إجراء تربص في الوكالة الموجودة في دائرة سيدي علي حاولنا التركيز على أداء الإدارة و أساليب التي تنتهجها لتحقيق الجودة في خدماتها ، وعلى هذا أساس تم تقسيم إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : أساسيات حول التأمين
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الأول: أساسيات حول التأمين

تعتبر خدمة التأمين مظهر من مظاهر التطور الاقتصادي والاجتماعي في بلدان العالم لأنها تساهم في تقليل الأزمات النفسية التي تصيب المؤمن لها أثناء حدوث الأخطار فضلا على أنها تساهم في مشاريع الاستثمار لرؤوس الأموال العائدة من إعادة التأمين ، فتقديم خدمة التأمين مظهر حضاري يجب الالتفات إلى أنه يقيم تقدم البلد بتطوره التعليمي والصحي، وهنا يساهم التأمين في توفير المتطلبات التأمينية المطلوبة من خلال إنتاج وثائق التأمين الصحي، التأمين الشامل .

المطلب الأول: تطور خدمة التأمين الجزائري

التأمين نظام حديث العهد، عرف أولا في البلاد الأوروبية في أواخر القرون الوسطى، و الحال الأول الذي ظهر فيه هو النقل البحري¹ ، فقد اهتدى الرجل الاقتصادي في هذه الفترة إلى ما يعرف بالقرض البحري أو المخاطرة البحرية، و من أجل ضمان سلعته كان يقترض صاحب السفينة أو التاجر مالا مسبقا من مالك رؤوس الأموال ويتعهدوا له بإرجاعها له مع الفائدة في حالة وصول السفينة بسلام ، فأما إذا أهلكت هذه الأخيرة فيحتفظ بمبلغ القرض ، هذا يمكن اعتبار مؤسسة التأمين هو مالك المال و المؤمن هو التاجر، فإذا أهلكت السلعة دفع رب المال التعويض و هو القرض، أما إذا وصلت بسلام يدفع التاجر قسط التأمين و هي الفائدة أما بالنسبة للجزائر فقد مر التأمين بعدة مراحل وهي كالتالي²:

أولا : مرحلة الرقابة على الشركات الأجنبية:

ظهرت هذه المرحلة بعد صدور القانون رقم 36- 201 مؤرخ في 08/09/1963 المتعلق بفرض التزامات و ضمانات على الشركات الأجنبية في مجال التأمين في الجزائر وفيها كانت أغلب الشركات العاملة تخضع للتأمين الشركات الفرنسية أو فروع التي يوجد مقرها بفرنسا. ولكن بشرط أن يتم فرض رقابة على عمل هذه الشركات التي يصل عددها إلى 270 شركة بموجب هذا القانون إضافة إلى إنشاء بعض الشركات وهي :

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين للتبادل الفلاحي (C. A. M. A .C) في 1964

- تأمين التبادل الجزائري لعمال التربية والثقافة (M.A.A.T) في 24/04/1964

- الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين (C.A.A.R) في 08/06/1963

¹ عبد الرزاق بن خروف ، "التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998، ص10.

² حمو سداوي ، محمد، مفلح ، عقد التأمين في ظل الخصوصية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية ، تخصص قانون الأعمال ، بجامعة التكوين المتواصل ، مستغانم ، الجزائر 2005/2006، ص7.

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

-الشركة الوطنية للتأمين SAA.

ثانيا: مرحلة احتكار الدولة للتأمين وإعادة التأمين

وقد ظهرت بإصدار الأمر رقم 66 /127 المتعلق باحتكار الدولة الجزائرية لجميع عمليات التأمين بالجزائر ويعتبر هذا الأمر منطقيًا في ظل السياسة الاشتراكية التي كانت تتبناها الدولة في تلك الفترة، وتميزت هذه المرحلة بالحث على إنشاء أو تطوير الشركات الموجودة بحيث تنفرد بأعمال التأمين وإعادة التأمين بالجزائر ، كما تم التأكيد على إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين بموجب الأمر رقم 66 /129 والذي من خلاله تم توسيع نشاط شركة (لاكار) أو الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين ليشمل جميع عمليات التأمين و يصبح اسمه الشركة الجزائرية للتأمين .

ثالثا : المرحلة الحالية

ظهرت إبتداء من سنة 1995 حيث في هذه الفترة ألغي نظام الاحتكار وفسح المجال أمام الخواص للخوض في هذا النشاط ، فظهرت الشركات الخاصة للتأمين مثل شركة البركة والجزائرية للتأمين و ترست الجزائر للتأمين.

المطلب الثاني: شركة التأمين الجزائرية

الشركة الجزائرية للتأمين مؤسسة اقتصادية ومالية غايتها إرضاء حاجيات ورغبات المؤمن له أو المستفيد بطريقة مباشرة وتعويض الأخطار الناجمة عنه بطريقة غير مباشرة ، تأسست في 12 ديسمبر 1963 ، تشكلت من رأسمال مختلط بين الجزائر ومصر بنسبة 51% و 49% على التوالي، وكغيرها من شركات العاملة في القطاع عرفت انطلاقة صعبة بسبب التركيبة البدائية للسوق، وكذا نقص الإطارات مما جعلها تاجا للتعاون المصري . بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين و عمال جزائريين لكن هذه الوضعية لم تدم طويلا حيث أصبحت مسيرة من طرف مجلس التسيير الاشتراكي الذي عوض بمجلس إدارة مكون من إطارات جزائرية وكان ذلك في 27/05/1966 حيث تم تأمين الحصة المصرية خلال قمة الهرم. وبذلك تم احتكار الدولة لقطاع التأمين في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصيص أنشطة التأمين . ألزمت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة (كتأمين السيارات ،التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار و الحرفيين) سنة 1989 وبعدها تحصلت على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري)، ليصل في سنة 1998 إلى (2) مليار ليلينغ سنة 2005 (3 , 8 مليار دينار جزائري).

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

أما في سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمية 95 /07 حول التأمينات منح الوسطاء الخواص الحرية المزاولة نشاط التأمين، بالإضافة وضع إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع ، النقل ، المسؤولية المدنية و بقطاع البناء و بالتالي تم رفع احتكار الدولة النشاط التأمين³.

إن الشركة الوطنية للتأمين تهيكل حسب نموذج التسيير التقليدي المرتكز على الاختصاص والتسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية حيث تتميز هيكلتها بثلاثة مستويات وهي⁴:

-**المستوي المركزي**: المتمثل في المديرية العامة والموجود مقرها بالجزائر العاصمة وعلى رأسها الرئيس المدير العام.

- **المستوى الجهوي** : المتمثل في المديريات الجهوية أو ما يعرف بالوحدات الجهوية؛

-**المستوى المحلي** : المتمثل في الوكالات المباشرة و سمسرة التأمين و الوكلاء بالعمولة التي لها علاقة مباشرة بالزبائن.

تتبع الشركة الوطنية للتأمين عدة إستراتيجيات للتنمية بهدف الرفع من مستواها العام ، وهي كالتالي :

- مراقبة المعطيات الجديدة للسوق الوطنية والدولية والعمل على الرفع من حصتها في السوق أو بقائها في السوق على أقل متنامية؛

- كما نجد أن الشركة تهدف للمحافظة على نمو رقم أعمالها (رقم أعمالها الإجمالي)
من خلال تنويعه أو التركيز على بعض المنتجات .

- العمل على توفير كل الموارد المادية والبشرية لإعادة بعث نشاطها التجاري و التسيير الحسن للموارد المالية؛

- العمل على توسيع نطاق شبكتها المختلطة وذلك بإنشاء وكالات جديدة (الوكالات المباشرة، الوكالات بالعمولة عبر كامل التراب الوطني).

