



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم إقتصادية
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات



بعنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين -دراسة حالة شركة التأمينات saa- عين تموشنت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإقتصادية

إشراف الأستاذة :

حسناوي مريم

إعداد الطالبين:

- معزين فاطمة
- فرح جلود عبدو

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب	د.سيد حياة
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب	د.حسناوي مريم
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب	د.دريال فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خيراً العمل وخيراً العلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة "حسناوي مريم" التي تكرمت بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصه الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

كما لا يفوتنا بالذكر، شكر وتقدير كل من قدم لنا مساعدة خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة، ونتوجه أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة الاساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب، وكذلك ندين بالشكر لكل الموظفين وعمال المؤسسات التي كانت محل الدراسة الميدانية

فلجميع هؤلاء خالص التحية والعرفان والشكر والحمد لله من قبل ومن بعد وبفضله تتم الصالحات.

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين.

إلى إخواني وأخوتي، إلى زملائي الطلبة، إلى كل من أعاننا وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

فاطمة

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على من لا شفيع سواه المصطفى الكريم السراج المنير وعلى اله وأصحابه أبرار، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شمعة موقدة تثيرظلمة حياتي، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والتي لا تسعها كل عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام " أمي حفظها الله".

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي حفظه الله".
إلى من تعلمت معهم معنى الأسري إخواتي الأعزاء.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة وفي الأخير نسأل الله أن يتقبل منا هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

عبدو

الفهرس

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الاهداء

2..... المقدمة العامة:

الفصل الأول

اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة التنافسية

7..... تمهيد:

8..... المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

8..... المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

10..... المطلب الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

11..... المطلب الثالث: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

12..... المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

12..... المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

14..... المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

21..... المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية، وخصائصها

23..... المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية

23..... المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

28..... المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

30..... المطلب الثالث: الجودة كمحدد لتنافسية المؤسسة

33..... خلاصة الفصل :

الفصل الثاني

الخدمة التأمينية وعلاقتها بالادارة الجودة الشاملة

37	تمهيد:
38	المبحث الاول: الخدمة التأمينية
38	المطلب الاول: مفهوم الخدمة التأمينية
39	المطلب الثاني: خصائص الخدمة التأمينية
41	المطلب الثالث: اهمية الخدمة التأمينية
42	المبحث الثاني: جودة الخدمة التأمينية
42	المطلب الأول : مفهوم الجودة الخدمة التأمينية
43	المطلب الثاني: كيفية قياس جودة الخدمة التأمينية
46	المطلب الثالث: ابعاد ومؤشرات جودة الخدمة التأمينية
48	المبحث الثالث: اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين
50	المطلب الاول ابعاد ادارة الجودة الشاملة
55	المطلب الثاني: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين
58	خلاصة::

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة الجزائرية لتأمينات SAA

61	تمهيد:
62	المبحث الاول: قطاع التأمين في الجزائر
62	المطلب الاول: المسار التاريخي لقطاع التأمين الجزائري
	المطلب الثاني: خصوصية سوق التأمين في الجزائر

80	المطلب الثالث: تقييم نشاط شركات التأمين الجزائرية.....
65	المبحث الثاني:عموميات حول شركة SAA.....
78	المطلب الاول: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين "Saa".....
82	المطلب الثاني: منتجات الشركة الوطنية للتأمين
83	المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة تأمين SAA.....
79	الخاتمة العامة:.....

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
66	مؤشر الكثافة التأمينية خلال الفترة (2006-2016)	01
67	أقساط التأمينات على الأضرار حسب فرع التأمين وملكية رؤوس الأموال عام 2016	02
68	أقساط قطاع التأمينات في الجزائر سنة 2016	03
69	تطور الحصة السوقية لشركات التأمين خلال الفترة (2013-2016)	04
70	هيكل الإنتاج حسب نوع الشركة خلال الفترة (2010-2016)	05
71	تطور معدلات الإنتاج حسب فروع التأمين على الأضرار خلال الفترة (2007-2016)	06
73	تطور معدلات الإنتاج حسب فروع التأمين على الأشخاص خلال الفترة (2010-2016)	07
73	تطور أقساط التأمين خلال الفترة 2007-2016	08
74	تطور تعويضات شركات التأمين خلال الفترة (2006-2016)	09
76	تطور التعويضات حسب شركات التأمين	10
78	توزيع أداة الدراسة	11
80	درجات مقياس ليكارت الخماسي	12
89	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول	13
89	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني	14
90	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث	15
90	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع	16
91	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس	17

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
19	شكل يوضح الميزة التنافسية في مجال الأعمال	01
31	رؤية المستهلك عن الجودة	02
44	نموذج لجودة الخدمة Gronroos	03
45	نموذج براسورامان لفجوات الخدمة	04
66	درجة نفاذية سوق التأمين في الجزائر خلال الفترة (1992-2016)	05
72	تطور معدلات الإنتاج حسب فروع التأمين على الأضرار خلال الفترة (2007-2016)	06
76	تطور التعويضات حسب فروع التأمين خلال سنة 2016	07
79	لهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين "Saa" "على المستوى العام	08
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
85	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
87	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	12
88	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	13
88	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	14

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود بيئة الأعمال، والتي تعرض عليها السعي نحو تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، و تتجسد أهم هذه التحديات فيما يلي : - ظاهرة العولمة التي أنت إلى إنتقال المناقصة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وحرية إنتقال رؤوس الأموال، اليد العاملة و السلع - زيادة الإتفاقيات والتكتلات الاقتصادية، والتي أصبحت تشكل قوى إقتصادية في حد ذاتها كالسوق الأوروبية الموحدة مثلا - تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسة من أحاقها - زيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص كثيرة أمامه - زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، و ظهور فرص تسويقية جديدة - ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية و النجاح فيها .

إن ظهور هيئات خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من مدى جودة وسلامة المنتجات والخدمات التي يحصل عليها هذا الأخير كل هذه المتغيرات شغقت المؤسسات إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارة حديثة لتضمن من خلالها إحتلال مركز قوي في السوق، و كذا المحافظة على هذا المركز وتعظيمه. ومن أهم التوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال - الإهتمام بالجودة الشاملة وتحقيق منتجات وخدمات ترضي وتلي إحتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم - السعي لإسعاد العملاء، وذلك من خلال تقديم منتج أو خدمة بالسعر المناسب، الجودة المقبولة و الخدمات المميزة - السعي لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة من عمال، مساهمين، موردين، وسطاء، زبائن، حكومة و المجتمع ككل - تطبيق التكنولوجيا الحديثة و العالية، والتي تساهم في تطوير أداء المؤسسة وتعد الجودة الشاملة المنتجات و الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا لانها وولائهم، تلك أن إسعاد و ارضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزا لمركزها، وضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة الشاملة في منح الفرص للمؤسسة الدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بعنافيها، وترتكز الجودة الشاملة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعدا لنفع أي تمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلي إحتياجاته و تستجيب لمتطلباته .

وفي ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة ، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة التنافسية تسمح لها باحتلال مركز التنافسي قوية و المحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة

الشاملة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الزيادة على هؤلاء المنافسين . الإشكالية ومن هنا تطرح إشكالية هذه الدراسة، و المتمثلة في التساؤل الرئيسي الموالي :

"ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين؟"

إنطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟

- ما هي المزايا التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة عن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ؟

- إلى أي مدى نجحت شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية بعد تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟

الفرضيات :

كما نقدم مجموعة من الفرضيات المعالجة للتساؤلات السابقة

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إلتزام الادارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة وتحسين الخدمات التأمينية وأداء الشركة.

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إشباع حاجات العملاء وتحسين الخدمات التأمينية وأداء الشركة.

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين الخدمات التأمينية وأداء الشركة.

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب وتأهيل العمال وتحسين الخدمات التأمينية وأداء الشركة.

أهمية البحث :

تشمل الأهمية الأساسية لهذا البحث في توضيح درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو على الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك لما أصبحت شركات التأمين تتسابق للحصول على شهادة الأيزو وتوضيح أساليب التطبيق الجيدة حتى تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، و الميزة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة وتبسيط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمدة التي قد تمر بها : البراز أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع :

- إن من أهم أسباب إختيار الدراسة في هذا الموضوع كونه له علاقة مباشرة بإختصاص إدارة الأعمال و كذا نظرا لأهميته البالغة في التطورات الاقتصادية العالمية الراهنة و كذلك باعتبار الجزائر تنشط محليا ودوليا من أجل رفع مستواها الاقتصادي فهي تنتهج سياسات و إستراتيجيات متنوعة من أهمها تبنيتها إقتصاد السوق.

- إضافة إلى تلك الأسباب هناك سبب شخصي دفعني لتعمق في الموضوع.

منهج الدراسة

بناء على ما سبق ذكره و للاجابة عن الإشكالية المطروحة للبحث وإختبارا لصحة الفرضيات إعتدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث قمنا بالاستعانة بالدراسة البيبليوغرافية (كتب رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه.

أما في الجانب التطبيقي، فاعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستعانة ببعض الأشكال وأيضا الاستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعد في الخروج بنتائج وتقديم توصيات

حدود الدراسة

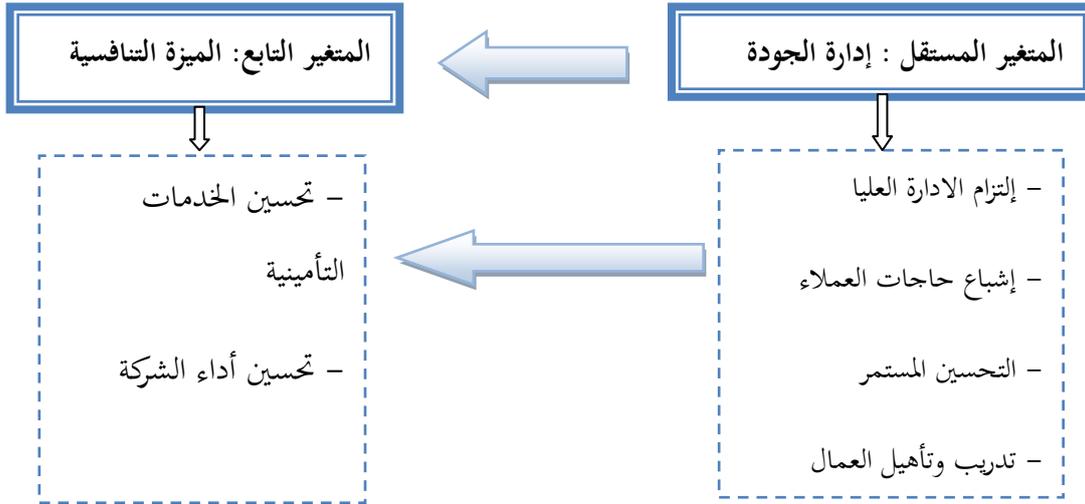
تتضمن حدود الدراسة الميدانية الحدود المكانية والحدود الزمنية وهي كالآتي:

- **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة في جانبها التطبيقي شركة التامين SAA ولاية عين تموشنت.

- **الحدود الزمانية:** بدأ بجمع المعلومات في الاطار النظري منذ شهر مارس للسنة الدراسية(2020/2021) اما اجراء الدراسة الميدانية امتد من 25 ماي الى غاية 25 جوان من سنة 2021.

نموذج الدراسة

يتطلب توضيح مشكلة الدراسة بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، حيث يقصد به إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث. ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل: ويتمثل في إدارة الجودة الشاملة، والثاني تابع، وهو: الميزة التنافسية.



الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على المراجع المتاحة وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا الحالية، ونستعرضها كما يلي:

1- ياسر عادل أبو مصطفى و حاتم محمد عسفة 2019، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتعزيز القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركات التأمين العاملة بقطاع غزة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتعزيز القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركات التأمين العاملة بقطاع غزة في فلسطين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من ستة محاور تهدف لقياس اتجاهات الموظفين، مستخدماً بذلك أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة، بلغ حجم العينة (62) مفردة من أصل (80) أي بنسبة (77.5%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، من التوصيات كان أهمها: ضرورة التزام إدارة شركات التأمين بالجودة الشاملة ونشر ثقافتها

وفلسفتها بين العاملين، منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الشركة وذلك من خلال تبني سياسة التفويض، ضرورة أن تكون لدى الشركات خطة واضحة لتحديد احتياجاتها التدريبية وذلك من خلال تحليل العمل، كما أوصت بتعزيز العلاقة مع العملاء لضمان درجة ولائهم وانتمائهم للشركة.

2- **منال طو بركات**، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيالبنوك العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة متمثلة في: التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وقد طبقت هذه الابعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة؛

3- **Forz Cipriano ,TQM impact on quality , conference and customer satisfaction ،A CasualModel , London,1998:**

يناقش البحث برنامج إدارة الجودة الشاملة التي حققت نجاحا باهرا بين مصطلحات أدوات الادارة في الشركات، تعرض وتدرس نموذج أبحاث عملية عن إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الجودة، وتؤكد ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبون، والمورد، وتضبط جودة العمليات.

هيكل الدراسة:

تم بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول و من الضروري الإنطلاق في الموضوع يصفة عامة، أبرزنا من خلالها أهم الحلول المرتبطة بالموضوع من الدراسة، انتقل بعد ذلك إلى محاولة التفصيل من خلال الفصول الثلاثة بدءا بالفصل الاول الذي تطرقنا فيه الى اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة التنافسية اما الفصل الثاني فكتم حول الخدمة التأمينية وعلاقتها بالادارة الجودة الشاملة وف الاخير شمل الفصل الثالث الجنب التطبيقي وهو دراسة حالة شركة الجزائرية لتأمينات SAA

الفصل الأول

اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة

التنافسية

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، لذا وجب التعرف على مختلف أنواع المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل.

لقد تعددت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث يرى بورتر أنه بإمكان المؤسسة من اكتساب التميز من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز، فيما جاءت مقارنة الموارد والكفاءات فيما بعد خلال التسعينات لتبرز الدور الكبير لموارد المؤسسة وكفاءاتها في خلق التميز.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- ماهية الميزة التنافسية؛

- الاستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه قصد تطوير وتحسين نوعية وأداء منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاته المحلية و الأجنبية، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة. ومن أجل التعرف أكثر على هذا المفهوم ، سنتعرض خلال هذا الفصل إلى ماهية الجودة ، و أهم مبادئها، ومراحل تطبيقها.

المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تباين الكتاب و العلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف متفق عليه و ذو قبول عام حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعاريف التي اتصفت بالموضوعية و الشمول النسبي في تطرقها لهذا المفهوم، أهمها:¹

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.²

كما عرفها N. Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.1 أما (Bharat Wakht) فقد عرفها: " أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت" (Bermnan.al.1995)

2 يعرف P.B. CROSBY (1986) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة المنهجية المنظمة، الضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع و تجنب حدوث المشكلات،

¹ N.H. Chorn. "Total Quality Management: Panacea or Pitfall". International of Physical Distribution logistics Management, Vol.21, No.8, 1991, pp.31-35.

² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 64-65م

وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منعها أمرا ممكنا.

كما هناك عدة تعاريف أخرى متاحة لإدارة الجودة الشاملة، نذكر منها ¹:

تعريف W.Edwards Lemin عرف وليم أدوارد ديمنج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الأدائية المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع.

يعرف جوزيف جور أن إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني الانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة

و تعريف Chapman et Hall عرق كريمان و هال إدارة الجودة الشاملة بأنها لسنة إدارية ابتكارية و طريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل و إسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع و خدمات و تحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، و تدعيم علاقة طيبة بين العملاء و العاملين و الولاء المتبادل بينهما

تعريف Sylar James عرف سيلور جام إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية و الأدوات الفنية و الأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء و تدعيم مناخ ايجابي للعلاقات بين العاملين و العملاء و تعريف seph Jablonski عرف جوزيف جانولوسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

كما عرفها آرثر (Arther) على أنها: " عمل الإدارة و طريقتها لتحسين الجودة و التركيز على الإدارة التي تتفهم عملها و تركز على العمليات بشكل يحقق النتائج و ليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج " من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج ما يلي و تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج إداري حديث در امتداد حضاري قديم، يعتمد على التحسين المستمر الذي يحقق بقاء المؤسسة .

¹ حميد عبد النبي العطائي، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17- 18،

إن إدارة الجودة الشاملة في ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مستويات العمل ما يستدعي استعمال وسائل علمية حديثة بإمكانها تحسين أداء المؤسسة وتحقيق جودة منتجاتها لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تتعداه لتشمل جودة أنشطة و عمليات و وظائف المؤسسة ككل، أي أنها إدارة مشتركة، حيث يتوجب على كل عمال المؤسسة أن يعتمدوا على الجودة في أداء عملهم. و على ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة "بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات و العاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلي احتياجات و توقعات و رضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر و تدريب العاملين و إشراك العملاء في جميع مراحل العمل".

المطلب الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تعتمد المؤسسة ضمن إستراتيجيتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، و تلبية حاجات و ربات رباتها الحاليين و المرتقنين بل تكلفة مكية يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. مبدأ التركيز على المستهلك بعد التركيز على المستهلك و تحقق رضاه و تلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، و هذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون المستهلك المحور التي تركز عليه الجودة الشاملة.
2. مبدأ القيادة الموجهة إن التطورات الحديثة و المتسارعة في أساليب المقاصة و ظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الإهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتمم القائد بمجموعة من المواصفات عقد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته أهمها و التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة بشكل مفهوم و واضح و العمل بمبدأ التحصين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري و تشكيل فريق عمل تسعى إلى حل مشاكل الجودة و التحصين المستمر والاعتماد على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والنجاح في إقناع العاملين بأن الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال عملهم يحقق لهم أهدافهم وتطلعاتهم.

إشباع حاجاتهم متوقف على مدى وعيهم و إدراكهم بإدارة الجودة وزيادة الإنتاجية و التحسين المستمر؛ وتحقيق إستراتيجية المؤسسة متوقف على مدى تحقيق أهداف الجودة

3. مبدأ التخطيط الإستراتيجي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف وأنشطة المؤسسة و لتحقيق هذه الأهداف يجب توفر قابلية دعم الميزة التنافسية من خلال التجديد و الابتكار والتحسين المستمر.

4. مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق لا بد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بان تعتمد على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد خاصة مع تطور العلم و التكنولوجيا و ظهور أساليب تقلل حالات عدم التلك و المجهول و ذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار أو استعمال نظام المعلومات الإدارية و الحاسوبية.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. المرحلة الصفرية: أو مرحلة الإعداد، هي أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم فيها تحديد هل إذا كانت المنظمة تستفيد أم لا من الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة: اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أن تلتزم الإدارة العليا بإجراء التحسينات لإدارة الجودة الشاملة. أن يتم الاستعانة بمستشار خارجي إذا لزم الأمر. تشكيل مجلس جودة يضم أعضاء من الإدارة العليا. توليد الثقافة التي تؤيد التغيير وتعزز الجودة. العمل على بناء فرق عمل من أقسام ودوائر المنظمة حتى تحقق أهداف المشاركة. إعداد برامج التدريب المناسبة للجودة تكون موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة. وضع معايير لقياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2. مرحلة التخطيط: وهي ثاني مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي يتم فيها استخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد)؛ لتنفيذ مرحلة التخطيط بنجاح. ويستخدم دائرة ديمينج المعروفة بـ (PDCA) وهي خطط، قر، نقد، راجع في التخطيط لمنهجية التنفيذ. ومن مهام التي تتم في هذه المرحلة: القيام بدراسة الحالة وهي البيئة الداخلية التي تمثل نقاط القوة ونقاط الضعف. والبيئة الخارجية التي تمثل الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة. صياغة الرؤية التي سوف توضح طموحات المنظمة. وضع رسالة المنظمة لتحديد سبب وجود المنظمة. وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى؛ حتى يكون انسجام بينها وبين الرسالة. تنفيذ البرامج التدريبية لفرق العمل المختلفة في المواضيع التي تخص الجودة. وضع خطط تنفيذ للمرحلة القادمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد في المنظمة.

3. مرحلة التنفيذ: هو تحويل ما هو موجود على الورق إلى أرض العمل؛ أي التنفيذ الفعلي للخطط، حيث تقوم فرق العمل بإحداث التغييرات التي يحتاجونها من خلال أداء المهام للوصول إلى الأهداف المحددة. ومن مهام هذه المرحلة: بعد التدريب تبدأ عملية التنفيذ على الواقع، حسب طبيعة النشاط. الدعم المالي من الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة. قيام فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للعمليات في المنظمة. حل الأخطاء

الإدارية والفنية، فعند التنفيذ يتم مواجهة هذه الأخطاء. وبالتالي يجب على إدارة الجودة استخدام الأدوات المساعدة في حل الأخطاء الإدارية، مثل: خريطة السبب والأثر، تحليل بارتيو، خرائط الرقابة.

4. مرحلة الرقابة: ويتم هنا بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة الذي يناسب طبيعة النشاط، كما يتم فيها تحديد أساليب الرقابة التي سوف تستخدم في قياس الأداء ومدى نجاح المنظمة في التطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة: قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها. الاعتماد على التغذية الراجعة من آراء العملاء على مدى تلبية احتياجاتهم. تدريب العاملين على استخدام أساليب الرقابة. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الأخطاء. توفير البساطة وتقليل التكلفة والقدرة على كشف الأخطاء.

5. المرحلة المتقدمة: وهو تطبيق المنهجية لإدارة الجودة الشاملة بصورة ممتازة، تجعل المنظمة قدوة لمنظمات الأعمال الأخرى. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة: قيام المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى لتشهد الإنجازات التي حققتها. نشر التجارب والنجاحات التي تحققت. المشاركة في المسابقات الدولية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة. توضيح للعاملين الذين كان لهم دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على التحفيز الإيجابي الذي قاموا به.

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتير M.Porter بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، وكذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، حيث أنه تطور حسب تطور الفكر الاستراتيجي ووجهة النظر إلى المؤسسة في حد ذاتها وكذا ديناميكية البيئة الاقتصادية للمؤسسات عبر الزمن، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة.

ويظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin, 1939 ثم إلى Selznick, 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف شاندر وهوفر

Schendel & Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد¹

أما بورتير M. Porter فيعرفها: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²

أما ميسكون وزملاؤه Mescon, et al فيرون أن الميزة التنافسية هي: "القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها".³

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".⁴

في حين يرى نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف ايجابى من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمنظمة بالاستمرار والبقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية وشدة المزاومة بين مختلف المتنافسين.

¹ سملاي بحضية، مرجع سابق، ص 07.

² M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, France, 1993, p: 48

³ رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003، ص 22. تم تحميلها عبر الموقع:

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

⁵ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

بعد سرد أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية، لابد من التعرف على أنواعها ومحدداتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية¹:

1- ميزة التكلفة الأقل:

"معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"²، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

أ/ تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي³:

-مراقبة الحجم: يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى

-مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

¹ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص 27، 2،

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

³ سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص 541.

-مراقبة الروابط: إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

-مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

-مراقبة الإجراءات: غالباً ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

-مراقبة الرزنامة: إن المنظمات السباقية إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع .

ب/ الأخطاء التي يجب تفاديها:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

-التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

-إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماماً بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار

التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.

- تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.

- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد¹.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف.

- تهديد التمايز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

2 - ميزة التمايز:

وهي "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون"،² مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.

أ/ تحقيق ميزة التمايز:

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها:¹
- الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، وتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط مستوى

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ص 85.،: 84

الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط¹.

- الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

- الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصية التمايز، فمثلا المؤسسة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

- الموضوع: إن اختيار الموضوع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز.

- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- التعلم وآثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمايز مستمر.

- التكامل: قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز.

- الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة².

ب/ تكلفة التمايز:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87.

إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التمايز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة .

ج/ الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز:

لتحقيق التميز يتعين الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

- التميز المفرط: يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.

- المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التمايز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

- عدم معرفة تكلفة التمايز: حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

- التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، وتحمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمايز¹.

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية :

¹ هلالى الوليد، مرجع سابق، ص 31. :

-جاذبية النشاط وربحية القطاع .

-حدة المنافسة وطبيعتها.

-التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها.

-تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها .

-الفرص المستقبلية الممكنة.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

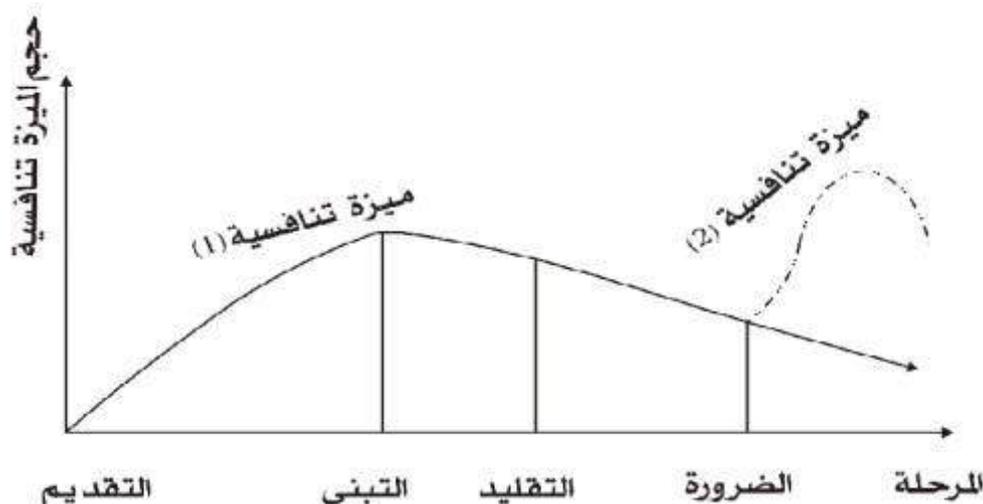
تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما¹: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1 -حجم الميزة التنافسية:

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التثبي من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية¹.

الشكل رقم (01): الميزة التنافسية في مجال الأعمال

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85:.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي¹:

أ - مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب - مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتحه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

د - مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد².

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2002 ص 26، 27.

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 27.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2 - نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقدم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :

أ/ **نطاق القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب/ **النطاق الرأسي**: يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ج/ **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية، وخصائصها

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوما إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات

جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي¹ :

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ.
- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق. وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

ومن أهم خصائص التي يجب أن تتوفر في المزايا التنافسية للمؤسسة ما يلي² :

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تُحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

¹قويدر لوزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27 : 28 نوفمبر، 2007ص ص 11. :1
²طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور من هجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، : 310، ص 2007

- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تُبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المديين القصير والطويل.

المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها بورتر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بغض النظر عن البعد المحاسبي للتكلفة، فإنها تأخذ بعدا استراتيجيا يساهم في قيادة المؤسسة للتكلفة على مستوى القطاع الصناعي الذي تنشط به مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

أولا: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة.

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال:

- 1 - الاستفادة من أثر الخبرة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحودية وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- 2 - البحث عن أحسن مصادر التمويل: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- 3 - الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة: وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.¹
- 4 - تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- 5 - تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك: وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.²

¹ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2015-2016 ، ص 38

² بن جدو بن علي ، نفس المرجع السابق ، ص 39.

ثانيا: عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية القيادة بالتكلفة

لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التكاليف الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجحة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والحفاظة على استمراريته، ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة حواجز الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد منتج المؤسسة. إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يلي:

1- اقتصاديات السلم: تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فان تكلفته سوف تكون عالية، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل؛

2- الوصل: ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي؛

3- إنشاء العلاقات: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

4- الامتلاك المهارة: امتلاك المؤسسة لمهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا.

5- المقاييس التقديرية: والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج.

وبذلك فإن نجاح المؤسسة في توفير عوامل استمرارية تخفيض التكاليف يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إرساء معالم الإستراتيجية في الواقع، لأن عملية تخفيض التكاليف ليس من باب الصدفة بل لابد من مجهودات جادة.

ثالثا: خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة

بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها، حيث يوجد أمامها العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الرئيسية والمدعمة المضيف للقيمة.¹

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف، ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لابد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطاتها إلى ما هو أبعد مع مرور الوقت . ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف المنخفضة وهي تحتاج إلى التحسين المستمر والقيام ببحوث متواصلة .ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها:

1- الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة: لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في الإمداد إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد والتموين إلى الخارج الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم بمرور الوقت ويرتفع بذلك عائد المخرجات مع زيادة الألفة.

2- التكامل الرأسي: يساعد التكامل الرأسي المؤسسات على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل الرأسي القليل جدا بغية لجوء المؤسسة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتنفادى بذلك تكاليف التشغيل، والتكاليف الثابتة التي تصاحب التكامل الرأسي المرتفع. ويناسب ذلك الصناعات سريعة التطور، لأن العمل في

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة ، ، 2008ص 308.

مثل هذه القطاعات يحمل مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعاً قبل أن تسترد المؤسسات استثمارها في هذه الأنشطة.¹

كما يمكن للموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة أن يلعب دوراً كبيراً في تحديد ميزة تكلفة للمؤسسة.

رابعاً: شروط تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بما أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة تهدف دائماً إلى تحقيق تكلفة الوحدة أقل من التكلفة الوحيدة للمنافسين؛ مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق، كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية.

1 - من حيث الإمكانيات والموارد: وتتمثل فيما يلي:

أ - استثمارات كبيرة: وهو ما يتطلب تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفرها بنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛

ب - أنظمة توزيع ملائمة: والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف؛

ج - تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها.

د - هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة؛

هـ - كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لا بد من الاستفادة من أثر الخبرة.

2 - من حيث طرق التنظيم: تتطلب إستراتيجية القيادة بالتكلفة سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق

مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة إلى المراجعة المتكررة

والمفصلة.

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي ، نفس المرجع السابق ، ص 305.

3- الاستمرار في متابعة المنافسة: ذلك لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين.

4- نشر ثقافة خفض التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة.

5- تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن.

6- تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع،.... الخ .
فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹

أولاً: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها،

¹ طيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص: 21. نقلاً عن:

- G. Johson , H.Scoles et d'autres, Stratégique , Publi Union, Paris,2000, pp: 304-305

إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانيا: تكلفة الصنع

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها .

ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

رابعا: الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المطلب الثالث: الجودة كمحدد لتنافسية المؤسسة

تعتبر إستراتيجية الجودة من أحد الإستراتيجيات التي تدخل ضمن نطاق إستراتيجية الإنتاج، والسؤال المطروح هنا: ما هو مستوى الجودة المطلوب للتنافس بنجاح مع المؤسسات العالمية و في الأسواق العالمية؟⁽¹⁾

ببساطة أصبحت الدرجة العالية من الجودة أحد أسلحة التنافس بين المؤسسات، و تشير كلمة الجودة إلى قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء باستمرار بتوقعات العميل منها ، أو الزيادة عنها ، و من ثم يتأكد أن جودة المنتج أهمية جوهرية في تنافسية المؤسسة، بل إن أهم مفاتيح التنافسية هي ضرورة تحسين إدارة الجودة الشاملة، و تخفيض التكاليف و الأسعار ، و الاهتمام بالتحسينات المستمرة والتجديد و الابتكار، والشكل الآتي يوضح العناصر التي ينبغي أن يضمها نظام إدارة الجودة الشاملة:

1- تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات ، التي من شأنها زيادة الربحية ، و خلق الحصص السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية.

2- تحقيق الرضا لدى المستهلك : تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة ، بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين و المحتملين، و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم، و يجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق، بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المرزوع تقديمه، و مروراً بالتصميم و التطوير، و مرحلة الإنتاج ، ثم النقل و التخزين و المناولة و التوزيع و أخيرا التركيب و خدمات ما بعد البيع من تقديم مشورة و الصيانة و التصليح...و يتم وفقا لذلك:⁽¹⁾

-الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

-جذب مستهلكين مرتقبين.

-تصميم منتجات تنسجم مع رغبات و حاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

⁽¹⁾ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص335.

لذا فإنه يتضح بأن الهدف الأسمى الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا المستهلك والاحتفاظ به، وتطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسن المستمر بالجودة.

والمستهلك عندما يرى الجودة فإنه يراها وفق نظام تسويقي وإنتاجي، يكون فيه المحور الأساسي هو المستهلك ورغباته الشخصية، كما يوضحها الشكل التالي الذي يجسد رؤية المستهلك في تحقيق رضا أو عدم رضاه عن المنتجات بالمنظار الذي يراه¹.

شكل رقم (02) : رؤية المستهلك عن الجودة .



المصدر : مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص191.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص191.

3- زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة، مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق تحسينا مستمرا بالاتصالات و إشراكا أكبر للعاملين في معالجة و حل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بين مختلف العاملين وهكذا.

و من هنا يتضح بأن المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة ينبغي ان يتضمن ما يلي:⁽¹⁾

- بحث و دراسة الأسواق و التعرف على تطلعات و رغبات و حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين.
- تصميم و تطوير المنتج بما ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للمستهلكين.
- تخطيط و تطوير المبيعات.
- المشتريات و التأكد من انسجامها مع المواصفات و المعايير القياسية.
- الإنتاج أو توريد الخدمات المطلوبة.
- التعبئة و التخزين و المناولة.
- التركيب و توفير الخدمة.
- المساعدة التقنية و الخدمات التابعة الأخرى.
- خدمات ما بعد البيع و توجيهه و إرشاد المستهلكين ، و الخدمات الصيانية و الضمانات.
- الوضع خارج الخدمة(تنسيق المنتج) أو إعادة التصنيع في نهاية دورة الحياة.
- و بالتالي يمكن استنتاج آثار التحكم في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة:
- التحكم في الجودة يؤدي إلى ترشيد الإنفاقات و بالتالي تخفيض التكاليف.
- المنتجات ذات الجودة العالية لها حظوظ كبيرة في دخول الأسواق بسهولة.

(1) خضير كاسم حمود، مرجع سابق، ص 84.

خلاصة الفصل :

مما لا شك فيه أن الهدف الاساسي لاي مؤسسة هو الاستمرارية و التفوق على منافسيها، لذا فالمؤسسات مطالبة بإمتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق و التميز .و إن مما يمكن إستخلاصه مما سبق هو أن الجودة تعتبر سلاح إستراتيجي للحصول على مزايا تنافسية التي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و لعلّى إعتبارها كعامل من عوامل المنافسة أدى بالعديد من المؤسسات في ظل التغيرات المتلاحقة إلى تبني العديد من الاساليب الادارية المساهمة في تحقيقها، كان من أبرزها تطبيق مواصفات الايزو 0999 و إلى تحسين جودة السلع و الخدمات من خلال جودة الاداء أو بمعنى آخر، فإن مواصفات الإيزو 0999 تشترط جودة العمليات داخل المؤسسة و وسائل الاتصال و العالقة فيما بين الممولين و المستهلكين، أي أنها تهتم بجودة نظام المؤسسة، و طبعا الهدف منها هو ضمان إستمرارية جودة المنتج أو الخدمة بما يفي بمتطلبات العملاء.

الفصل الثاني

الخدمة التأمينية وعلاقتها بالادارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

أصبح التأمين اليوم من معايير التميز في العصر الحديث لأي دولة باعتباره من الخدمات غير الملموسة التي تؤمن حاجات المجتمع و المؤسسات، وقد بات أحد أهم متطلبات التنمية الاقتصادية بمختلف أنواعها (الصناعية ، الزراعية ، الخدماتية .. إلخ).

فقط أصبح التأمين ضرورة ملحة لدرء الأخطار التي لا يمكن للأفراد والمجتمعات إهمالها و إغفال دورها في الحياة الاقتصادية والأهم من ذلك انه يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تمويل الاستثمارات المنتجة و التي تعتبر ركيزة للتقدم. ونظرا لما يكتسبه التأمين من أهمية في الحياة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية لذلك توجهت الدول إلى التحول نحو الصناعة التأمينية الخدماتية و مواكبة تطوراتها وهذا عن طريق شركات متخصصة وهذا بعد مرورها بأهم فترة وهي فترة الظهور ونشأة التأمين كمرحلة أولى ثم الانتقال إلى مرحلة أكثر تطورا و تميزا مما أسهم في إدخال العديد من الدول إلى مرافقة تلك المرحلة من الحياة الاقتصادية .

ويهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مفاهيم أساسية حول التأمين والخدمة التأمينية لذا تم تقسيمه إلى :

المبحث الأول : الخدمة التأمينية

المبحث الثاني : جودة الخدمة التأمينية

المبحث الثالث : أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين

المبحث الاول: الخدمة التأمينية

تنوع وتتعدد الخدمات التأمينية التي تتوفر عليها شركات التأمين بتنوع وتعدد المخاطر محل التأمين، والتي توصف باللامحدودة كلما تطورت التكنولوجيا. وهذا ما جعلها تنفرد بجملة من الخصائص التي تميزها عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى. وسنحاول في هذا المبحث تبيان مفهوم الخدمة التأمينية وخصائصها وأهميتها.

المطلب الاول: مفهوم الخدمة التأمينية

يمكن تعريفها على أنها:

" فعل و أداء أو جهد يقدم من طرف إلى طرف آخر وقد يرتبط ذلك الفعل أو الأداء الغير ملموس بتقديم منتج غير مادي ولا يمكن تملكه".¹

وعرفت أيضا على أنها:

"نشاطات اقتصادية تعمل على خلق قيمة و في نفس الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين و ذلك في الوقت

والمكان الذين يحددتهما ويرغب فيها طالب الخدمة".²

ثانيا: تعريف الخدمة التأمينية:

يمكن إعطاء تعريف الخدمة التأمينية على أنها:

الخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة وما تمثله تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية والأمان والاستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين في تعويض حاملها عن الخسارة المتحققة عند وقوع الخطر المؤمن ضده.

هناك تعدد للمفاهيم المتعلقة بالخدمة التأمينية وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي: تعرف الخدمة التأمينية على أنها "نشاط خاضع للمبادلة و ال ينتج عنه نقل للملكية، غير أن عملية التبادل هذه ينتج عنها إمتالك وثيقة التأمين التي تثبت حق الزبون في الإستفادة من الخدمات التأمينية على وفق الشروط المتفق عليها في العقد"؛ كما أنها

¹ عز الدين فلاح، التأمين مبادئه و أنواعه، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 94.

² دلبرغوتي وليد، تقييم جودة الخدمات التأمين و أثرها على الطلب في شركات التأمين- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2013 جامعة الحاج الخضر- باتنة، ص 20.

"المنتجات التي تقدمها المؤسسات التأمينية للزبائن أو المستفيدين سواء كانوا أشخاصا أم منتجات الإطمئنان صاحب العالقة، و هو المؤمن سواء على حياته أو ماله¹ ."

و أيضا:

"الخدمة التأمينية هي المنفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها حامل وثيقة التأمين جراء اقتنائه لها وتؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته ."

و بالتالي يمكن القول ان تعريف الخدمة التأمينية تم استنتاجه من تعريف الخدمة بصفة عامة إضافة إلى خصائص عقد التأمين لأنه لا يوجد تعريف موجز وشامل في معظم الرسائل العلمية نظرا لطبيعة هذا المفهوم المعقدة.

" الخدمة التأمينية هي تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة و الزبون يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة الكليهما"²

المطلب الثاني: خصائص الخدمة التأمينية

و تعرف الخدمة التأمينية أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من المنافع الملموسة وغير الملموسة المرتقبة التي تحتويها وثيقة التأمين، و التي تؤدي إلى إشباع احتياجات ورغبات المؤمن لهم وكذا الخدمات المرتبطة بها" ولكي يتماشى المنتج التأميني مع الاتجاهات الحديثة للتسويق البد أن يتماشى مع رغبات واحتياجات الزبائن وتوقعاتهم والظروف التنافسية في السوق³ .

و مما سبق يمكن تعريف الخدمة التأمينية بأنها ذلك الوعد بالتعويض في حال تحقق الخطر، الذي تقدمه مؤسسات التأمين (المؤمن)، للمؤمن لهم (الزبائن)، والتي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتمثلة في تغطية خسائر الاخطار المحتمل وقوعها مستقبلا.