المطلب الثالث : تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA

الشركة الوطنية للتأمين بعين الدفلى هي وكالة إنتاجية (إنتاج الخدمات التأمينية) تابعة لوحدة غليزان تم تأسيسها في أوت 1982، تحتل الوكالة موقع استراتيجي هام بوسط المدينة ،وتقوم على مبدأ أساسه

³ مهدي خالد، التأمينات ، الموقع الالكتروني http://bit.ly/gadgets_cheap :يوم 2017/05/16

⁴ موساوي محمد ، محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري ، شهادة ماجيستر في علوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية ، كلية الحقوق و علوم اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة : الجزائر ، 2006 ، 136

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

العمل الجماعي حيث يتم فيها تقسيم العمل بين العمال مصالحتها وفروعها وفق أسلوب محدد ضمن جهاز التنظيمي الذي يحكم الوكالة .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة عين الدفلى

تتكون الوكالة من عدة مصالح وكل مصلحة تتفرع إلى فروع وتقوم بمهام معينة وهي كالاتي :

1. رئيس الوكالة : هو الذي يت رأس أو يشرف على الوكالة ويقوم بالتنسيق والتنسيق بين مختلف المصالح والفروع ، إمضاء الشيكات ، مراقبة الملفات ، الاتصال بالمؤمنين من مختلف المصالح ودوائر الوحدة ، يطبق التعليمات الصادرة عن المديرية العامة ، و بالتالي فإنه ينفذ الأوامر الصادرة عن المدراء المركزيين ومدراء الوحدات ؛

2. مصلحة الإنتاج : يختلف إنتاج شركة التأمين عن المؤسسات الاقتصادية والصناعية الأخرى، حيث تأخذ القسط ولا تقدم الخدمة إلا في حالة تحقق الخطر المحدد العقد ، حيث يعتبر الخطر بأنه " الخسارة المادية المحتملة في الدخل نتيجة لوقوع حادث معين " ، وبذلك فالدورة الإنتاجية هي دورة عكسية. تعتبر المصلحة من أهم المصالح بالشركة لأنها تمثل إيراداتها ، تقوم باكتتاب العقود التي تغطي الأخطار بصفة عامة (منقولات ، عقارات، مصانع...)، و تشمل المصلحة على خمسة أقسام :

أ- **قسم التأمين على السيارات** يهتم بتأمين السيارات بمختلف ضماناتها المسؤولية المدنية ،الخطر، أضرار السرقة).

ب- **قسم التأمين على الأشخاص:** يقوم بتأمين الأشخاص المؤمنين من الأخطار التي تصيبهم في حياتهم وأثناء العمل وبالتالي يقوم هذا الفرع المراقبة وتسيير العقود الخاصة بالأشخاص فقط.

ت- **قسم تأمين الأخطار الصناعية :** يقوم بتأمين وإرشاد أرباب العمل فيما يخص تركيب العتاد في المصانع ، تأمين ضد الحريق في المؤسسات العمومية الاقتصادية :

ث - **قسم النقل :** يقوم بتأمين البضائع المشحونة والمنقولة عن طريق كل سبل النقل، سواء كان النقل (بري ، بحري ، جوي) .

ج- **قسم الإحصاء :** يتم في هذا الفرع إحصاء العقود الخاصة بالحوادث المعوضة و المعلن عنها، تحديد القسط ومقارنة بين الإحصائيات الجديدة والسابقة .

3-مصلحة الحوادث : تقوم بتسوية الملفات التابعة عن كل الأخطار بما فيها الحوادث الجسمانية والمادية والمنتوعة ، تشمل المصلحة الفروع التالية⁵:

⁵أحمر مداوي ، محمد مفلح، مرجع سبق ذكره ، ص 69

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

أ- فرع الحوادث المادية : يتلقى هذا الفرع طلبات من المؤمن له عندما يتحقق الخطر موضوع التأمين ومن ثم يقوم بتسويتها بطريقة تحافظ على أموال الشركة وتراعي تحسين العلاقات العامة مع المتعاملين حتى تريح ثقتهم ، بعد حصول على الإخطار يقوم المسؤول بالتأكد من أن المؤمن في مدة التأمين المحددة حسب العقد المبرم ، وبالمثال عن الحوادث (الاصطدام ، الحريق ، السرقة ، انكسار الزجاج).

ب - فرع الحوادث الجسمانية : يقوم بتسوية الحوادث الجسمانية التي يتعرض لها السائق أو الأشخاص المنقولين أو ذوي الحقوق ، أو الضحايا .

ت - فرع الحوادث الناجمة عن تأمين الأشخاص : يقوم بتعويض الأشخاص المؤمنين من الأخطار التي تصيبهم خلال حياتهم اليومية .

ث - فرع حوادث أخطار البسيطة والمتنوعة : يقوم بتعويض الحوادث البسيطة والمتنوعة مثل الحوادث الناجمة عن أضرار المياه التي تلحق بالسكنات أو حرائق تصيب المحلات ...).

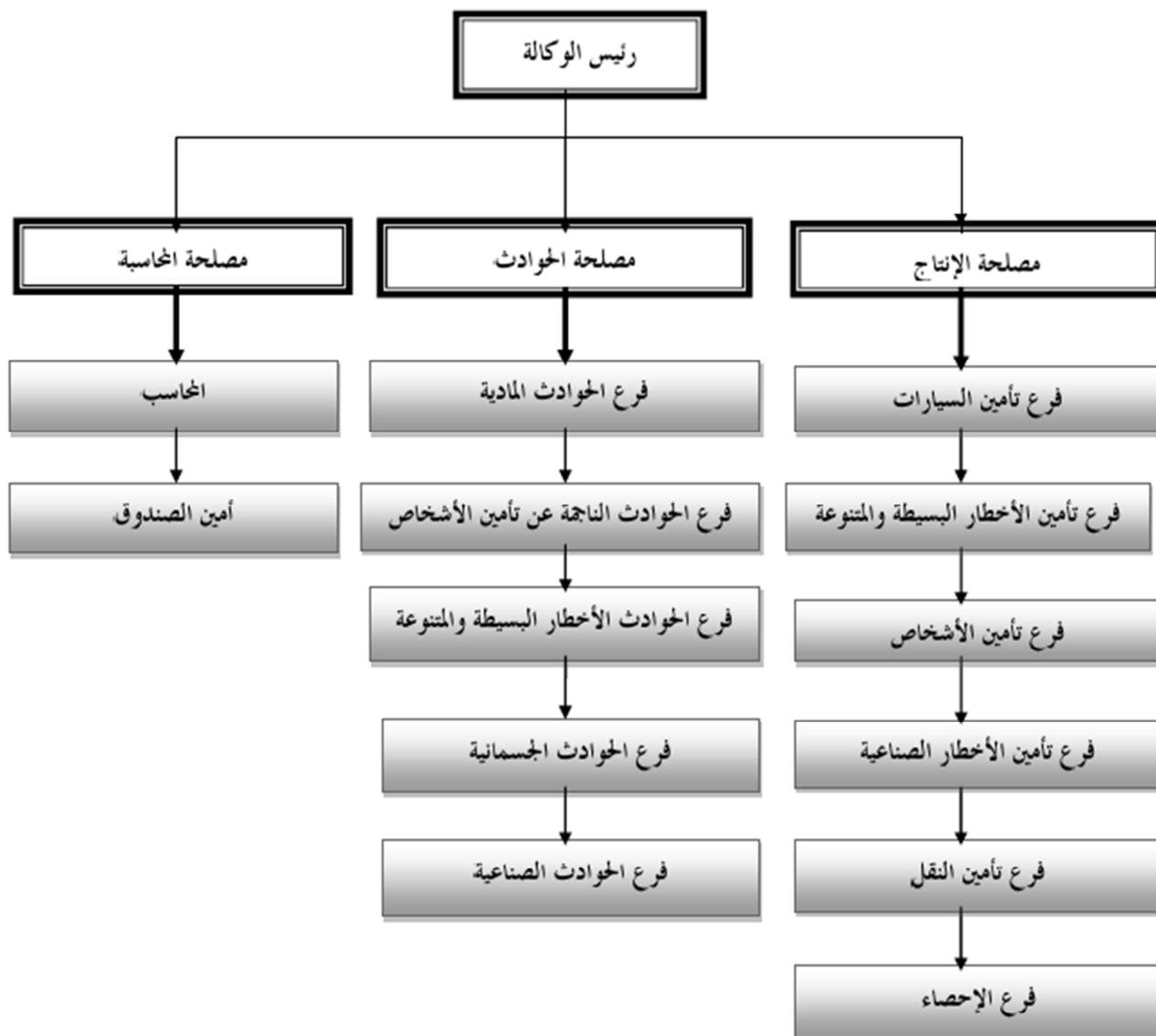
ج - فرع الحوادث الصناعية : تعويض المؤمنين في إطار تأمين الأخطار الصناعية كنشوب حريق في مصنع أو نتيجة قوة قاهرة (كارثة طبيعية ، عاصفة ، فيضانات ...).