تتشترك الخدمة التأمينية مع باقي الخدمات في خصائص معينة و محدودة، كما تختلف عن هذه الخدمات و تنفرد بها في عدة خصائص نظرا لصعوبة تسويقها وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

¹ سلمان زيدان، تسويق الخدمات التأمينية العمق الإستراتيجي وأداء البشري، الطبعة الأولى، دار مجدالوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص105

² الحديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2004، ص 55.

³ مصطفى لعشاشي ومزيان عبد القادر، تقييم وقياس جودة وكالت التأمينية في السوق الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 31، جوان 2015، ص129.

- خدمة التأمين خدمة آجلة على عكس باقي أنواع الخدمات الأخرى التي تعتبر خدمات فورية، وذلك لأنها مرتبطة بالخطر حيث إذا تحقق الخطر يستفيد المؤمن له.
- إن وثيقة التأمين غير قابلة للمساومة (لا يستطيع تحديد السعر).
- إن الخطر التأميني محدد و ذو طبيعة موصوفة يعني أن الخطر قد يكون ثابتا كما هو الحال في التأمين على الحريق.¹
- إن أسعار التأمين لا يحددها العرض والطلب ولا التكلفة التاريخية، لكن تقوم شركات التأمين بتحديدتها منفردة أو مجتمعة في هيئة اتحادات، و أحيانا تقوم الحكومات بفرضه على شركات التأمين كما هو الحال في التأمينات الإجبارية.
- إن تطور الخدمة التأمينية يعتمد على الوعي الثقافي للمجتمع، هذا ما يفسره بصفة خاصة.
- انتشار الوعي التأميني لدى الطبقة المثقفة الغالبة في الدول المتقدمة.
- ما يميز كذلك الخدمة التأمينية استمرار العلاقة بين العميل و شركات التأمين حيث عقود التأمين تمتد من عام حتى عشرين عاما أو أكثر.
- الخدمة التأمينية تخضع عملية عرضها التأثير سياسات حكومية، حيث ليس لها الحرية الكاملة في عرض خدماتها أو تحديد أسعارها.
- في الخدمة التأمينية مشتري وثيقة التأمين لا يجني ثمار ما أشتراه بنفسه، حيث يمكن امتداد العلاقة بين طالب التأمين و الشركة لتشمل طرف آخر اشتراط التأمين لصالحه.
- إن الاستفادة من الخدمة لها محددات من طرف الشركة التأمين على عكس الخدمات الأخرى.
- في الخدمة التأمينية شركات التأمين تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن الخدمة التأمينية المتمثلة

¹ ونشادة نوال، إستراتيجيات الأعمال في شركات التأمين الجزائرية في ظل انفتاح سوق التأمين بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006، ص 62-63.

بالحماية التي تقدمها لحاملها من الأخطار المادية المحتملة الوقوع التي تم التأمين عليها.

المطلب الثالث: أهمية الخدمة التأمينية

تعتبر الخدمة التأمينية أحد أهم الخدمات المالية التي تشبه إلى حد كبير الدور الذي تلعبه الخدمات البنكية، بالرغم من بعض الخصوصية في خدمة التأمين في أن هذه الأخيرة تختص كخدمة مالية بمصطلح الإنتاج الذي لا نجد مثله في الخدمات المصرفية. وبهذا سنتطرق إلى أهمية الخدمة التأمينية فيما يلي:

"الخدمة التأمينية تكمن أهميتها في المنتجات التي تقدمها المنظمات التأمينية للمواطن سواء كانوا أشخاصا أم منتجات لاطمئنان صاحب العلاقة (المؤمن له) على حياته و ماله¹."

كما أنها "عبارة عن منتج تسوقه وتنتجه شركة التأمين (المورد) بهدف تلبية احتياجات العميل ورغباته التأمينية ضد المخاطر المحتملة الوقوع في المستقبل، والتي يمكن أن تسبب له خسائر في شخصه أو ممتلكاته أو مسؤولية اتجاه غيره، وهي نشاط خاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية (غير أن عملية التبادل هذه ينتج عنها امتلاك وثيقة التأمين*، التي تثبت حق العميل في الاستفادة من الخدمة التأمينية وفقا للشروط المتفق عليها في العقد. " (من خلال الامية المذكورة سابقا نستخلص أن الخدمة التأمينية هي "ذلك المنتج (الوعد بالتعويض في حال تحقق الخطر) الذي تقدمه منظمات التأمين (المؤمن) للمؤمنين لهم (العملاء) والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته المتمثلة في تغطية خسائر الأخطار المحتملة وقوعها مستقبلا."

محمد شحاته، مشروعية التأمين، وانواعه، املكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 6009، ص 52¹

المبحث الثاني: جودة الخدمة التأمينية

يعتبر تقييم مستوى الجودة في الخدمات التأمينية ومن ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر أمراً فيه غاية الأهمية بالنسبة لشركات التأمين، في مضطرة لانتهاج استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب إدارية حديثة تستهدف بالدرجة الأولى تلبية احتياجات العميل التأمينية وتعظيم مصلحته وإشباع رغباته.¹

المطلب الأول : مفهوم الجودة الخدمة التأمينية

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها وهي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدمها له.²

1- تعريف جودة الخدمة : جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد من الخدمة. 18 وتعرف أيضا أنها : تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق المنافسين الآخرين. ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها : تقديم خدمة تتوافق مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تفوقها.

2- تعريف جودة الخدمة التأمينية : إن إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمة التأمينية لأنه أصبح يخضع لأراء مختلفة منها رأي مدرء الأقسام ومنتحي وثائق التأمين ومدراء الفروع فلكل من هؤلاء رأيه الخاص بمفهوم جودة الخدمة التأمينية وهي أراء لا تعكس بالضرورة اتجاه متماثلاً .³

فجودة الخدمة التأمينية من منظور التأمين هي تقديم أفضل الخدمات ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة. وبالتالي تقديم التعويضات لمستحقيها . أما من المنظور الإداري فيعني كيفية استخدام الخبرة التأمينية المتاحة والقدرة على جذب الزبائن المرتقبين، أما من جهة نظر المؤمن لهم أو المستفيد من الخدمة التأمينية وهو الأهم فتعني جودة الخدمة التأمينية . طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية.

¹ تابت عبد الرحمان إدريس ، "كفاءة وجودة الخدمات الوحيستية" ، دار الجامية، الإسكندرية ، 2006 ، ص 291.

² خضير كاظم حمودة، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار الميسرة ، الطبعة الأولى ، عمان، 2002، ص 215.

³ إلهام نعمة كاظم، "تقييم جودة الخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية فرع الديوانية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة

والاقتصاد، المجلد 15، العدد 3، 2013، ص 122 . 20

ومن جهات النظر الأخرى المتعددة حول مفهوم جودة الخدمة التأمينية تدل وجهة نظر المؤمن له أو المستفيد من الخدمة أهمية بالغة حيث أن مستوى تلك الجودة يعتمد بحد كبير على إدراك الزبون وتقييمه لها وبالتالي ستكون الخدمة التأمينية ذات جودة لو جاءت متلائمة مع توقعات الزبائن ولبت احتياجاتهم.

المطلب الثاني: كيفية قياس جودة الخدمة التأمينية

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في القرن الماضي إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة، وسيتم استعراض النماذج المختلفة في قياس جودة الخدمة :

1. نموذج النتائج والعمليات : يركز هذا النموذج في قياس جودة الخدمة على مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في النتائج والعمليات، وينظر إلى النتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للغاية النهائية من الخدمة، أما العمليات في تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد الفعلي منها، إلا أن هذا النموذج لا يحظى بأهمية كبيرة، وذلك لأنه لم يقدم مقياساً محدداً يمكن استخدامه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة.¹

2- نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة: يمكن هذا النموذج من تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأبعاد والعناصر الأساسية التي تنطوي عليها الجودة، إلا أنه لم يحظ انتشاراً واسعاً وذلك راجع إلى : . اختلاف الباحثين حول أبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة فاعتبرها البعض ثلاثة أبعاد تمثلت في الجودة المادية، جودة المنظمة والتفاعلية، بينما اعتبرها البعض الأخر خمسة أبعاد هي المهنية، المهارات وشهرة المنظمة، المصدقية، الفورية، الثقة والاعتمادية . عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة

بالإضافة إلى أنه يركز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق لأفكار هذا النموذج. بالرغم من أوجه القصور السابقة الذكر لهذا النموذج إلا أنه أسهم بشكل فعال في تنمية النماذج اللاحقة لقياس جودة الخدمة.²

3- نموذج جودة الخدمة :27 أ. نموذج الجودة ل Gronroos: أعتمد النموذج على أربعة أنواع للجودة تتطلب تعاون كل من الأفراد داخل المنظمة لتقديم الجودة المتوقعة، ويشير النموذج إلى أربعة مصادر للجودة وهي جودة

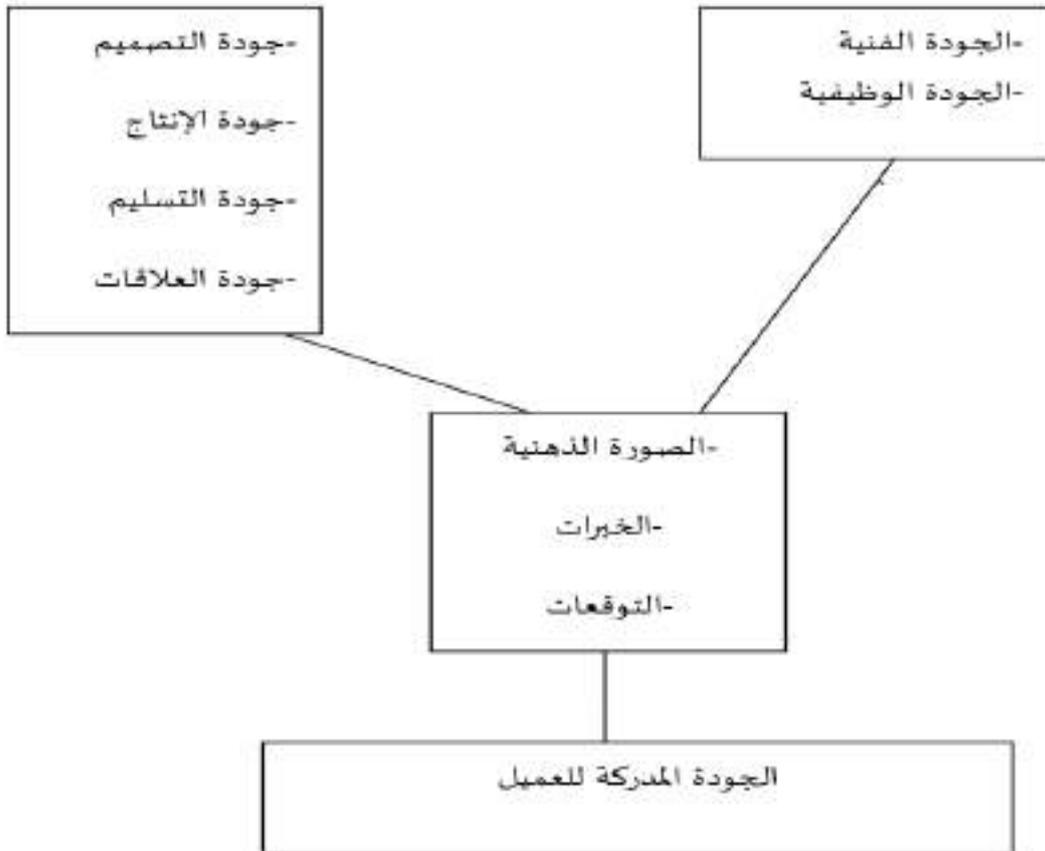
¹ حميد الطائي، بشير العالق، "تسويق الخدمات"، داراليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص243م

² بشير العالق، "ثقافة الخدمة"، داراليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص155-15

التصميم وجودة الإنتاج وجودة التسليم وجودة العلاقات، وبطبيعة الحال فإن الطريقة التي يتم بها إدارة الجوانب المختلف للجودة لها تأثير على إدراك العميل للجودة، وكذلك فإن كل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية تتأثران بهذه المصادر للجودة. ويتحدد إدراك العميل للجودة من خلال مقارنته بالتوقعات التي سبق أن تشكلت والخبرات التي حصل عليها عند تقديم الخدمة إليه، بالإضافة إلى الصورة الذهنية عند المنظمة والتي تلعب دورا مساعدا إذا كانت إيجابية وتجعل الخدمة أقل جاذبية إذا كانت الصورة الذهنية سلبية، والشكل التالي يبين مخططا لنموذج

Gronroos

الشكل رقم 3 : نموذج لجودة الخدمة Gronroos



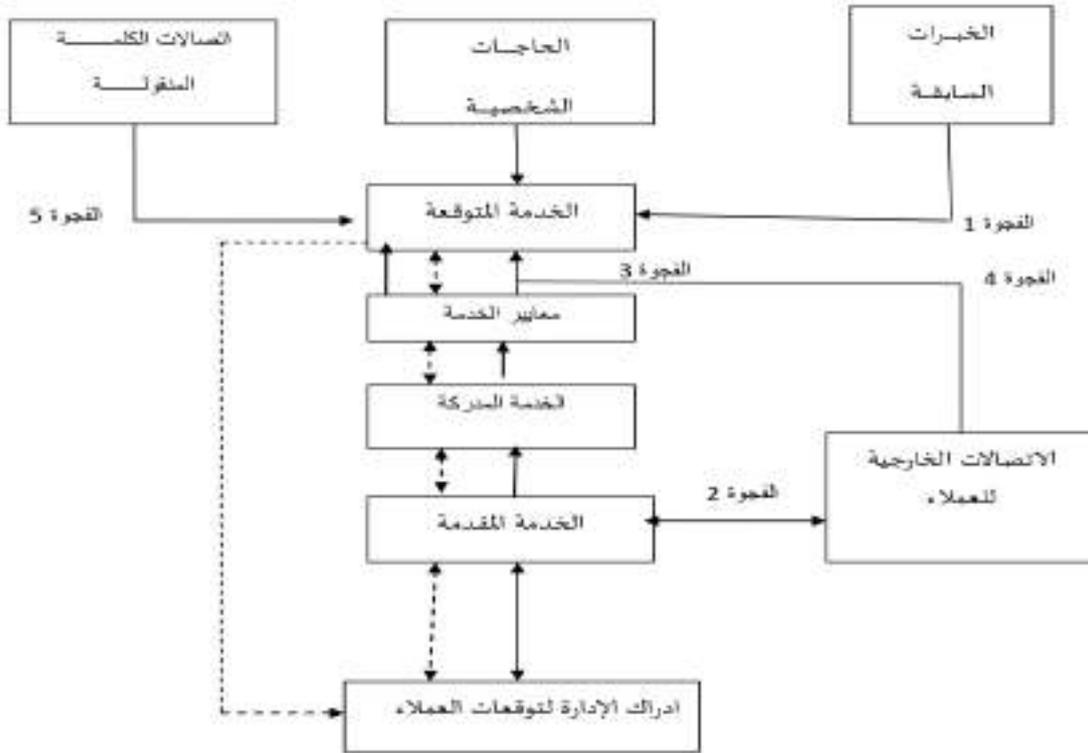
مصدر: .لحسن عبده للاباشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل لتميز الريادة،الوراق للنشر،الطبعة

الاولى، الاردن،2012،ص54

ب- نموذج Parasurman (تحليل الفجوات) يوضح هذا النموذج بداية كيف تنشأ جودة الخدمة وماهية الفجوات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تسليم الخدمة على النحو المتوقع. ويحدد النموذج خمسة أنواع رئيسية من الفجوات وذلك على النحو التالي : الفجوة الأولى: تظهر الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات ويطلق عليها باسم "فجوة البحوث" الفجوة الثانية: فجوة بين إدراك الإدارة التوقعات العملاء ومواصفات جودة الخدمة وتسمى ب "فجوة التصميم".

الفجوة الثالثة : فجوة بين مواصفات الخدمة وما تم تقديمه فعلا للزبائن ويطلق عليها ب "فجوة التسليم" الفجوة الرابعة : فجوة بين الخدمة المقدمة فعلا، والوعود التي قدمت من قبل المنظمة الخدمية ويطلق عليها "فجوة الاتصالات" الفجوة الخامسة : الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وجودة الخدمة المتوقعة ويطلق عليها ب " فجوة الواقعة "

الشكل رقم 4: نموذج براسورامان لفجوات الخدمة.



4- نموذج الأداء الفعلي للخدمة Servpref :

وتمثلت في رفضهم لفكرة Servequal جاء هذا النموذج نتيجة الانتقادات التي توجهت لنموذج الفجوات الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى الصعوبة والتعقيد في العمليات الحسابية التي يتضمنها القياس، يمتاز بالبساطة من حيث القياس والتحليل، ويركز على تقييم Servperf في ضل هذا النموذج، بينما نموذج الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون.

وكلا النموذجين، يعتمد على نفس الأبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان، أو الضمان).¹ على ضوء ما سبق يمكن استنتاج أنه مهما كان نوع النموذج المستخدم لقياس جودة الخدمة فإنه يوفر للمؤسسة تغذية عكسية من المعلومات، ويبقى لكل نموذج أوجه قوة وأوجه قصور وعلى المؤسسة إيجاد مجالات الإدخال التحسينات، وذلك لزيادة درجة الرضا لدى العملاء وهو ما سيتم التطرق إليه في المطالب الموالي.

المطلب الثالث: ابعاد ومؤشرات جودة الخدمة التأمينية

اولا : ابعاد جودة الخدمة التأمينية

يتضمن تقديم الخدمة التأمينية عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة لذلك هناك محاولات عديدة لتحديد أبعاد الجودة في مجال الخدمات التأمينية، منها:

يرى البعض أن لجودة الخدمة التأمينية بعدان اثنان - الجودة الفنية. - والجودة الوظيفية.

تشير الجودة الفنية إلى جوانب الخدمة الكمية المادية) بمعنى: الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي. أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع العميل (وهي جوانب يصعب قياسها مقارنة بالعناصر المادية) فهي تمثل الجودة الوظيفية للخدمة.

وفي تصنيف آخر لأبعاد جودة الخدمة، فقد تم التمييز بين:²

- جودة العمليات التي يحكم عليها العميل أثناء أداء الخدمة.

¹توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصرن 2004، ص28.69

²فتيحة بوحرو، 2006، مرجع سابق، ص: 57-58.

- جودة المخرجات التي يقيمها العميل بعد الأداء الفعلي لها. ويميز بعض الكتاب بين ثلاثة أبعاد أساسية لجودة الخدمة:

- البعد المادي:

ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة التأمينية ويشمل عدة عناصر، مثل:

موقع شركة التأمين، مظهرها الخارجي، تصميمها الداخلي وأماكن تقديم الخدمة وقاعات الانتظار ... الخ.

مستوى التكنولوجيا المستخدمة؛

مظهر العاملين.

أنظمة وإجراءات التعامل، واللوحات الإرشادية ... الخ.

- البعد الوظيفي:

ويتمثل في طريقة التعامل وأسلوب تقديم الخدمة التأمينية للعميل، وهو نتيجة لتفاعل عدة عناصر منها:

حسن المعاملة لتوطيد العلاقة مع العميل وتجنب خسارته.

حسن الاستماع وإظهار الاهتمام به.

الكفاءات والقدرات ومهارات التعامل اللازمة.

فهم ومعرفة العميل. / العلاقات الشخصية ... الخ.

- الصورة الذهنية:

يتعلق هذا البعد بالانطباعات التي يكونها العميل عن شركة التأمين، من حيث سمعتها، تاريخها، سياستها ... الخ

وتتأثر بالبعدين المادي والوظيفي بدرجة كبيرة، إضافة إلى عوامل أخرى مثل: الأنشطة الترويجية للشركة، تبادل

الآراء والتجارب بين العملاء، معلومات من الأصدقاء والأقارب ... الخ.

ثانيا: مؤشرات تقييم جودة الخدمة التأمينية

يرى كل من (Parasuraman) و (Zietjaml) و (Berry): " أن المعايير التي تعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة".