4 مصلحة المحاسبية : تقوم المصلحة بتسجيل كل العمليات المحاسبية ومراقبة قيمة الحسابات المالية للوكالة والمتمثلة في عقود التأمين التي تبرمها مع المؤمنين والأموال المتحصل عليها ، وكذا التحويلات ما بين الوكالات، وبالتالي يتمثل دورها في حساب مدا خيل الوكالة والتي يقوم بها المحاسب .

-**القائم بالصندوق :** يقوم بتسجيل عقود التأمين في سجل خاص ، قبض العلاوات و الأقساط الخاصة بها.

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

الشكل الموالي يوضح تقسيمات ادارية للشركة الوطنية للتأمين



المصدر :وكالة الشركة الوطنية للتأمين

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

بما أن الهدف من الاستقصاء هو تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين

وكالة عين الدفلى فقد اقتصرنا الدراسة على الموظفين ورؤساء المصالح ومدير الوكالة، ويقدر عددهم ب 50 موظف.

ونظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة ، اخترنا عينة عشوائية 10% من المجتمع الأصلي حتى نستطيع اخذ صورة مصغرة من التفكير العام حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، اعتمدنا اختيار العينة على طريقة الحصر الشامل كون أن مجموع العينة لا يتعدى 20 موظف موزعة بين المصالح السابق ، ويسمى هذا النوع من العينة بالعينة العشوائية المقصودة .ولضمان نجاح الاستمارة والوصول إلى الهدف المقصود استخدمنا المقابلة كتدعيم لها كما عملنا على فتح مجال المناقشة للموظفين بهدف تفحص مشاكلهم، ومن ثم تسجيل الاقتراحات التي يمكن أن تكون حلولا مناسبة.

الجدول رقم (1) : توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
النسبة	100%	90%	20%	70%
المجموع	20	18	4	16

المصدر من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : أدوات وأساليب البحث المستخدمة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، و يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان⁶.

في موضوع بحثنا المتعلق بمدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية ، تم استخدام أداتين الجمع البيانات، تتلاءم مع طبيعة موضوعنا.

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

أ- الاستبيان :

يعتبر أداة جيدة لجمع المعلومات عن مجتمع المدروس ، وهو يتمثل في الاستثمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة (المغلقة ، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس ، فالاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في المعلومات ، و التي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل من أفراد العينة ، أما طريقة الاستبيان تقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها فقط ، حيث أن أكثرها تشير إلى إجابات المختارة لذلك تحظى بالاستجابة وتعاون أفراد العينة في غالب الأحيان

يهدف الاستبيان الموجه لموظفي الشركة الوطنية للتأمين عين الدفلى إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة وهذا طبعا من وجهة نظر الخاضعين للتقييم باعتبار الاستثمارات موجهة إليهم ، لذلك سنحاول من خلاله تطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها سابقا

هناك العديد من الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع او العينة محل الدراسة، مثل الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتحليل المستندات (الأرشيف) ، و لأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الاستبيان

لجمع البيانات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة، والتي جاءت في شكلها النهائي مكونة من ثلاثة أجزاء

1-الجزء الأول

المعلومات العامة: وتحتوى المتغيرات الشخصية والوظيفية، لأفراد الدراسة وهي : النوع الاجتماعي الجنس العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

⁶مصطفى عليان ، عثمان غنيم ، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، الطبعة الثانية : دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 81

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

2-الجزء الثاني : محور الجودة الشاملة : وقد شمل أبعاد الجودة الشاملة التي يحتوى 6 قيم موزعة وفق مقياس ليكرت الخماسي

3-الجزء الثالث: محور إدارة الجودة الشاملة : يتعلق بالميزة التنافسية ويتضمن 9 أبعاد

4-الجزء الرابع : تشخيص العلاقة بين الجودة الشاملة و ميزة التنافسية و الذي شمل ستة ابعاد

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الاحصائية SPSS V23 في تحليل البيانات التي تم تجميعها , حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التوزيع التكراري، النسب المئوية، الانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود التالية في الحكم على المتوسط الحسابي.

ولتحديد قيم المتوسط كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد

*-الوسائل الاحصائية المستخدمة

الجدول رقم خمسة (2):مقياس ليكرت الخماسي

موافق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

طريقة احتساب الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي والتعليق عليه

المدى = اكبر قيمة - اصغر قيمة

وعليه المدى = 5-1=4

ثم قسمة المدى على عدد الفئات : $0.8=4/5$

وبعد ذلك يضاف إلى المدى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كالتالي

- من 1 إلى 1.8 يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل افراد العينة

-من 1.8 إلى 2.6 يعني عدم موافقة افراد العينة

-من 2.6 إلى 3.4 يعني عدم تأكد افراد العينة

-من 3.4 إلى 4.2 يعني موافقة افراد العينة

-من 2.4 إلى 5 يعني الموافقة الشديدة من قبل افراد العينة.

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة

1- ثبات الاستبيان:

من اجل اختيار مصداقية وثبات الاستبيان ومن اجل التأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدي فقد تم استخدام معامل الفا كر ونباخ لتحقيق الغرض المطلوب ، حيث إن معامل الفا كر ونباخ يأخذ قيما بين 0 و 1 (1-0) فإذا لم يكن هناك ثبات للبيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي

جدول رقم : (3) اختبار الفا كرونباخ

عدد العبارات	عدد العبارات
0.771	21

المصدر من إعداد الطالبان : استنادا على برنامج SPSS V23

-حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 1.77% وهو معامل ثبات جيد يفي لأغراض البحث العلمي. وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من اجل اثارة اهتمام افراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل
خصائص عينة الدراسة:

لتحديد خصائص عينة الدراسة الجنس ,السن , الاقدمية , المستوى التعليمي ,فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء، مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة وقد كانت النتائج التالية:

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

المطلب الثالث : وصف خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي : الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والأقدمية .

1 الجنس : يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

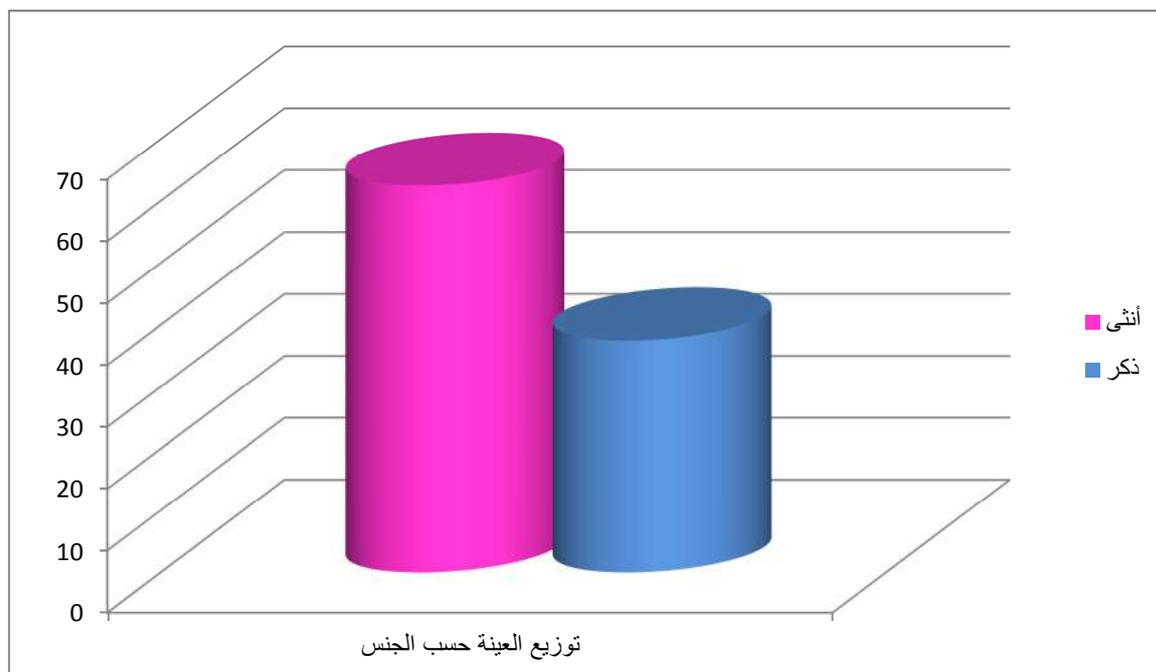
جدول رقم (4) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	6	37.5 %
أنثى	10	62.5 %
المجموع	16	100 %

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من إناث، حيث بلغ عددهم 10 بنات وبنسبة مقدارها 62.5 % ، في حين بلغ عدد الذكور 6 وبنسبة 37.5 % .

الشكل رقم 02 : يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

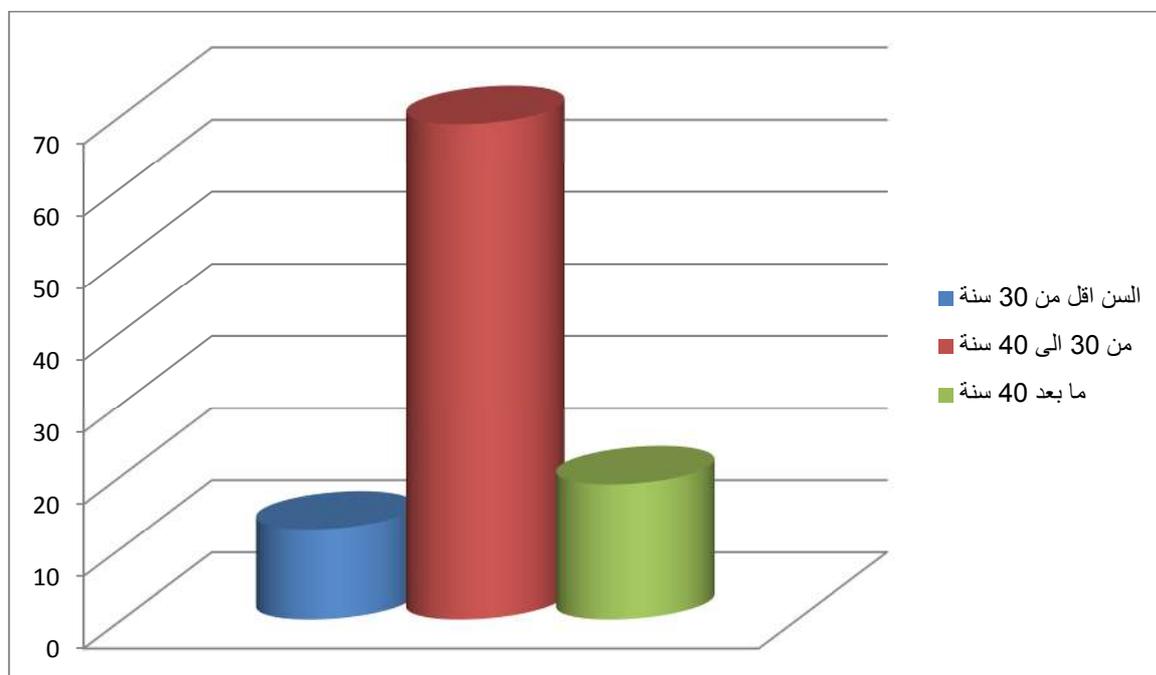
2/ في السن : تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي :

جدول رقم (5) : توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	السن
12.5 %	2	السن اقل من 30 سنة
68.75 %	11	من 30 إلى 40 سنة
18.75 %	3	ما بعد 40 سنة
100 %	16	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان- يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمري (30 – 40) سنة ، حيث بلغ عددهم 11 فردا و بنسبة مقدارها 68.75 %، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة ، والبالغ عددهم 3 أفراد وبنسبة مقدارها 18.75 %، في حين لم يشكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية اقل من 30 سنة ، سوى شخصين وبنسبة مقدارها 12.5 %.



الشكل رقم : 02 يمثل نسب توزيع العينة حسب السن

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

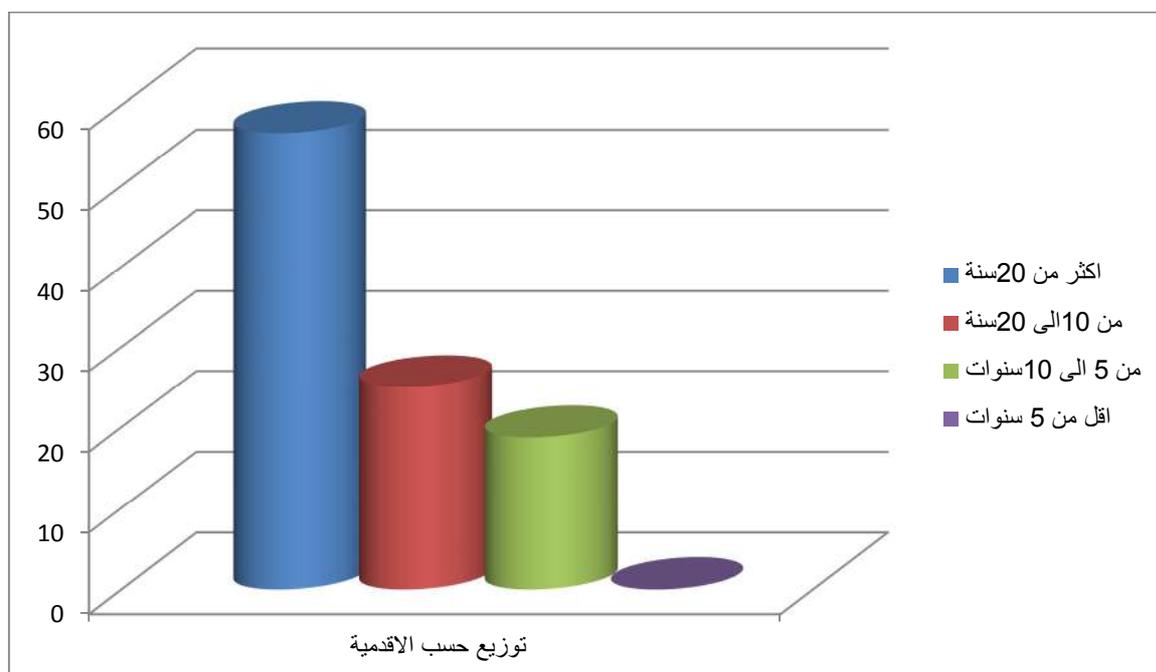
3/ توزيع حسب الأقدمية : يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

جدول رقم (6) :توزيع العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسب المئوية (%)
اقل من 5 سنوات	0	0%
من 5 الى 10سنوات	3	18.75%
من 10الى 20سنة	4	25%
اكثر من 20سنة	9	56.25%
المجموع	16	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة تجاوزت مدة عملهم 20 سنة و بالنسبة 56 . 25 %، ثم يليها بعد ذلك من لديهم خبرة مهنية ما بين [10-20] سنة قدرت بنسبة 25 %، أما باقي أفراد العينة منهم من لديه خبرة مهنية محددة ما بين [5 - 10 سنوات، ولا يوجد أفراد لديهم خبرة اقل من 5 سنوات.