حيث قام هؤلاء الباحثون بتحديد تسعة معايير يلجأ إليها المستفيد للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه. وهي موضحة كما يلي:¹

1. الاعتمادية: وتتضمن انسجام الأداء وإمكانية الاعتماد على الخدمة، كما تعني أن الشركة التامين تقوم بالخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، وتحترم وعودها.
2. الاستجابة: وتهتم برغبة أو استعداد الموظفين على التزود بالخدمة مع التوقيت المناسب لتقديم الخدمة.
3. الكفاءة: وتعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة للقيام بالخدمة.
4. المصدقية: وتتضمن الاعتمادية وإمكانية التصديق وأمانة، وهي تتضمن أيضا الاهتمام بأفضل اهتمامات الزبون.

المبحث الثالث: أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين

إن صناعة التأمين صناعة عالمية وجزء لا يتجزء من الحياة الاقتصادية الدولية فيتوجب على هذه الصناعة مواكبة ومرافقة تلك الحياة والسير معها جنبا إلى جنب لكي تتفاعل مع تفاعلاتها المختلفة في اطار النظم الدولية أيا كان شكلها وتوجهاتها ، ولكي يرقى بها بشكل مستمر بما يوافق التطورات الهائلة في المجالات التقنية والاقتصادية والدولية ، ولكي تتمكن من مواكبة هذه التطورات في مبادئها واسسها ونظرياتها وتطبيقاتها العملية. ونظرا لما يشهده التأمين من تطور وانتشار لاهميته المتزايدة بالنسبة للأفراد والمؤسسات ، والاقتصاد بشكل عام ، جعل مجاله يتميز بالمنافسة الشديدة التي يمكن ملاحظتها من خلال الاعداد المتزايدة لشركات التأمين التي دخلت اسواق التأمين ، الأمر الذي يدفعها إلى تولي اهتماما خاصا بجودة خدماتها المقدمة كوسيلة تمكنها من مواجهة هذه المنافسة.

¹ مهدي صالح السامرائي، " إدارة الجودة في قطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 303.

التحسين المستمر : أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة يعني حاجة ادارة الشركة وموظفيها الى التطوير الدائم لمهاراتهم وكفاياتهم ، في معظم المجالات وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، واساليب الإدارة الحديثة ، والمستجدات والتجارب العالمية والمحلية . (غازي خضير)

وهذا يعني عدم وجود نقطة محددة أو هدف محدد تقف عنده عجلة التحسين في ظل فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، فالذي يتحقق اليوم يجب ان يكون أفضل مقارنة بالأمس وما يتحقق هذا يجب أن يكون أفضل مقارنة باليوم ، فعلى شركات التامين التحسين المستمر للمنتجات التأمينية التي تقدمها بهدف تقديم منتجات تأمينية ذات توعية عالية تحقق رضا المؤمن له .

تمكين الموقف وفرق العمل : هو تفعيل دور العاملين يصور شعرت بالاشمية مما يمكن الشركات من الاستفادة من امكاناتهم والمشاركة المقصود هنا المشاركة الجوسرية لا اية.

والتمكين بشكل ميسر: يعني اعطاء العاملين الصلاحية تصنع القرارات بر اساس ما يشعرون أنه صحيح (الأمم)، اندماج العاملين او شماسكهم عقاق حسين الجودة ، وحق هذا الإنتاج تستخدم أسلوب فريق العمل ، وهم عبارة عن جماعات صغيرة من الأفراد لديهم اشتاق يستون تم تحقيقها من خلال أدائهم للعمل وفق مواصفات | الجودة. فعلى شركات التامين: كل فرق عمل يسهم كل فرد بمهارته وخبرته ويستمع الى الاخرين مما يستمع الاخرين الى ارائه .

التحفيز ومكافأة الأداء : يتطلب تطبيق ادارة الجودة اعطاء الأفراد العاملين حوافز تساعد على اشباع حاجاتهم وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم ، فأنظمة الحوافز تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم وتحسين نوعيتها في شركات التامين أن تمنح العامل بنا حوافز مادية ومعنوية لمن يلتزم بتحقيق الجودة والتميز ، وان شت في اتخاذ القرار وهذا كله يؤثر على شخصية الأفراد العاملين وسلوكياتهم الوظيفية الأمر الذي يدفعهم للاجتهاد وتحسين الأداء وتحقيق أهداف الشركة .

التركيز على الزبون : لقد أجمع الباحثون والمفكرين والاختصاصيون على أن الزبون بعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بأدارة الجودة الشاملة وشي الركيزة الأساسية التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنظمة (شركة التامين ، ويشمل الزبون في ظل مقيوم الجودة الشاملة كلا من الزبون الخارجي external customer والزبون.

المطلب الاول ابعاد ادارة الجودة الشاملة

1/ أبعاد الجودة:

إن إختلاف العلماء و المهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، و لعل السبب في ذلك يرجع إلى إختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة و إلى طبيعة المدخل الذي يتبنوه في نظرهم إليها، هذا بالإضافة إلى إختلاف أبعاد الجودة بين القطاع الصناعي و القطاع الخدمي و ذلك لوجود إختلاف بين جودة السلع و جودة الخدمة¹

2/ أبعاد جودة السلع:

يعد نظام الجودة عندما ظهر تم تطبيقه أولاً في المجال الصناعي (أي على السلع) لفترة من الوقت، و قد ركز النظام في البداية على المسائل التقنية، مثل الأجهزة، التقييم و قياس العيوب و مراقبة العمليات. و قد شكل التخلص من العيوب مفهوم الجودة في الصناعة لعدة سنوات ثم تحول نحو الإهتمام بتحسين التصميم. و نظراً لتأخر تطبيق نظام الجودة في الخدمة فإن أغلب أبعاد الجودة التي حددها العلماء جاءت حول الجودة في القطاع الصناعي، أي جودة السلع أو المنتجات المادية الملموسة.

فقد حدد كل من كراجوسكي و ريتزمان أبعاد الجودة بالإعتماد على مدخل الزبون فيما يلي:

1- مطابقة المواصفات.

2- القيمة.

3- الملائمة للإستخدام.

4- الدعم.

5- الإعتبارات النفسية.

أما إيفانس فقد تبنى هو الآخر مدخل الزبون في تحديد أبعاد الجودة، و التي يعرفها بأنها المطابقة للإستخدام، حيث يرى بأن أبعاد الجودة تتحدد من خلال وجهة نظر الزبون و من خلال ما يحقق رضاه ويشبع حاجاته و هذه الأبعاد هي:

1- الأداء.

2- المظهر.

3- الإعتماد.

¹ لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إنزو، 2000 دار اراية للنشر و التوزيع، عمان، 7030 ص12.

4- المتانة أو شدة التحمل.

5- الوفاء بالغرض.

6- الجمالية.

و قد قام ستار(Starr) بتقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية و أخرى غير وظيفية¹:
الأبعاد الوظيفية: و تشمل¹:

- الإستفادة من المنتج، أي الغرض الذي من اجله تمت عملية الإنتاج.

- وظيفة الإعتماد و تتضمن: التطابق مع المعايير أو المتانة، العمل المتوقع و تكلفة الصيانة العلاجية و الوقائية.

- العوامل الإنسانية، و تتضمن توفير عامل الأمان و الراحة.

الأبعاد الغير الوظيفية: 1 و تتضمن:

- المظهر الخارجي أو النموذج (model).

- الإنطباع الذاتي للمستعمل (السعر و الشهرة).

و يلاحظ أن هذا التحديد للأبعاد جيد لكونه فصل بين الأبعاد و حدها في مجموعات واضحة و مبنية.

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة فهناك تحديد لأبعاد الجودة لاقى قبولا كثيرا من طرف المهتمين بالإدارة و هو بالتحديد الذي قدمه كارفن "Garvin" و هو لا يختلف عن التحديد الذي قدمه إيفان "Evans" و إنما هو توسيع و إضافة عليه، حيث حدد أبعاد الجودة في الصناعة في ثمانية بدل ستة كما فعل Evans و تتمثل في:

* الأداء (Performance): يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، و تتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد و إحتياجاتهم الشخصية، فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه يمثل الجودة العالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.

¹ حسين عبد الله التميمي، مدخل في إدارة الإنتاج و العمليات دون ذكر الناشر، صنعاء اليمن، 1997، ص 288

ويتوافق أداء المنتج مع خصائصه الموضوعية، و هذه الخصائص موضوعية و يمكن قياسها، أما علاقة الأداء بالجودة فتعكس ردود أفعال الأفراد و رغباتهم.

* الخصائص أو المميزات (Features): ومعناها محاسن و مساوئ المنتج، و تختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد لها طبقا لأهميتها بالنسبة لهم، و هي خصائص موضوعية يمكن قياسها.

* الإعتمادية (Rehability): تسمى أيضا المعولية، و تعني إحتمالية إستمرار المنتج في الإشتغال لمدة زمنية محددة، و يعبر عنها من خلال إحتمالان تعطل المنتج خلا فترة زمنية محددة، و تقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل، كما تقاس أيضا بمتوسط الوقت بين الأعطال أو بمعدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة. و هذا البعد لا يمكن تحديده أو إكتشافه إلا بعد مضي فترة من الإستهخدام¹.

* المطابقة (Conformance): هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية و خصائص الأداء لمنتج ما ماثلة لموصفات معدة مسبقا، و كلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة، وتشتمل المطابقة عناصر داخلية وأخرى خارجية.

* المتانة (Durability): وتسمى أيضا شدة التحمل، و تعني مقدار أو مدة إستخدام المنتج قبل تدهوره الفيزيائي (المادي) أو تفضيل إستبداله، و هي تعبر عن عمر المنتج أو مدة صلاحيته، أو هي مدة الإستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه و فقدان خواصه التشغيلية و إستحالة تشغيله، و ليس المقصود بها تلك الأعطال البسيطة التي يمكن لإصلاحها.

* صلاحية الإستعمال (Serviceability): المقصود بها القدرة على إصلاح المنتج بسرعة و سهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر خدمات التصليح و الصيانة و سرعة و كفاءة ذلك، فالزبون يهتم أيضا بمدى توفر إمكانية تصليح الأعطال و السرعة في ذلك، و تقاس صلاحية الإستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح.

* الجمال (Aesthetics): المقصود بذلك جمال المنتج و نعومته و صوته و مذاقه و رائحته و لونه ومظهره وتناسقه، وهي أمور تتعلق بذوق الزبون، وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو

¹ الدرادكة، مامون والشيمي، طارق إدارة الجودة في المنظمات الحديثة دار صفاء، الأردن، الطبعة الاولى، 2003، ص412

المتانة، و لهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن و ترويج السلع، و يمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق و دراسة سلوك المستهلك.

*الجودة المدركة (Perceived quality): هي تعني التقييم أو الإنطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج، والمتولد عن سمعة المنتج و حملات الدعاية و الإعلان عنه و إسم علامته التجارية.

إن الأبعاد التي سبق ذكرها تتعلق بجودة السلعة و هي أبعاد موضوعية يمكن مشاهدتها و قياسها، ثم يمكن ان نحدد بسهولة مدى جودة السلعة.

3. أبعاد جودة الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها "أي نشاط أولي أو تكميلي لا ينتج منتج مادي، و هو الجانب غير السلعي في الانتقال بين المشتري (الزبون) و البائع (المزود)."¹

لقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد عدة سنوات من إعتراغ قطاع الصناعة بذلك، و ربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي يواجهها قطاع الصناعة، و هذا بالإضافة إلى عامل آخر يتمثل في قلة معدل الأجر التي يدفعها قطاع الخدمات بالمقارنة مع القطاع الصناعي.

إن تقديم الخدمات يختلف عن التصنيع من عدة جوانب، و هذه الاختلافات لها أهمية تطبيق بالنسبة لإدارة الجودة، و من أبرز هذه الاختلافات:

- إن حاجات الزبون و معايير الأداء غالباً ما تكون صعبة التحديد و القياسات، لأن كل زبون يختلف عن الآخر.

- إن تقديم الخدمات يحتاج بشكل نمطي إلى درجة عالية من التعامل مع التاجر أكثر من التصنيع، فالأطباء و المحامين و وكالات التأمين و عمال خدمات الإطعام يجب أن يفصلوا خدماتهم للزبائن، بينما في الصناعة فإن الهدف هو الإنتظام أو الإتساق.

¹ - الخطيب، سمير كامل، "إدارة الجودة الشاملة والايزو -مدخل معاصر"، مكتبة مصر ودار المرتضى لمنشر، بغداد، 2008، ص89

- إن مخرجات الكثير من أنظمة الخدمات هي غير ملموسة، بينما مخرجات الصناعة فهي منتوجات ملموسة ومرئية، كما أن الجودة في الصناعة يمكن قياسها بالنسبة لمواصفات التصميم المعدة من طرف المصنع، لكن جودة الخدمات يمكن فقط قياسها بالنسبة للجوانب الشخصية للزبون و توقعاته و خبرته السابقة، و أيضا المنتجة (المصنعة) يمكن إستعادتها أو إستبدالها، لكن الخدمة الضعيفة لا يمكن إستبدالها بل يمكن فقط معالجتها عن طريق الإعتمادات و التصليحات.

- الخدمات تقدم (تنتج) و تستهلك في نفس الوقت و تقدم بالشكل المناسب للزبون و لذلك فالخدمات لا يمكن تخزينها مثل السلع. و على هذا الأساس بذل الكثير من الإهتمام من أجل تكوين و بناء الجودة في الخدمات كوسائل لضمان الجودة.

- الزبائن غالبا ما يشاركون في عمليات الخدمة و يحضرون حينما تقدم هذه الخدمة، بينما التصنيع يتم بعيدا عن الزبون.

و أما هذه الصعوبة في تحديد جودة الخدمات، فقد حاول بارار سورمان (Parasurman) و زملائه تحديد بعض الأبعاد الأكثر

أهمية جودة الخدمة:¹

* الوقت (Time): هل حصل الزبون على الخدمات في الوقت المنتظر (الموعودية)؟

* دقة التسليم (Timeliness): هل يتم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بها؟

* الإتمام (Completeness): هل يتم إدراج كل المواد المطلوبة؟

* الجمالة (Courtesy): هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة؟

* الإنسجام و النمطية (Consistency): هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون؟

* سهولة المنال و الملائمة: هل الخدمة سهلة المنال؟

* الدقة (Accuracy): هل تم أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؟

* الإستجابة (Responsiveness): هل يستطيع موظفي الخدمة الإستجابة و التدخل لحل

¹ - العزاوي، محمد عبد الوهاب "أدارة الجودة الشاملة" دار اليازودي لمنشر والتوزيع، عمان. 2005، ص85

المطلب الثاني: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين

هناك عدة مزايا عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة أهمها:

- 1-تحسين الوضع التنافسي للمنظمة (شركات التأمين في السوق ورفع معدلات الربحية .
- 2-ايراز العمل الجماعي بشكل واضح في المنظمة (شركات التأمين)
- 3-رفع درجة رضا الزبائن (المؤمن لهم) .
- 4 - تحقيق جودة اداء عالية للخدمات التأمينية التيقية.
- 5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء.
- 6-فتح أسواق جديدة وتعزيز الاسواق المالية. - التحسين والتطوير المستمرين في كافة مراحل العمل .
- 7-تحقيق التواصل بين الادارية العليا وجميع العاملين في الشركة .
- 8 - تعزيز القناعة لدى الادارة العليا باتخاذ تاج العسل ومخرجاته كمقياس لمدى التحسين والتطوير المتحققين .
- 9--خلق نظام مؤسسي.
- 10- الاحتفاظ بالزبائن (المؤمن لهم الحاليين واستقطاب زبائن جد .

المطلب الثالث العلاقة بين إدارة الجودة والميزة التنافسية في مؤسسات التأمين

تعد جودة المنتجات التأمينية عنصرا أساسيا في المنافسة بين مؤسسات التأمين، في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي عرفه الاقتصاد الوطني بصفة عامة، وتحرير قطاع التأمين للتنافس من خلال إصدار القانون 97/09 والمعدل والمتمم بالقانون، 90/04 فالاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur little من خلال دراسة قام بها على عينة تضم 999 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية، فالقيمة الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المحاطة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

إن التميز لا يتحقق إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى الوصول إلى رضا العملي ، وذلك بالاعتماد بيئة تهيئ للأفراد العم بحماس والقدرة والالتزام في جميع مجالات الأعمال، ويمكن للمؤسسة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة ، جودة المنتجات، الوقت، المرونة. إن التكلفة الأقل ناتجة عن التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار، فيلاحظ أن مؤسسات التأمين تعم على تخفيض أسعار منتجاتها كلما زاد عدد طالبي خدمة التأمين مجتمعين، أما الجودة فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن

الجودة الأفضل وبالسعر المناسب، ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها Peter وWaterman في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المؤسسات الأكثر تميزا، توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المؤسسات الأكثر تميزا هي التي تركز على الجودة، حيث أثبتت أن ذلك يسمح بتحقيق الميزة التنافسية والربحية. كما زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا أساسيا للتنافس في مؤسسات التأمين، ويتم التعبير عن الوقت في صناعة التأمين كبعد تنافسي من خلال ثلاث أبعاد (مدة تقديم الخدمة، سرعة معالجة ملفات المتضررين من الحوادث وسرعة تعويضهم).

أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب، وهكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية. إن التحسن المستمر والراكيذ على تدريب وتطوير مهارات العاملين في قطاع التأمين واستخدام الأساليب الإحصائية وتقنيات الحاسوب في عملية الفحص ومطابقة الجودة، بالإضافة إلى الاعتماد على مبدأ الوقاية من الأخطاء يساهم في تقديم منتجات تأمينية ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الملائمة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة التأمينية مرتبطة بمقدمها ، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة شركة التأمين على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات المرتبطة بخصائص الخدمة ، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة ، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة، فتقييم الخدمة من طرف العملاء وليس وجهة نظر الشركة ، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء

وإن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة من طرف العميل بشكل دائم ومستمر يكون من خلال عمليات التحسين المستمرة، داخليا عن طريق تكييف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وخارجيا بواسطة البحث عن التميز في خدمة العميل وضمان إرضائه وإشباع رغباته.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة الجزائرية لتأمينات SAA

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لدراستنا هذه إلى جودة الخدمة التأمينية والميزة التنافسية، وقد أشرنا إلى أن الزبون يكون في حالة إستياء وخيبة أمل عندما تكون جودة الخدمة أقل من التوقعات.

قمنا بدراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمين "Saa" والتي تقدم خدمات تأمينية متنوعة، للوقوف على أثر جودة الخدمات التأمينية المقدمة .

المبحث الاول: قطاع التأمين في الجزائر

تعتبر مؤسسات التأمين من الوحدات الاقتصادية، التي يعتمد عليها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، من خلال ما تقدمه من خدمات، وعلى غرار مؤسسات التأمين فإن الشركة الوطنية للتأمين Saa "تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التأمين بالجزائر، التي ظهرت بعد الإستقلال، وقد كسفت نشاطها وأهدافها وشكلها القانوني، مع مختلف التغيرات التي ميزت تطور الإقتصاد الجزائرية.

المطلب الاول: المسار التاريخي لقطاع التأمين الجزائري

إذا أخذنا عقود التأمين في الجزائر بالمنظار التاريخي، فإنه يمكن التمييز بين فترة الاحتلال وفترة الاستقلال، لأن كل فترة لها نصوصها ومميزاتها الظرفية والاقتصادية والسياسية.

أولا. فترة الاحتلال:

لم تكن وضعية الجزائر سهلة في هذه المرحلة فيما يتعلق بمجال التأمين ويرجع السبب إلى التقدم البطيء الذي شهدته الجزائر، خاصة من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن نظام التأمين الجزائري في هذه المرحلة ارتبط بتطور نظام التأمين الفرنسي. طبقت فرنسا عدة نصوص تتعلق بالتأمين، لكن أهمها النابعة من قانون التأمين الصادر في 13 جويلية 1930.

1. مرحلة ما قبل قانون 1930:

عند تفحص النصوص التي صدرت عن المشرع الفرنسي قبل 1930 نلاحظ وجود مؤسستين هامتين لهما علاقة مباشرة بالتأمين في الجزائر، أولها تلك المؤسسة المنشأة في 1861 والمسماة بمؤسسة التأمين التبادلي ضد الحريق التي كانت تمارس عمليات التأمين بالجزائر والمستعمرات الواقعة تحت السلطة الفرنسية آنذاك، وثانيها تلك المؤسسة المنشأة بفرنسا عام 1907 تحت اسم الصندوق المركزي لإعادة التأمين التبادلي في المجال الفلاحي.

من خلال هاتين المؤسستين نرى أن التأمين المطبق في الجزائر كان محدود المجال.

2. مرحلة ما بعد صدور قانون 1930:

المجال الأساسي لهذا القانون هو تنظيم عقد التأمين البري، وهذا ما أكدته المادة الأولى منه التي تنص على أن هذا القانون لا يتعلق إلا بالتأمينات البرية، والمتمتعن في أحكام القانون المذكور يلاحظ أن مجال التأمين البري

منقسم إلى اثنين، مجال التأمين من الأضرار والتأمين على الأشخاص. تكمن أهمية القانون الفرنسي لعام 1930، الذي طبق في الجزائر، في تنظيمه لعقود التأمين بصفة محكمة ويعتبر أول محاولة جادة من قبل المشرع الفرنسي في هذا المجال.

هناك عدة نصوص صدرت تتعلق بعقود التأمين البري في وقت لاحق للقانون الفرنسي المؤرخ في 13 جويلية 1930، ولعل أهم النصوص المكملة القانون المؤرخ في 14 جوان 1938، تتمثل أهميته في تنظيم رقابة الدولة على قطاع التأمين البري، وتحديد المعايير التي ينبغي توافرها في شركات التأمين. ثم المرسوم المكمل المؤرخ في 30 ديسمبر 1938 ويتعلق بطرق إنشاء شركات التأمين والقواعد التي تخضع لها في تسييرها.

بالإضافة إلى تلك النصوص كانت هناك نصوص أخرى تنظم عقود التأمين بالجزائر في مجالات معينة، كالتأمين الإلزامي على السيارات المحدد بالقانون المؤرخ في 27 فيفري 1958، والرسوم التطبيقي له المؤرخ في جانفي 1959، التأمين الاجتماعي بمقتضى قانون 10 أوت 1943، التأمين على المؤسسات الإستشفائية العمومية وفق المرسوم 17 أبريل 1943، التأمين على المحلات العمومية بمقتضى الأمر المؤرخ في 04 أوت 1945.. الخ. هكذا نلاحظ أنه في مرحلة الاحتلال توجد العديد من النصوص التي كانت تحكم عقود التأمين في فرنسا كما في الجزائر، وأن هذه النصوص تعرضت لأكثر من مرة إلى التكملة والتعديل.

ثانيا. فترة الاستقلال:

تميزت فترة الاستقلال بالعديد من المراحل إلى غاية الإصلاح المطبق سنة 1995 والمتعلق بنشاط التأمين في الجزائر.

1. المرحلة الأولى:

رغم استكمال مراحل الاستقلال السياسي للجزائر سنة 1962، إلا أنه لم يتحقق الاستقلال في مجال التأمين وظل يؤدي من طرف مؤسسات أجنبية. تبدأ هذه المرحلة من القانون الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1962 القاضي باستمرار تطبيق القوانين الفرنسية السارية المفعول قبل الاستقلال، ولقد نجم عن هذا القانون استمرار تطبيق النصوص الفرنسية على التأمين، خاصة تلك التي تتعلق بتنظيم عقد التأمين الوارد في القانون المؤرخ في 18 جويلية 1930 ومختلف النصوص المكلمة والمعدلة له (بر). القانون الآخر الذي ظل ساريا كذلك في الجزائر هو

القانون المؤرخ في 27 فيفري 1958. ويظهر جليا أن عقد التأمين خلال هذه الفترة كان خاضعا إلى قواعد واردة في نصوص خاصة.

2. المرحلة الثانية:

تبدأ من صدور أول تشريع جزائري في مجال التأمين، ويتعلق الأمر بالقانون الصادر في 08 جوان 1963 ، المتضمن إلزامية مراقبة وحراسة جميع شركات التأمين العاملة بالجزائر، وإخضاعها إلى طلب الاعتماد الممارسة نشاطها من وزارة المالية. الواقع أن المشرع الجزائري لجأ إلى هذه التدابير الجديدة قصد الحد من تحويل المبالغ المالية التي كانت الشركات الأجنبية للتأمين تحولها للخارج عبر قنوات إعادة التأمين.

3. المرحلة الثالثة:

تمثل احتكار الدولة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، وقد تجسدت بالأمر الصادر بتاريخ 27 ماي 1966 ، حيث أشارت المادة الأولى منه على أنه، "من الآن فصاعدا يرجع استغلال كل عمليات التأمين للدولة". كما بسطت الدولة سيادتها على كافة شركات التأمين باتخاذها تدابير تقضي بتأميمها بالأمر رقم 66/129 المؤرخ في 27 ماي 1966. إن الهيئات التي تقاسمت الإختصاص (مارست عملية الاحتكار) في هذا المجال هي الشركة الجزائرية للتأمين "SAA"، الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين "CAAR" بالإضافة إلى مؤسسات التأمين التبادلي (التأمين التبادلي الجزائري لعمال التربية والثقافة والصندوق المركزي لإعادة التأمين الفلاحي). وتطور احتكار الدولة بإنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين "CCR" عام 1973 بموجب الأمر رقم 73-19 المؤرخ في 01 جانفي 1973 ، وهذه الشركة تقوم بعمليات إعادة التأمين للمخاطر التي تفوق قدرة الشركات الوطنية. بالموازاة مع هذه المؤسسات، فقد تطور النظام القانوني لعقد التأمين بواسطة مجموعة من الأحكام الخاصة والعامة، لعل أهمها الأمر الصادر بتاريخ 30 يناير 1974 ويتعلق بالتأمين الإلزامي على السيارات، القانون المدني الجزائري الصادر بالأمر رقم 75-1958 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 الذي تضمن فصلا كاملا لتنظيم عقد التأمين وتحديد أنواع التأمين، والقانون التجاري الصادر في 26 سبتمبر 1975. لقد ظل احتكار الدولة لهذا القطاع قائما بواسطة تلك المؤسسات العمومية لفترة طويلة نسبيا، حيث انتهت بصدور قانون عام 1995 والذي يقضي بإلغاء ذلك الاحتكار.

4. المرحلة الرابعة:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو إلغاء احتكار الدولة لممارسة عمليات التأمين، والذي جسّد ذلك هو المرسوم 95-07 الصادر بتاريخ 25 جانفي 1995 المتعلق بنشاط التأمين في الجزائر، حيث قضى في مادته 278 بإلغاء جملة القوانين ذات الصلة بالاحتكار. ولأول مرة يفتح المجال من خلال هذا المرسوم للشركات الخاصة والأجنبية لممارسة عمليات التأمين بالجزائر، كذلك أهم ما جاء به مرسوم 95-07 هو إنشاء المجلس الوطني للتأمينات "CNA"، والذي له دور استشاري ويسعى إلى تطوير نشاط التأمين وتنظيمه كذلك في هذه المرحلة و خلال سنة 2005 عرفت أعمال ومناقشة مشروع مراجعة الأمر 95/07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات.

المطلب الثاني: خصوصية سوق التأمين في الجزائر

حسب التقرير السنوي لسنة 2016 الصادر عن شركة إعادة التأمين العالمية SwissRe، احتلت الجزائر المرتبة 69 عالميا من أصل 147 دولة شملتها الدراسة، وهذا بعد أن كانت في المرتبة 67 عالميا سنة 2013 وذلك على أساس أقساط التأمين المحصّلة، أما حصتها في السوق العالمية فتقدر ب 0.03%¹. أما على الصعيد القاري فتحتل الجزائر المرتبة الخامسة بعد كل من جنوب إفريقيا التي تحتل المرتبة 19 عالميا، المغرب (49)، مصر (57) وكينيا (59)، بحيث يقدر إجمالي أقساط التأمين المصدرة في الجزائر 1,20 مليار دولار سنة 2016، بمعنى أنها تساهم ب 1.99% من مجموع سوق التأمين الإفريقي والمقدر ب 60,7 مليار دولار والذي لا يساهم إلا بنسبة 1,3% من سوق التأمين العالمي.

أهم خصائص سوق التأمين في الجزائر نوجزها كما يلي:²

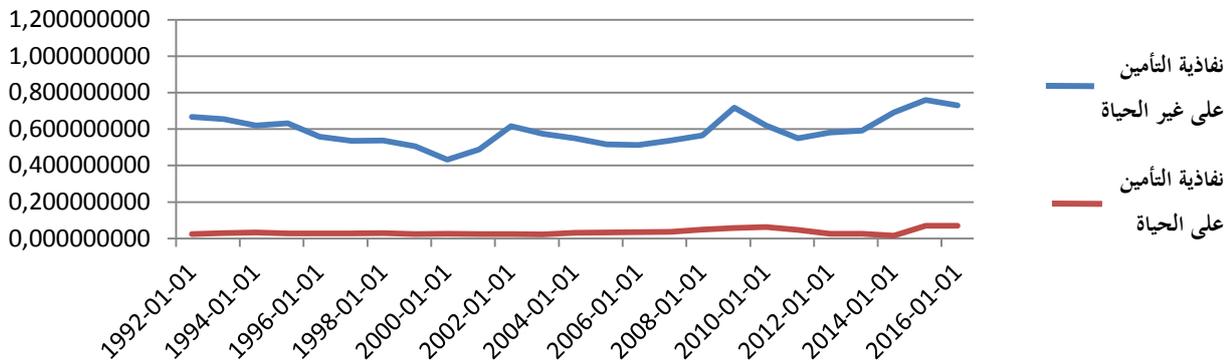
- قطاع غير متطور لكنه واعد ويزخر بإمكانيات كبيرة

يعتبر معدّل نفاذية التأمين (أقساط التأمين/ الناتج المحلي الخام) في سوق التأمين الجزائرية ضعيفا، حيث يمثل فقط ما نسبته 0,76% من الناتج المحلي الخام سنة 2014 بحوالي 0.6% في المتوسط خلال العشرية الماضية، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالدول الصناعية التي يمثل فيها هذا المعدّل نسبة 8,15%، ويصل في الدول الناشئة في مجموعها إلى 2.71%، والشكل الموالي يوضح درجة نفاذية سوق التأمين في الجزائر خلال الفترة (1992-2014).

¹ - Swiss Re Company. **The World Insurance 2016**, Sigma, N 3/2017, 49 .

² - Publication des services économiques، **Le secteur des assurances en Algérie 2014**, Trésor DG, Juillet 2015.

شكل رقم (05): درجة نفاذية سوق التأمين في الجزائر خلال الفترة (1992-2016)



Source : Swiss Re, sigma Reports 2006 to 2014, (<http://www.swissre.com/sigma>) consulté le 20/06/2016

<http://www.worldbank.org>. consulté le 10/06/2021.

<http://www.cna.dz/>. consulté le 10/06/2021.

بحيث سجّلت درجة النفاذية للتأمين تذبذبات طول الفترة 1992-2016 كانت أقصاها (0.82%) سنة 2015 لتستقر مرة أخرى عند (0.8%) سنة 2016 ، وتبقى مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الخام بالجزائر ضعيفة مقارنة بالإمكانيات المادية المتاحة وهذا بالرغم من سلسلة الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة لتحريك السوق الجزائري بإلغاء الاحتكار والسماح بفتح المجال لشركات التأمين الخاصة والأجنبية للنشاط في السوق الجزائري، ويعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها سيطرة المداخل من المحروقات على أكثر من 70% من الناتج المحلي الاجمالي للجزائر.

أما الكثافة التأمينية (أقساط التأمين/ عدد السكان) فقدّرت ب 30 دولار سنة 2016 مقابل متوسط عالمي يقدر ب638.3 دولار. في حين وصل معدّل التغطية إلى نقطة بيع واحدة لكل 28000 نسمة (نقطة بيع لكل 5000 نسمة في المتوسط العالمي).

الوحدة: دولار

جدول رقم (01): مؤشر الكثافة التأمينية خلال الفترة (2006-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
30	31.5	40	39	34.3	33	32.8	22.9	30	21	18.7	الجزائر
72.5	73.1	80	77	76.3	77	74.8	73.8	74.8	67.2	59.2	تونس
102.3	90.8	102	97	87.6	89	80	80.7	80.3	68.9	52.4	المغرب

Source : Swiss Re, sigma Reports 2006 to 2014, (<http://www.suissre.com/sigma>) consulté le 20/06/2021

Les notes de conjoncture du CNA 2006-2015, conseil national des assurances, Algérie <http://www.cna.dz/>. consulté le 10/06/2021.

حيث سجّل سوق التأمين الجزائري معدلات مستقرة من الكثافة التأمينية بلغت أقصاها سنة 2014 حيث قدّرت ب 40 دولار مقارنة ب 39 دولار سنة 2013، و لكنها تبقى في مستويات أقل من دول المغرب العربي، حيث بلغت الكثافة التأمينية سنة 2014 في المغرب 102 دولار وفي تونس 80 دولار، وتبقى الكثافة التأمينية المغاربية بعيدة عن المتوسط العالمي المقدر ب 622 دولار.

- هيمنة الشركات العمومية على سوق التأمين في الجزائر

سمح القانون رقم 7/95 الصادر في 1995/01/25 بتحرير قطاع التأمين في الجزائر من خلال فتح المجال للعديد من شركات التأمين الخاصة والأجنبية للعمل في الجزائر، وهذا بعدما كان محتكرا من طرف الشركات العمومية التي تحوز على حوالي (3/4) من رقم الأعمال الوطني للصناعة التأمينية، ويتكوّن سوق التأمين الجزائري حاليا من 21 شركة تأمين، 10 منها شركات عمومية، 9 شركات خاصة وتعاضديتان. ويوضّح الجدول التالي أقساط التأمينات على الأضرار حسب فرع التأمين وملكية رؤوس الأموال عام 2016.

جدول رقم (02): أقساط التأمينات على الأضرار حسب فرع التأمين وملكية رؤوس الأموال عام 2016

(الوحدة دج)

الحصّة السوقية للمؤسسات الخاصة	مجموع السوق	المؤسسات المختلطة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	فروع التأمين
29.8 %	65252643781	1466834565	19425752722	44360056494	السيارات
17.1 %	42451536499	930132341	7242501148	34278903010	الحريق و أخطار أخرى
13.1 %	6941021068	181375963	910784797	5848860308	النقل
7.1 %	3371530252	-	239097606	3132432646	الفلاحة
3.1 %	1422969946	-	43890641	1379079305	ضمان القروض
23.3 %	119439701545	2578342872	27862026910	88999331763	المجموع

Source: la note de conjoncture du CNA 2016, conseil national des assurances, Algérie <http://www.cna.dz/>. consulté le 24/06/2021.

يتّضح من خلال الجدول أن سوق التأمين في الجزائر محتكر من طرف الشركات العمومية التي تسيطر على نسبة 75% من مجموع أقساط التأمين خلال سنة 2016 والمقدرة بحوالي 119 مليار دينار، أما الباقي من السوق

فيعود إلى الشركات ذات رأس المال الخاص أو ذات رؤوس أموال مختلطة، التي لا يزيد عددها عن تسع شركات برقم أعمال يقدر بحوالي 27 مليار دينار. وعلى الرغم من التوازن في التعداد بين الشركات العمومية والخاصة إلا أن الشركات العمومية تتفوق برقم الأعمال المنجز بثلاثة أضعاف تقريبا، نتيجة أسبقيتها وخبرتها الكبيرة في الميدان.

- سيطرة فرع التأمين على الأضرار:

تعرف سوق التأمين الجزائرية هيمنة كبيرة من طرف فرع التأمين على الأضرار خاصة التأمين على السيارات، ويرجع ذلك نتيجة زيادة حصص التأمين على السيارات والمركبات باعتباره تأميناً إجبارياً ويمثل حوالي 60% من السوق، في حين أن التأمين على الأشخاص لا يمثل سوى 7% من حصة السوق.

جدول رقم (03): أقساط قطاع التأمينات في الجزائر سنة 2016

الوحدة: دج

التطور 2016/2015		الهيكلية		رقم الأعمال		فروع التأمين
بالقيمة	بالنسبة	2016	2015	2016/12/31	2015/12/31	
715847272	0.6%	89.2 %	90.5 %	119439701545	118723854273	التأمين على الأضرار
1213231463	11.8 %	8.6 %	7.9 %	11533310307	10320078844	التأمين على الأشخاص
1929078734	1.5%	97.8 %	98.4 %	130973011851	129043933116	المجموع

Source: la note de conjoncture du CNA 2016, conseil national des assurances, Algérie <http://www.cna.dz/>. consulté le 24/06/2021.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن فرع التأمين على الأضرار يحتكر السوق بمنتجاته التأمينية المختلفة، ويرجع ذلك نتيجة زيادة حصص التأمين على السيارات والمركبات باعتباره تأميناً إجبارياً ويمثل حوالي 60% من السوق، حيث سجلت سنة 2015 احتكاراً شبه تام لتأمينات الأضرار بنسبة 90.5% وبلغت نسبة 89.2% سنة 2016، بعد أن إرتفع إجمالي أقساط التأمين على الأشخاص ب 11.8% مقارنة بسنة 2015 حيث سجلت نسبة 8.6% سنة 2016، ويظل التأمين على الأشخاص لا يمثل سوى 7% من سوق التأمين الجزائري مقابل 60% في البلدان المتطورة.

- ضعف الاستثمارات الأجنبية

يعرف قطاع التأمين في الجزائر نقص في الاستثمارات الأجنبية، حيث لا يزال حضور الشركات الأجنبية ضعيفاً بالرغم من مرور حوالي 20 سنة من صدور القانون رقم 07/95 الذي كان الهدف منه تحرير سوق التأمينات أمام الخواص المحليين وأجانب.

ومن بين أهم العقبات التي تقف في وجه المستثمر الأجنبي مايلي ¹:

- وجود نظام مالي وبنكي غير محفّز للإستثمار.
- انعدام التحفيزات المستقطبة للاستثمارات الأجنبية في قطاع التأمينات على غرار التحفيزات الجبائية.
- بيروقراطية وتعقيد الإجراءات عند إنشاء شركة تأمين.
- مشكل العقار في الجزائر والذي يعتبر عائقا أمام المستثمر المحلي و/أو الأجنبي.

المطلب الثالث: تقييم نشاط شركات التأمين الجزائرية

تؤثر نتيجة أعمال فروع التأمين على نتيجة أعمال الشركة بوجه عام من ربح أو خسارة، ولدراسة النشاط الإكتتابي وتقييمه في شركات التأمين الجزائرية وجب دراسة كل فرع على حدة للوقوف على مدى كفاءة الشركة في أداء نشاطها الأساسي (الاكتتاب) وتأثير ذلك على ربحية الشركة.

1.3 الحصة السوقية:

يعرض الجدول الموالي تطور الحصة السوقية لشركات التأمين الجزائرية خلال الفترة (2013-2016).

جدول رقم (04): تطور الحصة السوقية لشركات التأمين خلال الفترة (2013-2016)

الوحدة: مليون دج

التغير 16/15	سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		سنة 2013		شركات التأمين	
	القيمة	الحصة	القيمة	الحصة	القيمة	الحصة	القيمة	الحصة		
-2%	-538	21%	26875	21%	27413	21%	26586	23%	25759	الشركة الوطنية للتأمينات SAA
-9%	-1556	12%	15082	13%	16638	13%	16088	13%	15198	الشركة الجزائرية للتأمين و CAAR إعادة التأمين
7%	1455	17%	22615	17%	21160	16%	20192	16%	18114	الشركة الجزائرية للتأمين CAAT الشامل
-1%	-59	8%	9887	8%	9946	10%	12002	9%	9720	شركة التأمين للمحروقات CASH
4%	125	3%	3329	3%	3203	3%	3506	3%	3303	العامّة للتأمين البحر الأبيض GAM المتوسط
7%	312	4%	5019	4%	4707	4%	4491	4%	4015	سلامة للتأمينات بالجزائر
14%	301	2%	2453	2%	2152	2%	2613	2%	2725	ترست الجزائر للتأمين
3%	133	4%	4565	3%	4432	4%	4427	4%	4150	أليانس للتأمينات
1%	103	7%	9182	7%	9079	7%	8859	7%	7585	الشركة الدولية للتأمين و CIAR إعادة التأمين
1%	33	3%	3627	3%	3594	3%	3943	4%	4057	الجزائرية للتأمينات 2A
3%	73	2%	2569	2%	2496	2%	2491	1%	1211	شركة أكسا للتأمين على الأضرار

¹ - بلقوم فريد، خليفة الحاج، تطور سوق التأمين و آفاقه المستقبلية في الجزائر-دراسة مقارنة مع الدول المغاربية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي و آفاق التطوير- تجارب الدول"، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 11.