الشكل رقم : 03 يمثل نسب توزيع العينة حسب الاقدمية.

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

4/ حسب المستوى التعليمي

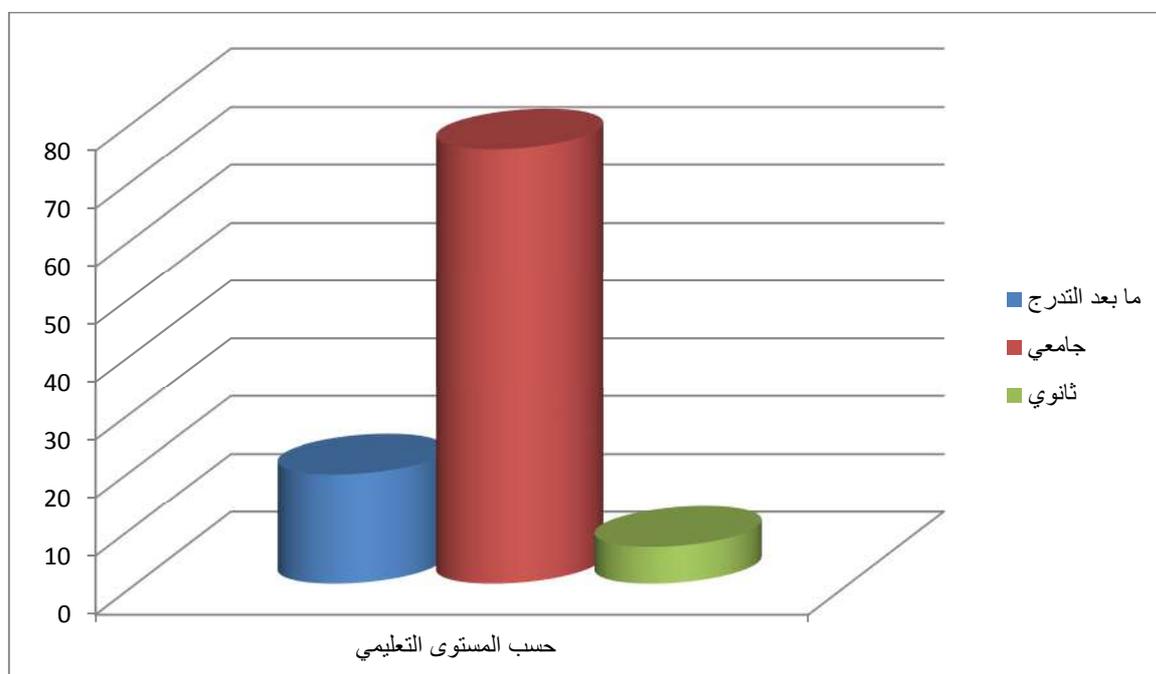
يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية المختلفة

جدول رقم (7) توزيع العينة حسب مستوى التعليمي

النسب المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
6.25 %	1	ثانوي
75 %	12	جامعي
18.75 %	3	ما بعد التدرج
100 %	16	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه ، أن معظم أفراد عينة الدراسة من أصحاب الشهادات الجامعية وما بعد التدرج تتراوح نسبتهم ما بين 18.75 % و 75% يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الشركة لأن العمل فيها يتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ قرارات سليمة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة و قصد حل المشاكل التي تواجه الشركة ، أما فئة ذات مستوى متوسط فهي قليل قدرت بنسبة 6.25 %.



الشكل رقم : 04 يمثل نسب توزيع العينة حسب مستوى التعليمي

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

المطلب الرابع :التحليل الوصفي لإجابات العينة

1-تحليل اتجاهات المبادئ الأساسية للجودة الشاملة

1- مبدأ القيادة وتقييم الأداء (التغذية العكسية)

جدول رقم : (8) حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	موافق غير	موافق	محايد	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة العبارة
مبدأ القيادة وتقييم الأداء									
1	0	2	3	5	6	3.93	0.53	موافق	1
	0	12.5	18.75	31.25	37.5				
2	1	1	8	4	2	3.31	0.51	عدم التأكد	2
	6.25	6.25	50	25	12.5				
3	1	1	6	5	3	3.5	0.55	موافق	3
	6.25	6.25	37.5	31.25	18.75				
موافقة		0.53	3.58	المجموع الكلي					

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

يتضح من الجدول رقم (8) إن افراد عينة الدراسة موافقين بتبني المؤسسة مبدأ القيادة وتقييم الأداء (التغذية العكسية) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.58) بحيث تشير إلي مستوى استجابة موافقة و انحراف معياري قدره (0.53) مما وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي :

جاءت العبارة تدرك الإدارة العليا للمؤسسة لأهمية الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر (3.93) و يشير الى موافقة افراد العينة و انحراف معياري يقدر ب(53.0)، تليه العبارة تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام بمتوسط حسابي يقدر (3.31) و انحراف معياري يقدر (0.51) و هذا ما يدل على ان افراد العينة غير متأكدين لنفس العبارة و جاءت العبارة تعتمد المؤسسة نظام معين لتقييم الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.5) و انحراف معياري يقدر (0.55) و هذا ما يدل على افراد الدراسة مؤيدون لنفس العبارة

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

2- مبدأ التحسين المستمر و التركيز على العميل

جدول رقم : (13) حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

رتبة العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
مبدأ التحسين المستمر و التركيز على العميل										
3	موافقة	0.55	3.44	3	5	4	4	0	ت	4- تنظر الإدارة الى التحسين
				18.75	31.25	25	25	0	%	المستمر في العمل على انه جزءا من متطلبات الجودة
2	موافقة	0.54	3.69	4	6	3	3	0	ت	5- تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار
				25	37.5	18.75	18.75	0	%	
1	موافقة	0.57	3.88	6	4	5	0	1	ت	6-تركز المؤسسة على تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة متطلباتهم
				37.5	25	31.25	0	6.25	%	
موافقة		0.55	3.67	المجموع الكلي						

يتضح من الجدول رقم (13) أن افراد عينة الدراسة موافقين بتبني المؤسسة مبدأ التحسين المستمر والتركيز على العميل وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.67) بحيث تشير إلي مستوى استجابة موافقة و انحراف معياري قدره (0.55) وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات التالية :

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

رتبة العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
جودة المنتج و خدمات ما بعد البيع										
1	موافق	0.57	3.88	5	7	2	1	1	ت	7-يوجد قسم يعنى بالجودة في المؤسسة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة
				31.25	43.75	12	6.25	6.25	%	
2	موافق	0.52	3.81	5	5	4	2	0	ت	8-تتميز منتجات المؤسسة بالأداء العالي و المتانة و المطابقة للمواصفات.
				31.25	31.25	25	12	0	%	
3	موافق	0.63	3.69	6	3	3	4	0	ت	9-تضمن المؤسسة لعملائها الكفاءة في التعويض و الاستجابة السريعة للتطورات
				37.5	18.75	18.75	25	0	%	
موافقة		0.57	3.79	المجموع الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

يتضح من الجدول رقم (14) أن افراد عينة الدراسة موافقين بتبني المؤسسة جودة المنتج و خدمات ما بعد البيع وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.79) بحيث تشير إلي مستوى استجابة موافقة و انحراف معياري قدره (0.57).