AXA										
-15%	-84	0%	469	0%	553	0%	512	-	397	تعاضدية التأمين MAATEC الجزائرية لعمال التربة و الثقافة
2%	197	10%	12649	10%	12452	9%	11268	88%	9593	الصندوق الوطني CNMA للتعاون الفلاحي
0,42%	495	91%	11832	92%	117826	93%	116979	93%	105827	مجموع تأمينات الأضرار
5%	70	1%	1428	1%	1358	1%	1109	1%	1131	شركة التأمين مصير الحياة
3%	60	2%	2191	2%	2131	1%	1556	1%	1327	شركة التأمين على الحياة TALA
15%	218	1%	1697	1%	1479	1%	1272	1%	1199	شركة التأمين و الاحتياط SAPS و الصحة
16%	285	2%	2069	1%	1784	1%	1539	2%	1929	شركة كرامة للتأمينات
13%	203	1%	1768	1%	1565	1%	1374	1%	1208	شركة التأمين "كارديف الجزائر"
20%	260	1%	1550	1%	1290	1%	1165	1%	769	شركة أكسا للتأمين على الحياة AXA
9%	40	0%	507	0%	467	0%	512	1%	606	التأمين التعاضدي
12%	1166	9%	11240	8%	10075	7%	8527	7%	8168	مجموع تأمينات الأشخاص
1,3%	1661	100%	12956	100%	127900	100%	125505	100%	113995	المجموع الإجمالي

المصدر: احصائيات وزارة المالية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن سوق التأمين الجزائري بقي محافظا على نفس هيكل الإنتاج منذ سنة 2012 والذي يتميز بالتركيز النسبي، حيث نجد أربع شركات تأمين مباشر (CASH-CAAT-CAAR-SAA) من أصل 20 شركة تمثل 60% من الإنتاج مع حصص سوقية تتراوح بين (8% - 23%)، إلا أن هذه النسبة عرفت تراجعا مستمرا خلال سنوات الدراسة بسبب دخول شركات تأمين جديدة، أدى إلى زيادة المنافسة، وفي سنة 2016 سجل سوق التأمين إرتفاعا في حجم الإنتاج قدر ب 129,6 مليار دج مقارنة ب 127,9 مليار دج سنة 2015 و ب 125,5 مليار دج سنة 2014، أي بإرتفاع قدره 1,3%، وتعتبر هذه النسبة هي الأدنى خلال العشر سنوات الأخيرة، وذلك بسبب الوضع الإقتصادي الذي يميز هذه المرحلة من إنخفاض أسعار النفط العالمية وبالتالي تدهور العائدات الخارجية. وقد سجلت شركات التأمين على الأضرار إرتفاعا طفيفا قدر ب 0,42% مقارنة بسنة 2015، بينما ساهم التأمين على الأشخاص بشكل إيجابي في تطوير نشاط التأمين بأقساط إضافية بلغت قيمة 1 مليار دج أي بإرتفاع قدره 12%، وقدرت حصة إنتاجه ب 9% من الإنتاج الإجمالي لسوق التأمين. إلا أنه وبالرغم من ذلك يظل سوق التأمين محتكرا من قبل شركات التأمين على الأضرار بنسبة 91% وبنسبة 9% فقط من طرف شركات التأمين على الأشخاص. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (05): هيكل الإنتاج حسب نوع الشركة خلال الفترة (2010-2016)

المجموع	التعاضديات		الشركات المختلطة		الشركات الخاصة		الشركات العمومية		الإنتاج
	الأشخاص	الأضرار	الأشخاص	الأضرار	الأشخاص	الأضرار	الأشخاص	الأضرار	
129561	507	13118	3247	2569	3226	28174	4260	74459	2016

100%	0.4%	10%	3%	2%	2.5%	22%	3%	57%	
100%	0.4%	10.2%	2%	2%	2%	21%	3%	59%	2015
100%	0.4%	9.4%	2%	2%	2%	22%	2%	60%	2014
100%	1%	9%	2%	1%	2%	23%	3%	60%	2013
100%	1%	8%	1%	-	2%	23%	3%	61%	2012
100%	0%	8%	0%	0%	1%	24%	1%	66%	2011
100%	-	8%	-	-	-	25%	-	67%	2010

المصدر: إحصائيات وزارة المالية

يظهر من خلال الجدول أن شركات التأمين العمومية تسيطر على إنتاج سوق التأمين بنسب منخفضة تدريجياً وذلك بعد صدور القانون رقم (04/06) المؤرخ في (20-4-2006) الهادف إلى ترقية وتطوير الفروع التأمينية واستحداث فروع جديدة من خلال فصل تأمينات الأضرار عن تأمينات الأشخاص، والذي دخل حيز التنفيذ سنة 2011، حيث قدرت الحصة السوقية لشركات التأمين العمومية بـ 67% في نفس السنة، وبلغت الحصة السوقية لهذه الشركات 60% فيما يتعلق بالتأمين على الأضرار و 3% بالنسبة للتأمين على الأشخاص سنة 2013، في حين سجل إنتاج الشركات العمومية قيمة 78719 مليون دج سنة 2016 وبحصة سوقية تقدر بـ 60%، بينما بلغ إنتاج الشركات الخاصة 31400 مليون دج وبحصة سوقية تقدر بـ 24,5%، لتقتسم كل من الشركات المختلطة والشركات التعاونية النسبة المتبقية على التوالي 5%، 10% من الإنتاج الإجمالي لسوق التأمين.

الوحدة: مليون دج

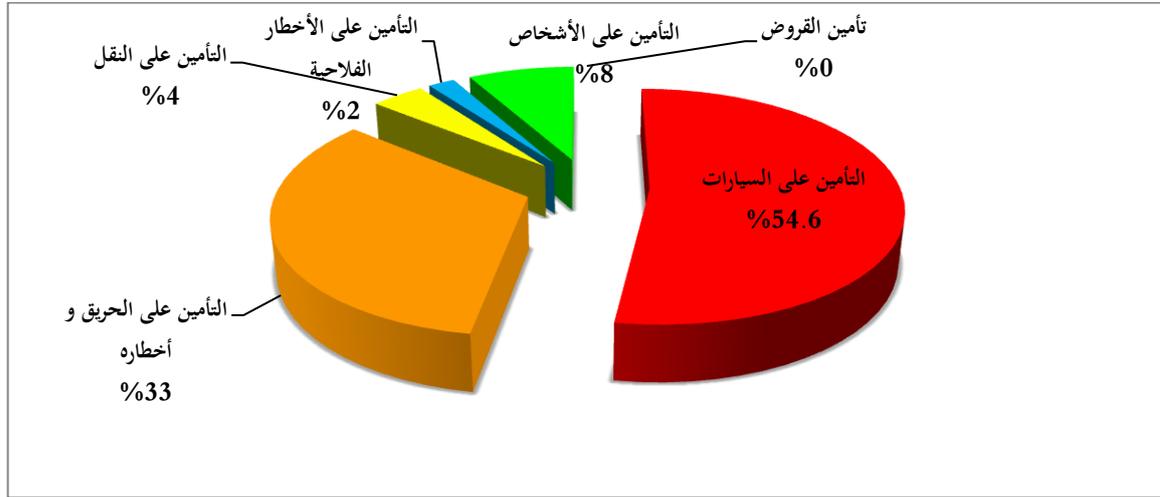
جدول رقم (06): تطور معدلات الإنتاج حسب فروع التأمين على الأضرار خلال الفترة (2007-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	فروع التأمين
65252	66183	65360	61073	53118	43958	40329	35433	29530	24525	التأمين على السيارات
42451	41910	42850	37030	32559	29215	26708	28868	25946	19455	التأمين على الحريق و الأخطار المتعددة
6941	5723	6406	5749	5262	5679	6045	6109	5752	5158	التأمين على النقل
3371	3757	2052	1758	1398	1047	1051	762	716	517	التأمين على الأخطار الفلاحية
1422	1148	1032	924	621	476	422	378	546	592	تأمين القروض
119439	118723	125505	113995	99630	86675	81713	77339	67884	53789	المجموع

Source: la note de conjoncture du CNA 2016, conseil national des assurances, Algérie

<http://www.cna.dz/>. consulté le 24/07/2017.

شكل رقم (06): تطور معدلات الإنتاج حسب فروع التأمين على الأضرار خلال الفترة (2007-2016)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول

بلغ رقم أعمال قطاع التأمين ضد الأضرار الذي يستحوذ على حصة سوقية تقدر ب 89.2% ما يعادل 119.4 مليار دج سنة 2016 مقابل 118.7 مليار دج في 2015، مسجلا تطورا طفيفا لم يتجاوز 0.6% ، وذلك بمساهمة فروعها كما يلي:

- سجل فرع التأمين على السيارات إنخفاضا في مستوى الإنتاج قدر ب 1.4% ، ويبقى فرع السيارات أهم فرع في نشاط التأمين على الأضرار بحصة سوق تمثل 54.6%، و يقدر حجم التعاملات فيه ب 65.3 مليار دج وهذا بالرغم التراجع المحسوس في استيراد السيارات، بالمقابل ارتفعت التأمينات الإجبارية والتي تمثل نسبة 20.3% من محفظة فرع السيارات بنسبة 0.3% مقارنة بسنة 2015، في حين أن الضمانات الاختيارية انخفضت ب 1.8% مقارنة بنفس السنة.

- في حين سجل فرع الحريق رقم أعمال ب 42.5 مليار دج بارتفاع يقدر ب 1.3%، وذلك نتيجة إرتفاع رقم أعمال الفرع الثانوي "الحرائق، الانفجارات والعوامل الطبيعية" بنسبة 10.5% والذي يمثل نسبة 63% من محفظة الحريق، والارتفاع المسجل في التأمين ضد مخاطر الكوارث الطبيعية ب 25.5%.

- كما عرف فرع التأمين على النقل هو الآخر زيادة في رقم الأعمال والتي قدرت ب 21.3%، تعود أساسا لارتفاع ضمانات النقل الجوي ب 79.1%، و ضمانات النقل البري بنسبة 11.4%، بالإضافة إلى الإرتفاع الحاد للنقل بالسكك الحديدية والذي قدر ب 1750.7%.

- بالمقابل عرف فرع المخاطر الزراعية إنخفاضا بنسبة 10.3%، نتيجة الإنخفاض المسجل في فروعها الثانوية، حيث انخفضت المخاطر الفلاحية المختلفة بنسبة 50.8%، الإنتاج النباتي ب 17.7% والإنتاج الحيواني ب 9.6%، حيث تمثل هذه الفروع في مجملها نسبة 59% من محفظة المخاطر الزراعية.

- كما تم تسجيل إرتفاع في فرع القروض بنسبة 23.9% بفعل الزيادة المسجلة في كل فروعها، حيث عرف "البيع بالتقسيط" زيادة قدرها 618% بعد صدور قانون القروض الإستهلاكية، "انعدام الملاءة العامة" ارتفعت ب 25%، قروض الصادرات ب 13.2% وزيادة القروض العقارية بنسبة 24.4%.

جدول رقم(07): تطور معدلات الإنتاج حسب فروع التأمين على الأشخاص خلال الفترة (2010-2016)

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الحوادث + المرض	2.264835	1.406014	1.176352	1.605622	1.303137	2.030275	2.696540
المساعدة	792592	861551	1.397670	1.512002	2.291690	2.902 589	2.764 941
الحياة و الوفاة	1.809704	1.943926	1.863651	2.251163	2.501140	3.303 052	3.566 489
الاحتياط الجماعي	2.312395	2.458893	2.149152	2.665328	2.504689	2.791 447	3.261 439
المجموع	7.179526	6.670384	6.586824	8.034115	8.600658	10.320078	11.533310

Source : Conseil national des assurances, Note de conjoncture du marché des assurances, Alger, 4^{ème} trimestre 2011, p 7, 4^{ème} trimestre 2013, p 12, 4^{ème} trimestre 2015, p 6, p 7, 4^{ème} trimestre 2016 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فرع التأمين على الأشخاص شهد تطورا ملحوظا قدر ب 11.8% مقارنة بسنة 2015 حيث بلغ رقم أعماله 11.5 مليار دج بحصة سوقية تبلغ 8.6%. يسيطر عليها فرع "حياة-وفاة" بنسبة 30.9% وبرقم أعمال قدر ب 3.5 مليار دج متبوعة بفرع "الإدخار الجماعي" بنسبة 28.3% وبرقم أعمال يقدر ب 3.26 مليار دج، وفرع المساعدة ب 24% وبرقم أعمال بلغ 2.76 مليار دج، والحوادث الجسمانية ب 16.1% وبرقم أعمال يقدر ب 1.8 مليار دج، وأخيرا فرع الأمراض ب 0.7% وبرقم أعمال يقدر ب 84 مليون دج. فيما تستحوذ الشركات الخاصة على نسبة 29.4% من حصص السوق بأقساط تأمينية تصل إلى 3.4 مليار دج.

2.3 إجمالي الأقساط:

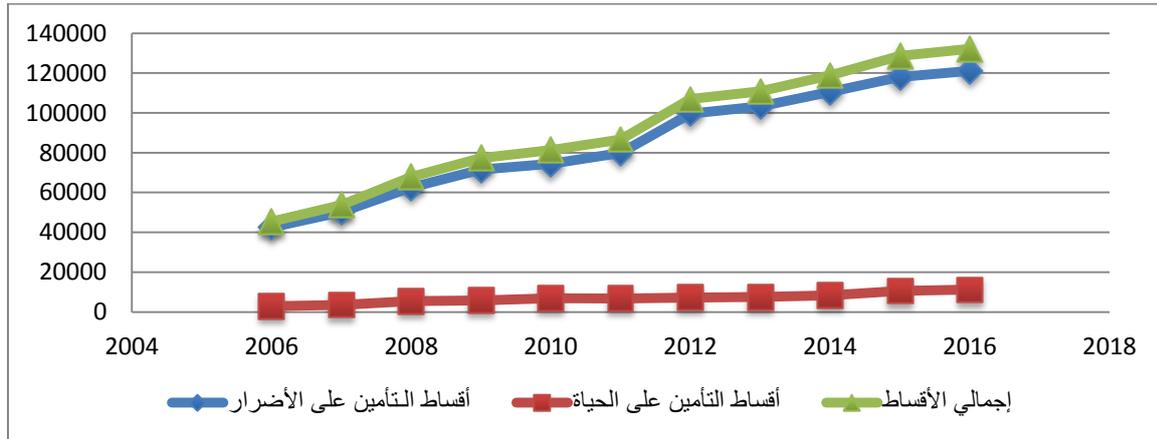
يوضح الجدول و الشكل المواليين تطور أقساط التأمين خلال الفترة 2007-2016

جدول رقم (08): تطور أقساط التأمين خلال الفترة 2007-2016

الوحدة: مليون دج

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
أقساط التأمين على الأضرار	50247	62490	71550	74373	79914	99630	103280	110534	118102	121019
أقساط التأمين على الحياة	3542	5394	5789	6941	6761	7290	7471	8362	10583	11168
إجمالي الأقساط	53789	67884	77339	81314	86675	106920	113751	125509	128685	132187

Source: Swiss Re Company·The World Insurance 2016, Sigma, N 3/2017, 2014, 2012, 2010.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول

يتضح من خلال ما سبق أن وتيرة نمو قطاع التأمين في الجزائر عرفت تطورا ملحوظا منذ سنة 2003 وذلك بسبب النشاط الاقتصادي وحركة الإستثمارات التي عرفتها تلك الفترة على غرار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي تمت مباشرته سنة 2001، وبرنامج التنمية الخماسي (2005-2009)، والمخطط الخاص بالفترة (2010-2014). إلا أن نمو رقم أعمال قطاع التأمين بدأ بالتراجع منذ سنة 2014 حيث بلغت نسبة نمو القطاع 5% مقارنة ب 14% المسجلة عام 2013 و 15% عام 2012، وذلك بسبب تراجع العائدات الخارجية نتيجة تراجع أسعار النفط. وقدر إجمالي أقساط التأمين ب 125 مليار دج في 2014 مقابل 113.9 مليار دج سنة 2013، بزيادة طفيفة قدرها 11.5 مليار دج.

ليسجل القطاع مرة أخرى إرتفاعا طفيفا سنة 2016 قدر ب 2% مقارنة بسنة 2015، أين بلغ رقم الأعمال ما يقارب 133 مليار دج مقارنة ب 128.6 مليار دج سنة 2015.

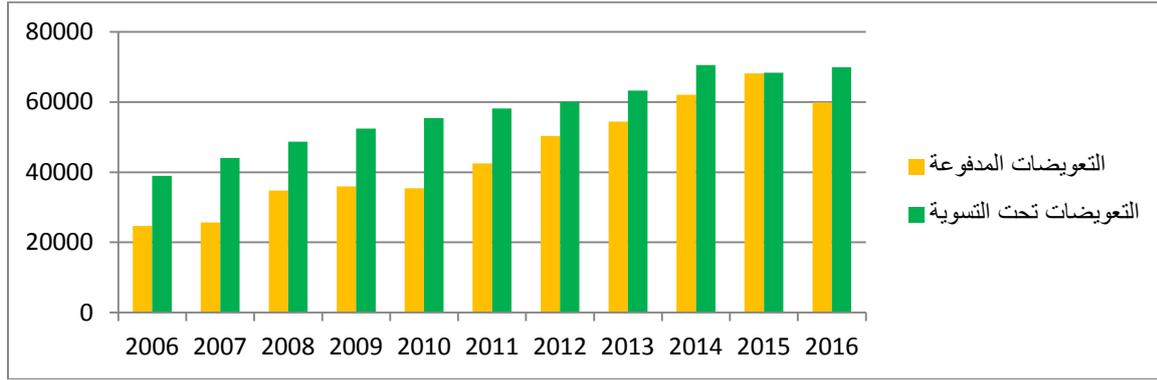
3.3 التعويضات:

جدول رقم (09): تطور تعويضات شركات التأمين خلال الفترة (2006-2016)

الوحدة: مليون دج

السنة	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
التعويضات المدفوعة	59861	68106	62013	54397	50348	42500	35374	35927	34809	25650	24658
التعويضات تحت التسوية	69909	68293	70464	63207	60012	58150	55372	52455	48652	44045	38956

Source : Conseil national des assurances, «le secteur Algérien des assurances », Notes statistiques du marché Algérien des assurances en 2011, p5, 2016, p 16.



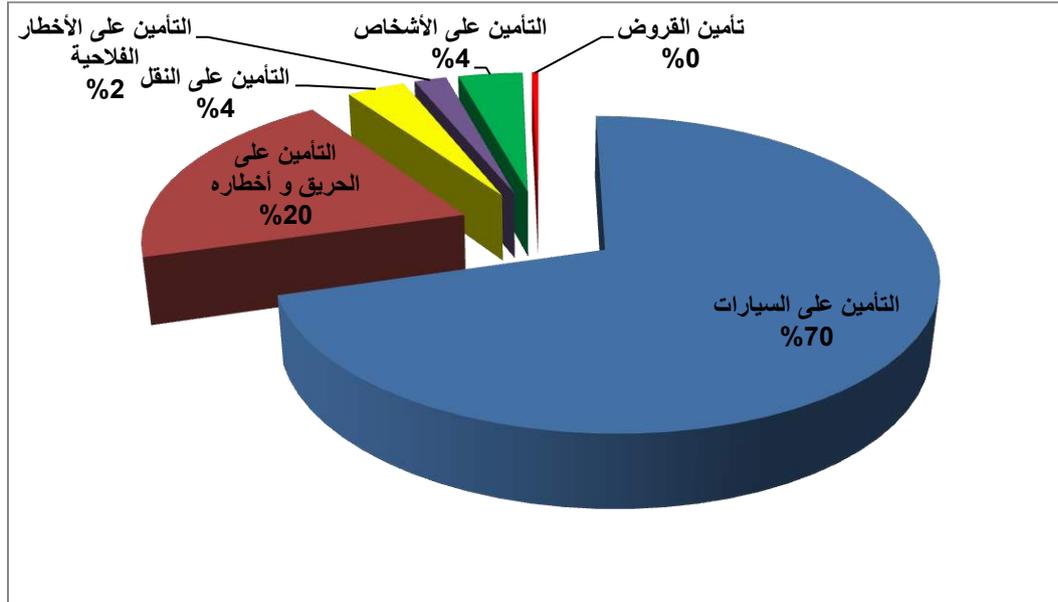
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول

عرف حجم التعويضات المدفوعة من قبل شركات التأمين اتجاه المؤمن لهم ارتفاعا مستمرا من سنة لأخرى فبعد أن كانت قيمة التعويض في سنة 2006 تبلغ 24.6 مليار دج، بلغت سنة 2015 ما يقارب 68 مليار دج أي بزيادة قدرها حوالي 85% وذلك يتناسب مع النمو المسجل في رقم الأعمال.