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات التالية :

جاءت العبارة يوجد قسم يعنى بالجودة في المؤسسة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر (3.88) و يشير إلى موافقة افراد العينة و انحراف معياري يقدر ب(0.57) و، تليه العبارة تتميز منتجات المؤسسة بالأداء العالي و المتانة و المطابقة للمواصفات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقدر (3.81) و انحراف معياري يقدر (0.52) و هذا ما يدل على ان افراد العينة موافقون لنفس العبارة و جاءت العبارة تضمن المؤسسة لعملائها الكفاءة في التعويض و

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

الاستجابة السريعة للتطورات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.69) و انحراف معياري يقدر (0.63) و هذا ما يدل على افراد الدراسة مؤيدون لنفس العبارة

2-مؤشر ربحية المؤسسة

جدول رقم : (15) حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

رتبة العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
مؤشر ربحية المؤسسة										
1	عدم التأكد	0.8	3.25	4	4	2	4	2	ت	10-تعمل المؤسسة على زيادة معدلات الربحية
				25	25	12.5	25	12.5	%	
3	عدم التاكيد	0.69	2.94	2	5	2	4	3	ت	11-تعمل المؤسسة على زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية
				12.5	31.25	12.5	25	18.75	%	
2	عدم التاكيد	0.71	3	3	3	4	3	3	ت	12-المؤسسة بإمكانه الرفع من اسعار خدماته
				18.75	18.75	25	18.75	18.75	%	
عدم التاكيد		0.73	3.06	المجموع الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

يتضح من الجدول رقم (15) أن افراد عينة الدراسة غير متأكدون بتبني المؤسسة مؤشر ربحية المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.06) بحيث تشير إلي مستوى استجابة موافقة و انحراف معياري قدره (0.73)

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات التالية :

جاءت العبارة تعمل المؤسسة على زيادة معدلات الربحية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر (3.25) و يشير إلى عدم التاكيد افراد العينة و انحراف معياري يقدر ب(0.8) و، تليه العبارة تعمل

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

المؤسسة على زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقدر (2.94) و انحراف معياري يقدر (0.69) و هذا ما يدل على ان افراد العينة غير متأكدون لنفس العبارة و جاءت العبارة ت في المؤسسة بإمكانه الرفع من اسعار خدماته المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.69) و انحراف معياري يقدر (0.63) و هذا ما يدل على افراد الدراسة مؤيدون لنفس العبارة

3- مؤشر تكنولوجيا الاعلام و الاتصال

جدول رقم : (16) حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة العبارة	
مؤشر تكنولوجيا الاعلام و الاتصال										
13- المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في نشر المعلومات حول خدماتها	0	3	3	5	5	3.75	0.56	موافق	1	
	%	18.75	18.75	31.25	31.25					
14- المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تطوير خدماتها	1	3	4	2	6	3.56	0.68	موافق	2	
	%	6.25	18.75	25	12.5					
15- المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في الحصول على معلومات منافسيها	1	5	4	3	3	3.13	0.63	عدم التاكيد	3	
	%	6.25	31.25	25	18.75					
المجموع الكلي							3.48	0.62	موافقة	

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

يتضح من الجدول رقم (16) أن افراد عينة الدراسة موافقين بتبني المؤسسة مؤشر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.48) بحيث تشير إلي مستوى استجابة موافقة و انحراف معياري قدره (0.62)

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات التالية :

جاءت العبارة المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نشر المعلومات حول خدماتها في المرتبة الأول بمتوسط حسابي يقدر (3.75) و يشير إلى موافقة افراد العينة و انحراف معياري يقدر ب(0.56) و، تليه العبارة المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تطوير خدماتها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر (3.56) و انحراف معياري يقدر (0.68) و هذا ما يدل على ان افراد العينة موافقون لنفس العبارة و جاءت العبارة المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الحصول على معلومات منافسيها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.13) و انحراف معياري يقدر (0.63) و هذا ما يدل على افراد الدراسة غير متأكدون لنفس العبارة

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

ج-تشخيص العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة و أثرها على التنافسية

1- مبدأ القيادة و التركيز على العميل و أثره على التنافسية

جدول رقم : (17) حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة العبارة
مبدأ القيادة و التركيز على العميل و أثره على التنافسية									
16-التزام المؤسسة بشروط الخدمة الأزمة يعزز قيمتها التنافسية	2	3	4	3	4	3.25	0.7	غير متأكد	3
	%	12.5	18.75	25	18.75	25			
17-إمكانية استبدال الإدارة لبعض القواعد و التعليمات التي تعيق عملية التحسين (مرونة الادارة)	1	2	4	3	6	3.69	0.65	موافق	1
	%	6.25	12.5	25	18.75	37.5			
18-هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به	0	3	5	3	4	3.31	0.56	غير متأكد	2
	%	0	18.75	31.25	18.75	25			
المجموع الكلي									
						3.41	0.64	غير متأكد	

يتضح من الجدول رقم (17) أن افراد عينة الدراسة غير متأكدين بتبني المؤسسة مبدأ القيادة و التركيز على العميل و أثره على التنافسية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.41) بحيث تشير إلي مستوى عدم التاكيد و انحراف معياري قدره (0.64)
وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات التالية :
جاءت العبارة إمكانية استبدال الإدارة لبعض القواعد و التعليمات التي تعيق عملية التحسين (مرونة الإدارة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر (3.69) و يشير الى موافقة افراد العينة و انحراف معياري يقدر ب(0.65)،تليها العبارة في المركز الثاني هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

الذي أقوم به; بمتوسط حسابي مقدر (3.31) و انحراف معياري يقدر (0.56) و هذا ما يدل على أن افراد العينة غير متأكدين لنفس العبارة و جاءت العبارة التزام المؤسسة بشروط الخدمة الأزمة يعزز قيمتها التنافسية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.25) و انحراف معياري يقدر (0.7) و هذا ما يدل على افراد الدراسة غير متأكدين لنفس العبارة

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة
(عين الدفلى)

2-مبدأ التحسين المستمر و التغذية العكسية و أثره على التنافسية

جدول رقم : (18) حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة العبارة
مبدأ التحسين المستمر و التغذية العكسية و أثره على التنافسية									
19-اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر يؤدي الى تجنب الأخطاء التنظيمية مما ينعكس ايجابيا على القيمة التنافسية للمؤسسة	0	0	2	8	6	4.25	0.34	موافق بشدة	1
	0%	0%	12.5	50	37.5				
20-استمرار التعامل مع نفس العميل يعكس جودة الخدمة المقدمة له	1	3	4	5	3	3.38	0.60	موافق	3
	6.25%	18.75%	25	31.25	18.75				
21-تعمل التغذية العكسية على إعلام المؤسسة بنتيجة عملها و تحفيزها على تصحيح اخطائها مما يعزز من مكانتها التنافسية	1	2	3	4	6	3.75	0.65	موافق	2
	6.25%	12.5	18.75	25	37.5				
المجموع الكلي						3.79	0.53	موافقة	

يتضح من الجدول رقم (18) أن افراد عينة الدراسة موافقين ببنني المؤسسة مبدأ التحسين المستمر و التغذية العكسية و أثره على التنافسية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.79) بحيث تشير إلي مستوى الموافقة و انحراف معياري قدره (0.53) وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات التالية :

جاءت العبارة اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر يؤدي الى تجنب الأخطاء التنظيمية مما ينعكس ايجابيا على القيمة التنافسية للمؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر (4.25) و يشير الى موافقة افراد العينة بشدة و انحراف معياري يقدر ب(0.63)، تليها العبارة في المركز الثاني تعمل التغذية العكسية

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

على إعلام المؤسسة بنتيجة عملها و تحفيزها على تصحيح اخطائها مما يعزز من مكانتها التنافسية بمتوسط حسابي مقدر (3.75) و انحراف معياري يقدر (0.56) و هذا ما يدل على ان افراد العينة موافقين لنفس العبارة و جاءت العبارة استمرار التعامل مع نفس العميل يعكس جودة الخدمة المقدمة له في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.38) و انحراف معياري يقدر (0.6) و هذا ما يدل على افراد الدراسة موافقين لنفس العبارة .

الفصل الثاني : أثر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين وكالة (عين الدفلى)

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية ولمعرفة اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركة التأمين ، تبين لنا أن شركة التأمين SAA بعين الدفلى تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل إدارة الجودة الشاملة السائدة

المتتمثلة في القيادة و تقييم الأداء و التحسين المستمر و التركيز على العميل وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن لجودة الشاملة أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة .

خاتمة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية وتعتمد في هذا السعي، على التعرف مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التأمين .

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح بعض التوصيات، وأفاق الدراسات وأبحاث مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة النظرية والتحليلية:

- باعتبار أن الجودة عنصرا حاسما لتحديد الموقف التنافسي وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة ، ونظرا لأهمية العنصر البشري في تفعيل النشاط داخل المؤسسة ، لذا يستوجب على كل مؤسسة مهما كان نشاطها (إنتاجي أو خدمي) اهتمام بالتنسيق بين هذين العاملين من خلال إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة .

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأهمها رضا العميل والعاملين على حد سواء .

إن اتساع وشمول مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجعلها من أهم مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة لذا يتطلب تطبيقها توفر متطلبات تنظيمية وإدارية وقياسية، ووجود ثقافة جودة (أو بيئة عمل) ملائمة وذلك خلال

إجراء تغيير إيجابي في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، واستبدالها بثقافة تنظيمية، تتلاءم مع التوجهات الفكرية والفلسفية الحديثة بالإضافة إلى التوفير الإمكانيات والموارد المادية والمالية، للقيام بعملية التغيير المطلوبة.

تتولى الإدارة العليا في المنظمة، قيادة عملية التغيير التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي الوحيدة القادرة على إحداث التغيير، وإقناع جميع العاملين بضرورته ، كما أنها مسؤولة عن صياغة سياسة الجودة، ورسالة المنظمة، وإعداد الرؤية المستقبلية لها، والقيام بالتخطيط الإستراتيجي، والإلتزام ببرامج الجودة.

إن القيادة الواعية المدركة لأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، تلعب دورا أساسيا في إنجاح عملية التطبيق. إن نجاح تطبيق هذا المدخل، مرهون بمدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة، وتترجم هذه

القناعة والإيمان، بشكل دعم ومؤازرة قوية لعملية التطبيق وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الأولى (دعم والتزام الإدارة العليا أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وتؤكد على دور الإدارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم الاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قرارا استراتيجيا يمهل حاضر ومستقبل المنظمة، ويتمثل الدور الذي سوم به الإدارة العليا للمنظمة، في الأنشطة القيادية التي تقوم بها، ممثلة في دعم ومساندة عمليات تحسين الجودة.

وبالتالي من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد الثقافة التنظيمية تتمثل في عدة عناصر أهمها القيادة ودور الإدارة العليا، التوجه بالعميل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، نظم التعليم والتدريب، نظام الحوافز والأجور، القياس وتقييم الأداء، الابتكار والتجديد، الإتصال.

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية

بالتالي من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في الشركة الوطنية للتأمين تم استخلاص النقاط الأتية وهي كما يلي :

- سيطرة الإدارة على عملية اتخاذ القرارات (مركزية القرارات)؛
- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا زال غامضا لدى فئات العاملين في شركة التأمين فالهدف الوحيد البرامج الجودة في الشركة ، يقتصر فقط على حجم المنتجات التأمينية المقدمة للعملاء؛
- عدم ملاءمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في شركة التأمين ، مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- يوجد إيمان لدى الإدارة العليا لشركة التأمين بمبدأ التعاون بين العاملين، ومشاركتهم في حل المشاكل في إطار عمل جماعي ؛
- شركة التأمين في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة، فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ القرارات، ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم؛
- نقص في الإهتمام بمكافأة العمل المتميز، وترقية العمال المتميزون في الأداء؛
- الترقية في شركة التأمين تكون على أساس الأقدمية، ولا ترتبط بالأداء؛
- ايجابية الإتصال في ثقافة الشركة ، فالوحدة تعتمد على تبادل للمعلومات بين الإدارات والأقسام ؛

• سلبية عنصر القياس وتقييم الأداء، فالإدارة لا تنتظر للقياس كأمر ضروري، لعملية التحسين المستمر في الأنشطة، وكشف الإختلالات في الأداء، كما أنه لا يتم إشراك العاملين، في وضع معايير القياس؛

• حسن معاملة الزبون واحترامه و تقديم الموظفون الخدمة للعملاء حسب أولوية و دون مفاضلة لكن مع ذلك يوجد غياب الإهتمام بدراسة رغبات العملاء، فعلاقتها تنتهي بالعمل، بمجرد حصوله على الخدمة وهذا ينفي صحة الفرضية الثانية (رضا العميل دليل لوجود تطبيق لنظام إدارة الجودة

الشاملة)

• تنوع الحوافز التي تدفع العامل إلى أداء عمله وبالتالي رفع الكفاية الخدمائية ؛
• غياب مقاييس علمية والموضوعية لتقييم الأداء ، ضعف جودة الخدمات المقدمة ، غياب تقييم الأداء بعد التدريب أو التكوين للنظر ما إذا كان الفرد قد استفاد منه وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية

التدريب وتقييم الأداء المستمرين عاملان لتحسين الجودة الخدمة)

• تقوم شركة التأمين بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاتها التأمينية (خدماتها) من وقت لآخر؛
• سعي موظفي الشركة للمساعدة في حل المشاكل التي تواجه العميل أثناء تقديم الخدمة، توفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء

• إن النتائج النهائية للدراسة، تؤكد أن الثقافة التنظيمية او بيئة العمل السائدة في شركة التأمين (بالرغم من بعض الإيجابيات) فان يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

توصيات :

إنطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية، ولغرض إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فإننا نورد وتركز على جملة من التوصيات وهي كما يلي :

- ✓ ضرورة إنشاء إدارة أو مصاحبة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح .
- ✓ الإهتمام بتأهيل الإدارة العليا، لتفهم وتقبل وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعداد برامج
- ✓ تدريبية لها، الهدف منها شرح وتوضيح الإطار الفكري والفلسفي الإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقه؛ تأهيل موظفي الشركات و تدريبهم للإهتمام بالعملاء و تقديم الحوافز لهم و ذلك للوصول إلى أقصى درجة الاستقرار وظيفي لدى الموظفين؛

- ✓ إقناع الإدارة العليا بمزايا إدارة الجودة الشاملة، وأن تلتزم بإقناع العاملين في مختلف المستويات، بضرورة تبني هذا النظام وتغيير ثقافة التقليدية، بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإعداد وصياغة رؤية مستقبلية مشتركة، وتوصيلها إلى جميع العاملين؛
- ✓ معالجة بعض نقاط الضعف وخصوصا علي مستوى التعويض الذي يعتبر ميزة للمؤسسات المنافسة وخصوصا المعاملة الحسنة للزبائن وتقليص مدة التعويض إلى أقصى ما يمكن؛
- ✓ وجود قاعدة بيانات توضح جميع تعاملات العميل الواحد مع جميع أقسام الإنتاج في الشركة وأقسام التعويضات وجعل هذه المعلومات متاحة لجميع الموظفين بشكل متكامل حتى يمكن استخدامها في تجزئة العملاء، وفي تقديم الإستراتيجية التسويقية الأنسب لكل عميل على حدة، والعمل على تطوير وتحديث قاعدة البيانات هذه بشكل آلي؛
- ✓ يجب أن تتناسب أسعار الخدمات التأمينية تناسيا طرديا مع أسعار السوق و المنافسين و مع المدة التي يتعامل فيها العميل مع الشركة خاصة إذا كانت بدون حوادث تذكر، كما يجب أن تتناسب أسعار الخدمات التأمينية مع احتمالات حصول الخطر المؤمن ضده ومع نوع الخطر؛
- ✓ تزويد العملاء بأرقام هاتف المدير العام و ذلك لأطمئنانهم بأنه يمكنه اللجوء إلى الإدارة العليا في حال حصول أي مشكلة يخفق الموظف في الشركة في تقديم حل مرضي لها؛
- ✓ يجب اعتماد مبدأ التغذية العكسية من العميل، والقيام بالدراسات الاستطلاعية حول آراء العملاء، ويعتمد هذا الأسلوب على استمرار انسياب المعلومات من العميل، بدءا بتحديد احتياجاته، و إنتهاءا بمستوى رضاه، وآرائه حول الخدمات المقدمة ؛
- ✓ يجب رؤساء المصالح الاستمرار على هذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم والنجاح المستمر، وإضفاء جانب العلمية على هذه الإدارة عن طريق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح ومعلوم لكافة موظفي شركة الوطنية للتأمين ؛
- ✓ الإهتمام بالتعليم والتدريب، فهو يعتبر نشاطا مستمرا ومدعما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالتعليم المستمر يهدف إلى تزويد العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها، بينما يهدف التدريب المستمر، إلى تهيئة العاملين، وتمكينهم من تطبيق هذا المفهوم على أسس صحيحة، فالتعليم والتدريب يزودان العاملين باستمرار بالمهارات والمعارف اللازمة، وتطبيقها تطبيقا صحيحا، بما يسمحتحسين و الإرتقاء بالجودة الخدمة في شركة الوطنية للتأمين .

قائمة المصادر

المراجع

قائمة المراجع

- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 8001 ،
- خضير كاظم حمود " إدارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 8017 ،
- لعلي محمد الشريف بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، دار الراية ، عمان الأردن ، 8010 ،
- قاسم نايف علوان المحياوي ، " إدارة الجودة الشاملة في الخدمات "، دار الشروق ، عمان ، 2000 ،
- محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2016 ص 29
- احمد بن عيشاوي " إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية " ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ط1 2013 ،
- عبدالرحمان بن عنتر، " الإنتاجية أليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2016 ،
- أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمر أغا، " إدارة اللوجستيك و المزايا التنافسية"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018 ،
- سمية بن عامر بوران، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة" ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى 2016
- طارق قندوز، " الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015
- جاي كاند مبولي وكوني موك وبيفرلي، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2008 ،
- مأمون سليمان الدراركة" إدارة الجودة الشاملة " ، ط1 ، الأردن 2001 ،
- مجيد جاسم، الإدارة الحديثة في التسويق (الوقت والجودة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر ، 2004
- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000 ،
- عبد الستار محمد العلي " إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي " ، دار وائل للنشر، ط1 ، الأردن، 2000
- سونيا محمد البكري " تخطيط ومراقبة الإنتاج " ، الدار الجامعية للنشر ،
- هاشم حمدي رضا " إدارة الإنتاج والعمليات " ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011
- سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية "، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003-2004،
- فيليب سادار ، ترجمة احمد إصلاح " الإدارة الاستراتيجية "، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008

- محمد سمير احمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية" ، الطبعة الأولى، دار المسيرة .
- عبد الرزاق بن خروف ، "التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998،.
- العياشي زرار، كريمة عياد، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، دار صفاء ، للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،
- تتوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . جامعة الجزائر، 8001 ، ص
- موساوي محمد ، محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري ، شهادة ماجستير في علوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية ، كلية الحقوق و علوم اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة : الجزائر
- حمو سداوي ، محمد، مفلح ، عقد التأمين في ظل الخصوصية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية ، تخصص قانون الأعمال ، بجامعة التكوين المتواصل ، مستغانم ، الجزائر 20052006،
- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، عدد 13، مصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2000 ،
- حسين وليد حسين، " استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات : بحث ميداني في وحدات. الأداء الجامعي" ، مجلة كلية التراث الجامعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العدد 13 .

المراجع بالفرنسية :

- يوم Cheap Offers http://bit.ly/gadgets_cheap مهدي خالد، التأمينات ، الموقع الالكتروني 2017/05/16
- Michael porter، " l'avantage concurrentiel" ، traduit de l'américain par Philip de Langogne، dunod، paris 1999.
- - Daniel Ray ; « Mesurer et développer la satisfaction des clients » ; 2eme tirage édition d'organisation ; paris 2001.

ملاحق

1- تشخيص الجودة الشاملة في شركة التامين

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
مبدأ القيادة و تقييم الأداء (التغذية العكسية)					
1	تدرك الادارة العليا للموسسة لاهمية الجودة				
2	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة في جميع الاقسام				
3	تعتمد الموسسة نظام معين لتقييم الاداء				
مبدأ التحسين المستمر و التركيز على العميل					
4	تنظر الادارة الى التحسين المستمر في العمل على انه جزءا من متطلبات الجودة				
5	تهتم الادارة بتحديث اساليب العمل باستمرار				
6	تركز الموسسة على تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة متطلباتهم				

2- تشخيص الميزة التنافسية في شركة التامين

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	جودة المنتج وخدمات ما بعد البيع				
7	يوجد قسم يعنى بالجودة في المؤسسة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة				
8	تتميز منتجات المؤسسة بالأداء العالي و المتانة و المطابقة للمواصفات.				
9	تضمن المؤسسة لعملائها الكفاءة في التعويض و الاستجابة السريعة للتطورات				
	مؤشر ربحية المؤسسة				
10	تعمل المؤسسة على زيادة معدلات الربحية.				
11	تعمل المؤسسة على زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية.				
12	المؤسسة بإمكانه الرفع من اسعار خدماتها				
	مؤشر التكنولوجيا و الإعلام و الاتصال				
13	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نشر المعلومات حول منتجاتها				
14	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الحصول عن المعلومات منافسيها				
15	المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل التعاوني مع شركائها				

3- تشخيص العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة و أثرها على التنافسية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
مبدأ القيادة و التركيز على العميل و آثاره على التنافسية					
16	التزام المؤسسة بشروط الخدمة الأزمة يعزز قيمتها التنافسية				
17	إمكانية استبدال الإدارة لبعض القواعد و التعليمات التي تعيق عملية التحسين (مرونة الإدارة)				
18	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به				
مبدأ التحسين المستمر و التغذية العكسية و أثره على التنافسية					
19	اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر يؤدي إلى تجنب الأخطاء التنظيمية مما ينعكس ايجابيا على القيمة التنافسية للمؤسسة				
20	استمرار التعامل مع نفس العميل يعكس جودة الخدمة المقدمة له				
21	تعمل التغذية العكسية على إعلام المؤسسة بنتيجة عملها و تحفيزها على تصحيح اخطائها مما يعزز من مكانتها التنافسية				