أما عن سنة 2016 فقد سجل حجم التعويضات إنخفاضا يقدر ب 11.9%، حيث بلغت عمليات التعويض حوالي 62.4 مليار دج مقابل 70.8 مليار دج سنة 2015، في حين تسجل التعويضات تحت التسوية زيادة قدرها 2.7% مقارنة ب 2015، تصل إلى 73.1 مليار دج.

وبلغ إجمالي تعويضات الأضرار المدفوعة 59.8 مليار دج سنة 2016، حيث سجلت إنخفاضا قدر بنسبة 12.1% مقارنة بسنة 2015، منها 43.8 مليار دج في مجال تأمين السيارات بزيادة قدرها 7.4% ناجمة عن زيادة حوادث السيارات، حيث تقدر حصة تعويضات الأضرار الخاصة بالسيارات ب 73.2%، أما باقي الفروع (التأمين الزراعي، تأمين الأشخاص، تأمين النقل، تأمين القروض) فيبقى حجم التعويضات فيها ضعيفا ويرجع ذلك إلى ضعف التأمين في هذه الفروع، والشكل الموالي يوضح نسب التعويض الخاصة بكل فرع من فروع التأمين.

شكل رقم (07): تطور التعويضات حسب فروع التأمين خلال سنة 2016



Source : Conseil national des assurances, «le secteur Algérien des assurances », Notes statistiques du marché Algérien des assurances en, 2016, p 15.

جدول رقم (10): تطور التعويضات حسب شركات التأمين

التغير 16/15	سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		سنة 2013		الشركة	
	%	القيمة	الحصة	القيمة	الحصة	القيمة	الحصة	القيمة		
-3%	-452	23%	16169	17%	16621	26%	15771	27%	14540	الشركة الوطنية للتأمينات SAA
-8%	-1064	18%	12358	14%	13422	15%	9448	14%	7713	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR
7%	932	20%	13691	13%	12759	16%	9611	15%	8300	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT
24%	384	3%	2425	4%	3578	6%	3947	4%	2376	شركة التأمين للمحروقات CASH
24%	384	3%	1998	2%	1614	3%	1811	3%	1629	العامية للتأمين البحر الأبيض المتوسط GAM
3%	78	3%	2332	2%	2254	4%	2228	4%	1941	سلامة للتأمينات بالجزائر
16%	182	2%	1338	1%	1156	2%	986	3%	1702	ترست الجزائر للتأمين
8%	150	3%	2059	2%	1909	3%	2026	4%	2141	أليانس للتأمينات
7%	379	8%	5877	6%	5498	8%	5185	9%	5027	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR
-9%	-141	2%	1436	2%	1577	3%	1822	4%	2166	الجزائرية للتأمينات 2A
-59%	-517	1%	362	1%	880	2%	985	-	229	شركة أكسا للتأمين على الأضرار AXA
-100%	-230	0%	-	0%	230	0%	186	-	123	تعاقدية التأمين الجزائرية لعمال التربية و الثقافة MAATEC
1%	82	10%	6802	7%	6719	9%	5548	8%	4331	الصندوق الوطني CNMA

تأمينات الأضرار

التأمينات الأشخاص									
									للتعاون الفلاحي
-2%	-1371	96%	66846	96%	68216	96%	59554	97%	52219
									مجموع تأمينات الأضرار
-4%	-6	0%	149	0%	155	0%	80	-	107
									شركة التأمين مصير الحياة
10%	51	1%	579	1%	528	1%	557	1%	532
									شركة التأمين على الحياة TALA
-2%	-14	1%	651	1%	665	1%	549	1%	427
									شركة التأمين و الاحتياط SAPS و الصحة
13%	93	1%	809	1%	717	1%	647	-	518
									شركة كرامة للتأمينات
-17%	-43	0%	206	0%	249	0%	155	-	114
									شركة التأمين "كارديف الجزائر"
-48%	-241	0%	266	1%	507	0%	238	-	102
									شركة أكسا للتأمين على الحياة AXA
8%	4	0%	56	0%	52	0%	52	-	39
									التأمين المتعاضدي
-5%	-156	4%	2716	3%	2872	4%	2278	3%	1840
									مجموع تأمينات الأشخاص
-2%	-1526	100%	69562	100%	71088	100%	61832	100%	54059
									المجموع الإجمالي

المصدر: احصائيات وزارة المالية

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- تعويضات شركات التأمين العامة (SAA-CAAR-CAAT-CASH) تمثل نسبة 48% من إجمالي التعويضات سنة 2015، حيث بلغت 46380 مليار دج، بعدما كانت تصل إلى 68% سنة 2012، وتحتل الشركة الجزائرية للتأمين SAA على أكبر نسبة من التعويض تقدر ب 17% سنة 2015 وهذا بحكم هيكل سوقها الذي يركز أساسا على تأمين فرع السيارات والذي يحتل هو الآخر الحصة الكبرى في التعويض بمتوسط 73,2%، وتليها الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT بنسبة 13% حيث يمثل التأمين على الحريق والأخطار المتعددة الجزء الأكبر من محفظة الشركة وبمتوسط تعويض يقدر ب 20% من إجمالي التعويضات على الأضرار.

- في حين بلغت تعويضات الشركات الخاصة 2.5 مليار دج سنة 2016، و أكبر نسبة ترجع إلى فرع الإحتياط الجماعي بنسبة 70.3%، بارتفاع قدر ب 18.5% مقارنة بسنة 2015.

المبحث الثاني:عموميات حول شركة SAA

تعتبر مؤسسات التأمين من الوحدات الإقتصادية، التي يعتمد عليها في دفع عجلة التنمية الإقتصادية، من خلال ما تقدمه من خدمات، وعلى غرار مؤسسات التأمين فإن الشركة الوطنية للتأمين Saa "تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التأمين بالجزائر، التي ظهرت بعد الإستقلال، وقد كيفت نشاطها وأهدافها وشكلها القانوني، مع مختلف التغيرات التي ميزت تطور الإقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين Saa"

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين Saa "المحور الفاعل في سوق التأمين الجزائري، بإعتبارها من أقدم المؤسسات من حيث النشأة، وستتطرق إلى نشأتها وتطورها من خلال التالي :

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين Saa " في 12 ديسمبر 1963م، على شكل مؤسسة مختلطة بمساهمة الخبرة التقنية المصرية آنذاك، 11% من رؤوس الأموال الجزائرية و 29% من رؤوس الأموال المصرية، وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال للإطارات والهيئات ذات الكفاءة في مجال التأمينات.

بدأت المؤسسة في ممارسة نشاطها ابتداء من سنة 1964م، بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين، لكن هذه الوضعية لم تدم طويلا، حيث تم التأميم الكلي للمؤسسة في 27 ماي 1966م، وبدأ بذلك احتكار الدولة لعمليات التأمين.

في جانفي سنة 1921م وفي نطاق سياسة تخصيص أنشطة التأمين، أجبرت الشركة الوطنية للتأمين Saa "على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين.

سنة 1989م تحصلت الشركة الوطنية للتأمين Saa " على إستقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 83 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1991م إلى 133 مليون دينار الجزائري، ليصل في سنة 1998م إلى 1.1 مليار دينار ليلعب سنة 1331م (2.8 مليار دينار جزائري). في سنة 1991م وإثر قرار وزاري من خلال التعليم 32/91 حول التأمينات التي منحت الوسيطاء الخواص الحرية لمزاولة نشاط التأمين، بالإضافة إلى إجراءات التنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضا التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة عن نشاط التأمين.

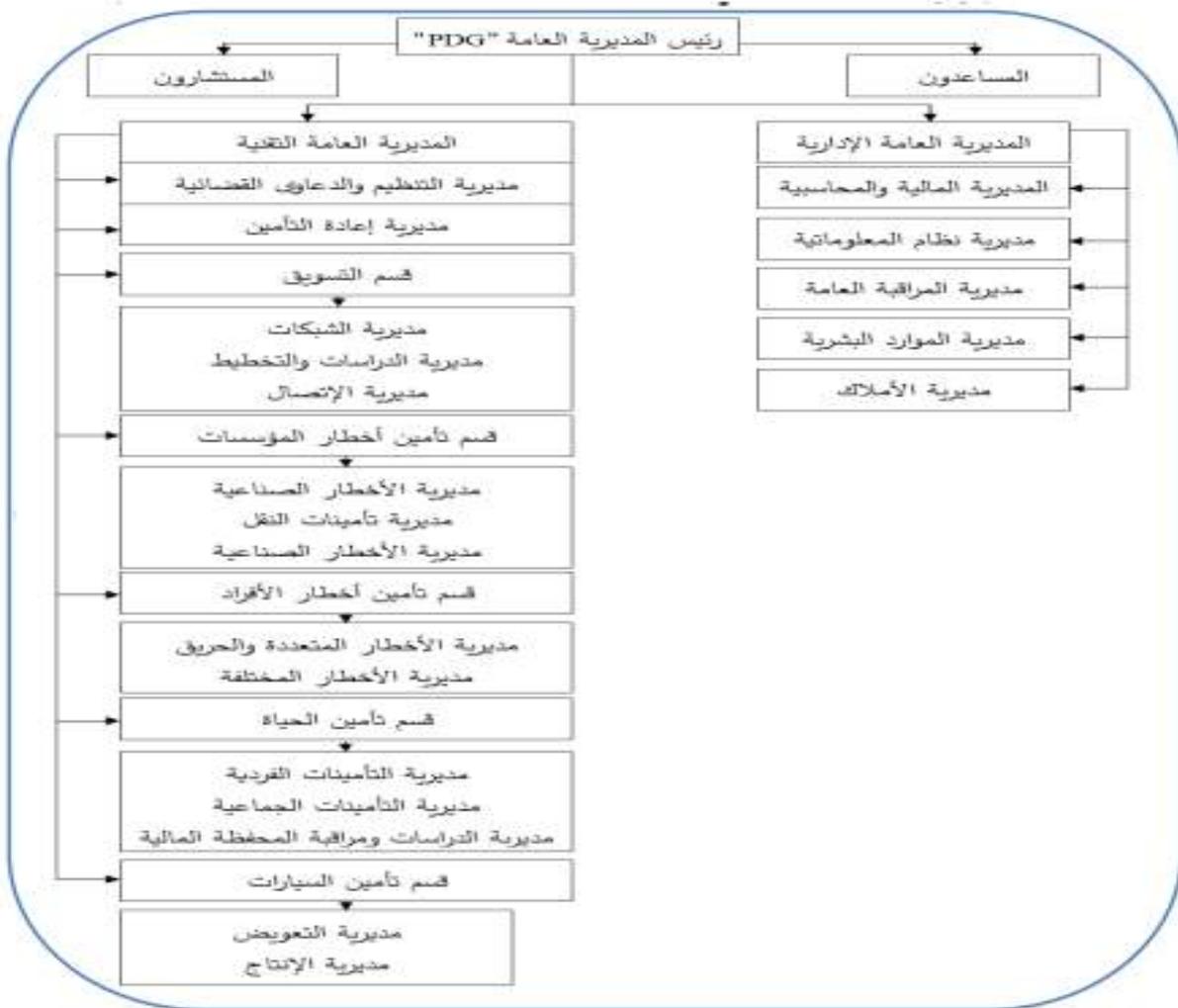
وتمثل الشركة الوطنية للتأمين Saa " نسبة 11.1% من الحصة السوقية الإجمالية سنة 2018م في سوق التأمينات الجزائري، وهي تحتل الريادة في مجال تأمينات السيارات والأخطار الصناعية، وقد إرتفع رأسمالها سنة 2019 إلى 23 مليار دينار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين Saa"

إن تنظيم الشركة الوطنية للتأمين "Saa" يكون على ثلاث مستويات نتطرق إليها من خلال التالي :

أولاً/ المستوى العام (المقر المركزي):

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين "Saa" على المستوى العام



الشركة الوطنية للتأمين "Saa" هي مؤسسة عمومية ذات أسهم ومستقلة ماليا، أما رأس مالها فهو من الخزينة العمومية، تدير من طرف مجلس إدارة يتولى رئاسته الرئيس المدير العام، الذي ينتخب من طرف مجلس الإدارة لمدة ستة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وهو يتمتع بالسلطة التنفيذية فيما يتعلق بالتسيير والإدارة، ويساعد هذا الأخير كذلك في مهامه مديرين عامين هما:

- المدير العام المساعد التقني الذي يقوم بإعداد خطة شاملة لتجسيد السياسة العامة التقنية المسطرة لكل أنواع التأمينات بما في ذلك سياسة التسويق، وتسيير الموارد البشرية التي تحت سلطته؛
- المدير العام المساعد الإداري الذي يسهر على التسيير الإداري والمالي للمؤسسة.
- ولكل مديرية وقسم من مديريات الشركة الوطنية للتأمين "Saa" مهام يتم عرضها فيما يلي:
- 8-قسم التسويق:** تتمثل مهامها في:
 - الإشهار للتعريف بمنتجات المؤسسة؛
 - تنشيط شبكة التوزيع؛
 - التخطيط والقيام بالدراسات الخاصة بالمؤسسة؛
 - تحديد أهداف كل فرع تأمين موسمي؛
 - البحث وتطوير منتجات جديدة.
- 2-مديرية الموارد البشرية:** تتكلف بالمهام التالية:
 - إعداد العلاقات الإجتماعية في المؤسسة؛
 - تكوين الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التكيف مع المحيط؛
 - التنسيق بين مختلف المديريات؛
 - تنظيم المؤسسة.
- 6-مديرية الأملاك:** تقوم ب:
 - تقديم الوسائل اللازمة: المادية، المالية، والتقنية؛
 - مراقبة ومتابعة تسيير الممتلكات؛
 - إعداد الدراسات ومراقبة البرامج الجديدة
- 5-قسم تأمين أخطار المؤسسات:** تتمثل مهامه في:
 - تحسين خدمات التأمين الخاصة بالنقل؛
 - تجميع المعلومات الإحصائية؛
 - تنفيذ عقود التأمين.
- 4-مديرية المراقبة العامة:** تقوم بالوظائف التالية:

- تقديم التقارير السنوية؛
- البحث عن الفروقات المسجلة؛
- متابعة الإستراتيجية الموضوعية من طرف مجلس الإدارة.
- 6- مديرية التنظيم والدعاوى القضائية: ومهامها هي:**
 - تسيير الأعمال القانونية؛
 - تحديث الإجراءات التي تسمح بتطبيق القوانين؛
 - تحديد وسائل التعويض؛
 - تطبيق القواعد القانونية في المؤسسة.
- 7- المديرية المالية والمحاسبية:**
 - تسجيل عمليات النشاط بدقة حول الوحدات المحاسبية؛
 - إعداد الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج؛
 - تسيير الخزينة؛
 - دفع الضرائب؛
 - متابعة دفع الأجور وتغطية الديون.
- 1- مديرية نظام المعلوماتية: تقوم بـ:**
 - تحليل المعلومات المحاسبية والإحصائية؛
 - إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين المديرية؛
 - إعداد البرامج المعلوماتية من أجل تسيير المؤسسة
- قسم تأمين أخطار الأفراد: ويتمثل دوره في:**
 - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛
 - إحصاء الأخطار ومبالغ التعويض وتقييم الحوادث؛
 - تقديم التقارير الخاصة بالمنتجات للمديرية العامة.
- المديرية العامة التقنية: وتحتوي على مديرية التأمين ومديرية البحث والتطوير وتقوم بالمهام التالية:**
 - تحديد وسائل إعادة التأمين في المؤسسة؛

■ مراقبة خزينة المؤسسة؛

■ تقييم المردودية في المؤسسة من خلال الأموال الموظفة

المطلب الثالث: منتجات الشركة الوطنية للتأمين Saa

تفرد الشركة الوطنية للتأمين Saa "بتشكيلة متنوعة ومتميزة من الخدمات تتمثل أهمها فيما يلي:

أولا/ التأمين من الكوارث الطبيعية: يتمثل هذا النوع من التأمين في حماية الزبون من جميع الأضرار التي تحدثها الكوارث الطبيعية، والتي تصيب المحاصيل الزراعية وجميع الممتلكات، شرط أن يكون قد أمن الزبون ممتلكاته قبل وقوع الكارثة، وتتمثل هذه الكوارث الطبيعية في:

-الزلازل؛

-الفيضانات والطين؛

-العاصفة والرياح العنيفة؛

-حركات الأرض

ثانيا/ تأمين النقل: يشمل هذا التأمين النقل وجميع الأضرار التي تحدث للسلع من جراء عملية نقلها، حيث

أصبح هذا النوع من التأمين في يومنا هذا ضروريا جدا، ويخص تأمين النقل الجوانب التالية:

-تأمين النقل البحري؛

-تأمين النقل الجوي؛

-تأمين النقل البري.

ثالثا/ التأمين على السيارات: في هذا النوع من التأمين يقوم العميل بتأمين سيارته أو سيارته من المخاطر

التي يمكن أن تصيبها أثناء سيرها أو توقفها، سواء كانت هذه المخاطر ناتجة عن الزبون نفسه أو من طرف

آخر، ويشمل هذا النوع من التأمين عدة أنواع هي:

-التأمين من السرقة؛

-التأمين من الحريق؛

-التأمين على الزجاج؛

-تأمين شامل من كل المخاطر.

رابعا/ التأمين على السكن: يختص هذا النوع في التأمين على المساكن وجميع الأضرار التي يمكن أن تصيب

مسكن الزبون، كالتأمين من السرقة، التأمين من الثلوج، التأمين من الماء، أو في حالة الحريق.

خامسا/ التأمين من المخاطر الصناعية: يختص هذا النوع في تأمين العتاد الفلاحي وكذا العتاد الصناعي من كل المخاطر التي تصيبه أثناء استعماله أو أثناء توقفه، مثل التأمين على الحرائق والسرقة، الانفجارات، المخاطر الكهربائية أو الإلكترونية، كما يمكن أن يكون هذا النوع من التأمين شامل من كل المخاطر بالنسبة للعتاد الجديد.

سادسا/ التأمين على الأشخاص: يتمثل هذا النوع من التأمين في حماية الشخص في حد ذاته، من جميع الأخطار التي يمكن أن تصيبه في حياته، سواء حياته المهنية أو المدنية، ويمكن أن يشمل هذا النوع من التأمين الضمان على الحوادث الجسمانية، الضمان على الصحة، الضمان على الحياة، الضمان على رؤوس الأموال، التأمين على التقاعد.

المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة تأمين SAA

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، والتي تعتبر المحور الرئيسي في تصميم الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال تحديد المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها و ثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي تم القيام بها في تصميم أداة الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل ، لإبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، ولقد إعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

– **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statstical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

– **البيانات الثانوية:** و ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

بهدف دراسة دور جودة الادارة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمين (SAA)، تم التقرب إلى وكالتها المتواجدة بولاية عين تموشنت. وقمنا بتوزيع الاستبانات على موظفيها والذي بلغ عددهم 15

موظف، وتم استرجاع 12 استبانة وبعد القيام بعملية الفرز والتحليل بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 10 استبانات.

ويوضح الجدول الموالي حجم الإستمارات الموزعة و المستلمة والخاضعة للتحليل الإحصائي ونسبتها:

جدول رقم(11): توزيع أداة الدراسة

البيان	العدد	النسبة
الإستبانات الموزعة	15	100%
الإستبانات المسترجعة	12	80%
الإستبانات غير المسترجعة	3	20%
الإستبانات الملغاة	2	13,3%
الإستبانات المستعملة	10	66,66%

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على معطيات SPSS.

تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة، وقد تم إسترداد 12 إستبانة بنسبة إستجابة 80% وقد تبين أن الإستبانات الصالحة للتحليل هي 10 إستبانة، ونشير هنا إلى أن الإستبانات غير الصالحة للتحليل كانت خالية من الإجابات لدى مراجعتها، كما أن المبحوث كان يجيب بأكثر من إجابة على الأسئلة، وبقصد تحقيق المصدقية في التحليل تم الإستغناء عن الإستبانات التي يمكن أن تقلل من دقة النتائج المتوصل إليها.

ثالثا: أداة الدراسة

1. تصميم الإستبانة

تم طرح محتويات الدراسة الميدانية في قائمة إستبيان كأداة لجمع البيانات وتم الإعتماد في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لدى الباحث بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية لموضوع البحث، مع محاولة مراعاة الدقة قدر الإمكان عند صياغة الأسئلة، وتم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال التأمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للإستبانة، وإجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان إنطلاقا من إجابات الأفراد، ليتم صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتوزيعه على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

2. تقسيم الإستبانة:

تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، تتمثل فيما يلي:

– الجزء الأول: يتكون من مجموعة من الأسئلة حول البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال الفقرات التالية: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة.

– الجزء الثاني: يتناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، ويتكون من 19 فقرة موزعة على محورين كما يلي:

المحور الأول: يتناول إلتزام الادارة العليا ، ويتكون من 03 فقرة.

المحور الثاني: يتناول إشباع حاجات العملاء ، ويتضمن 04 فقرة.

المحور الثالث: التحسين المستمر ، ويتكون من 03 فقرة

المحور الرابع: تدريب وتأهيل العمال، ويتكون من 03 فقرة

المحور الخامس: الميزة التنافسية، ويتكون من 06 فقرة

3. قياس الإستبانة:

تم الإعتماد على مقياس (ليكاترت Likert) الخماسي بدرجات تتراوح من (1-5) بين غير موافق بشدة (1) وموافق بشدة (5)، لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد نتائج الإختبارات، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (12) درجات مقياس ليكاترت الخماسي

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

المطلب الثاني : المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة

سنتناول تحليل فقرات كل محاور الإستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لنسب الإتفاق المحققة عن جميع الفقرات، وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة

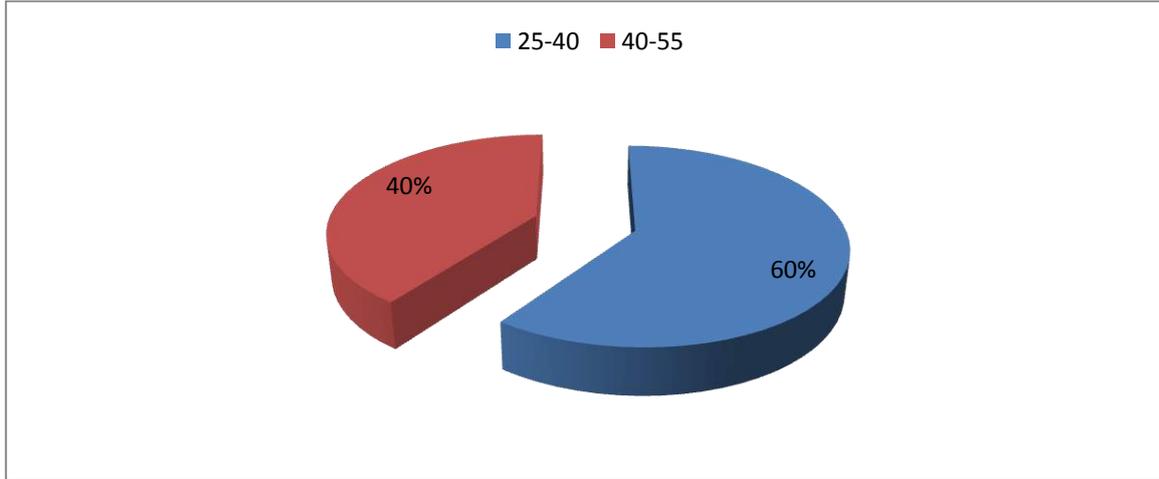
شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

يتضح من خلال الشكل أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي 60% و من الاناث هي 40%، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي للمؤسسة SAA وحدة عين تموشنت أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .

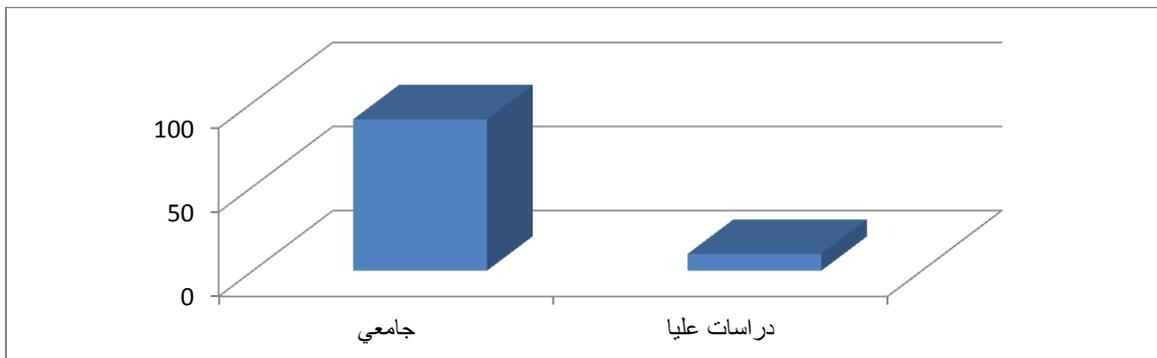
شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من خلال الشكل بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم ما بين 25 و 40 سنة 60% و هذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة ، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما فوق 40 سنة فقدرت ب 40% مما يدعم وجود اصحاب الخبرات و هذا ما يساهم في تاخير الفئات الصادرة ، نلاحظ ايضا ان متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة.

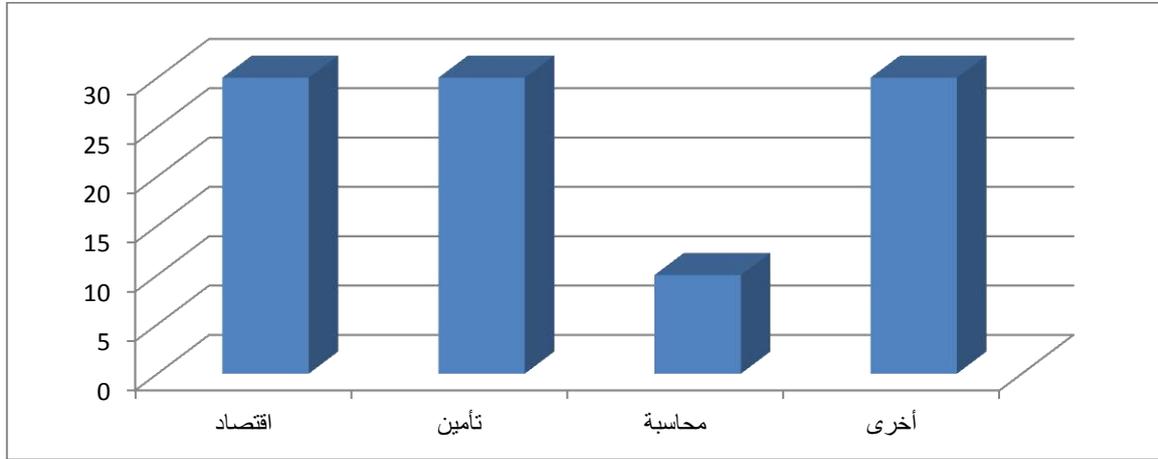
شكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الجامعيين بلغت 90 % مما يدعم فرضية إستعمال المؤسسة لكفاءات الجامعية بينما دراسات العليا قدرت ب 10 %

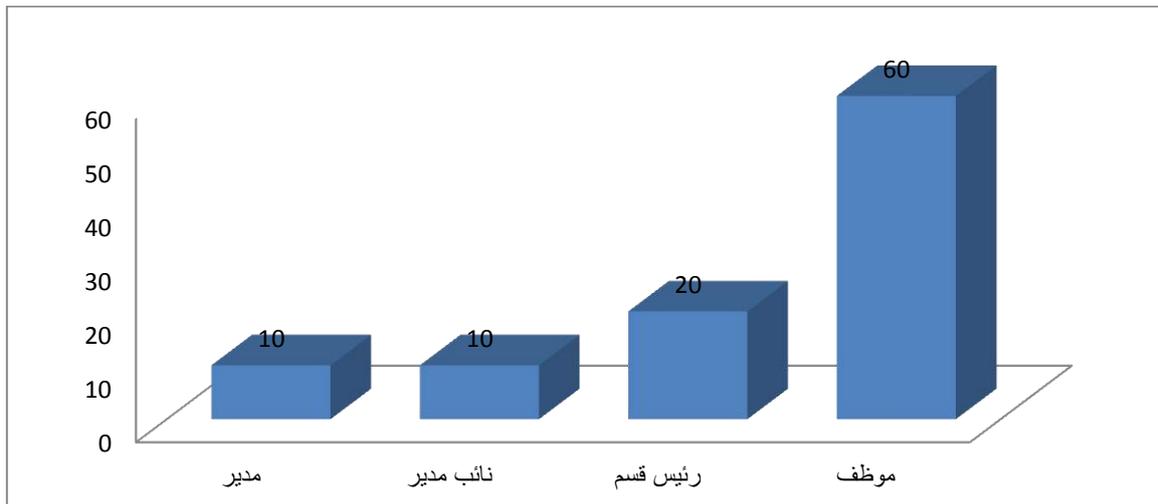
شكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

أظهرت النتائج نسب متقاربة بين تخصصات إقتصاد وتأمين وتخصصات بأخرى بنسبة 30 أما تخصص محاسبة ب 10%

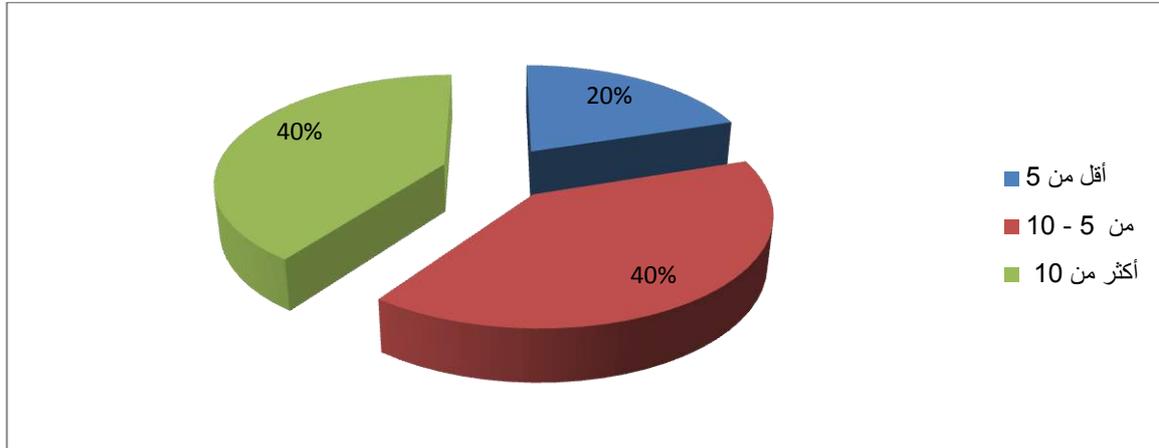
شكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الموظفين هي أكبر نسبة بطبيعة الحال حيث تقدر ب 60.00 % اما تانيا رئيس قسم بنسبة 20.00 % أما مدير و نائب المدير فنسبتهم 10 %

شكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 40.00% و نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات ب 40.00% اما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة عملية 10 الى 15 سنة فهي 20.00% وهي نفس السنة بالنسبة للذين لديهم خبرة أكثر هذا ما يدل على ان الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث لن لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

تحليل بيانات الاستبيان:

المحور الأول: إلتزام الادارة العليا

جدول رقم 19: التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

النسبة	التكرار	الاجابة
تمتلك الشركة دليلا واضحا ومكتوبا عن سياسة الجودة لديها (معايير وتعليمات)		
50,0	5	موافق
30,0	3	محايد
20,0	2	غير موافق
تطبق الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات بين الأقسام لتسهيل تدفق المعلومات		
80,0	8	موافق
20,0	2	محايد
تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين		
20,0	2	موافق جدا
70,0	7	موافق
10,0	1	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 19

- من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة التكرار لعبارة " تمتلك الشركة دليلا واضحا ومكتوبا عن سياسة الجودة لديها (معايير وتعليمات)" موافق تقدر ب 50 % ومحايد 30% أما غير موافق ب 20 % مما يوضح بأن الشركة دليلا واضحا ومكتوبا عن سياسة الجودة.

- العبارة الثانية " تطبق الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات بين الأقسام لتسهيل تدفق المعلومات " نلاحظ بأن نسبة التكرار موافق تقدر ب 80 % ومحايد 20% مما يوضح تطبيق الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات بين الأقسام لتسهيل تدفق المعلومات

- العبارة الثالثة " تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين " نلاحظ بأن نسبة التكرار موافق جدا تقدر ب 20 % وموافق 70% أما غير موافق ب 10 % مما يوضح بأن إدارة الشركة تعمل على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين.

المحور الثاني: إشباع حاجات العملاء

جدول رقم 20: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

النسبة	التكرار	الاجابة
تقوم إدارة الشركة بإجراء دراسة مسحية لتحديد احتياجات ورغبات العملاء باستمرار		
70,0	7	موافق
20,0	2	محايد

10,0	1	غير موافق
تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات العملاء		
70,0	7	موافق جدا
10,0	1	موافق
10,0	1	محايد
10,0	1	غير موافق
تهتم الشركة بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء		
70,0	7	موافق جدا
30,0	3	موافق
تركز الشركة على تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير		
80,0	8	موافق
20,0	2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 19

- من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة التكرار للعبارة الاولى " تقوم إدارة الشركة بإجراء دراسة مسحية لتحديد احتياجات ورغبات العملاء باستمرار " موافق تقدر ب 70 % ومحايد 20% أما غير موافق ب 10 % مما يوضح تقوم إدارة الشركة بإجراء دراسة مسحية لتحديد احتياجات ورغبات العملاء باستمرار.

- بالنسبة للعبارة الثانية " تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات العملاء تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات العملاء " نلاحظ بأن نسبة التكرار موافق جدا تقدر ب 70 % موافق 10 % ومحايد 10% أما غير موافق ب 10 % يوضح بأن إدارة الشركة بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات العملاء.

- العبارة الثالثة " تهتم الشركة بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء " نلاحظ أن نسبة موافق جدا ب 70 % و نسبة 30 % موافق مما يوضح بأن الشركة تهتم بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء

- العبارة الرابعة " تركز الشركة على تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير " نلاحظ أن نسبة موافق تقدر ب 80 % أما نسبة محايد تقدر ب 20% مما يوضح بأن لشركة تركز الشركة على تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير الجواب الثامن: تجري الشركة تقويما مستمرا لخدماتها من أجل تحسين قدراتها التنافسية.

المحور الثالث: التحسين المستمر

جدول رقم 21: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

الاجابة	التكرار	النسبة
تجري الشركة تقويما مستمرا لخدماتها من أجل تحسين قدراتها التنافسية		

100,0	10	موافق
يتوفر لدى الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير بهدف تحسين خدماتها		
80,0	8	موافق
20,0	2	محايد
تشجع الشركة الابداع وتطوير المهارات بهدف التحسين المستمر		
100,0	10	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 19

- من خلال الجدول نلاحظ بأن كل أفراد العينة وافقو بأن الشركة تجري تقويما مستمرا لخدماتها من أجل تحسين قدراتها التنافسية.

- العبارة الثانية " يتوفر لدى الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير بهدف تحسين خدماتها " نلاحظ بأن نسبة موافق تقدر ب 80 % أما نسبة 20 % فكانت إجاباتهم بمحايد مما يوضح أن للشركة قسم خاص بالبحث والتطوير بهدف تحسين خدماتها.

- العبارة الثالثة " تشجع الشركة الابداع وتطوير المهارات بهدف التحسين المستمر " نلاحظ بأن كل أفراد العينة أكدوا بأن الشركة تشجع الابداع وتطوير المهارات بهدف التحسين المستمر.

المحور الرابع: تدريب وتأهيل العمال

جدول رقم 22: التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع

النسبة	التكرار	الاجابة
تركز الشركة على توفير الكفاءات البشرية ذات المعرفة والمهارات		
50,0	5	موافق جدا
50,0	5	موافق
تهتم الشركة بتنمية العنصر البشري وتحفيزه وصولا للميزة التنافسية		
90,0	9	موافق
10,0	1	محايد
تهتم الشركة بتدريب العاملين بها لاكتساب مهارات وقدرات جديدة		
20,0	2	موافق جدا
60,0	6	موافق
10,0	1	محايد
10,0	1	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 19

- العبارة الأولى " تركز الشركة على توفير الكفاءات البشرية ذات المعرفة والمهارات " أن نسبة موافق جدا ب 50 % و نسبة 50 % موافق مما يوضح بأن الشركة تركز على توفير الكفاءات البشرية ذات المعرفة والمهارات.

- العبارة الثانية " تهتم الشركة بتنمية العنصر البشري وتحفيزه وصولا للميزة التنافسية " نلاحظ بأن نسبة موافق تقدر ب 90 % أما نسبة 10 % فكانت إجابتهم محايد اما يوضح لشركة تهتم بتنمية العنصر البشري وتحفيزه وصولا للميزة التنافسية.

- بالنسبة للعبارة الثالثة " تهتم الشركة بتدريب العاملين بها لاكتساب مهارات وقدرات جديدة تهتم الشركة بتدريب العاملين بها لاكتساب مهارات وقدرات جديدة " نلاحظ بأن نسبة التكرار موافق جدا تقدر ب 20 % موافق 60 % و محايد 10% أما غير موافق ب 10 % يوضح بأن الشركة تهتم بتدريب العاملين بها لاكتساب مهارات وقدرات جديدة

المحور الخامس: الميزة التنافسية

جدول رقم 23: التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس

النسبة	التكرار	الاجابة
تهتم الشركة بمعايير الجودة الشاملة في خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية		
10,0	1	موافق جدا
70,0	7	موافق
20,0	2	محايد
تمتلك الشركة سياسة ترويج واضحة لتعزيز قدراتها التنافسية		
20,0	2	موافق جدا
70,0	7	موافق
10,0	1	محايد
تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوي المقدمة		
20,0	2	موافق جدا
60,0	6	موافق
10,0	1	محايد
10,0	1	غير موافق
الجودة الشاملة المطبقة في الشركة مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية		
30,0	3	موافق جدا
50,0	5	موافق
10,0	1	محايد
10,0	1	غير موافق

النسبة	التكرار	الاجابة
تهتم الشركة بمعايير الجودة الشاملة في خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية		
10,0	1	موافق جدا
70,0	7	موافق
20,0	2	محايد
توفر الشركة خدمات متنوعة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العملاء		
20,0	2	موافق جدا
70,0	7	موافق
10,0	1	محايد
تعتمد الشركة بشكل أساسي على رقمنة معاملاتها وإجراءاتها الادارية		
20,0	2	موافق جدا
60,0	6	موافق
10,0	1	محايد
10,0	1	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 19

- من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة موافق جدا قدرت ب 10% و نسبة موافق بنسبة 70% أما نسبة محايد قدرت ب 20% مما يوضح بأن الشركة تهتم بمعايير الجودة الشاملة في خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية.
- العبارة الثانية " تمتلك الشركة سياسة ترويج واضحة لتعزيز قدراتها التنافسية " نلاحظ أن نسبة موافق قدرت ب 20% و نسبة موافق ب 70% و نسبة محايد ب 10% مما يوضح بأن الشركة تملك سياسة ترويج واضحة لتعزيز قدراتها التنافسية.
- العبارة الثالثة " تستجيب إدارة الشركة بسرعة للاقتراحات والشكاوي المقدمة " نلاحظ بأن نسبة التكرار موافق جدا تقدر ب 20% موافق 60% و محايد 10% أما غير موافق ب 10% يوضح بأن إدارة الشركة تستجيب بسرعة للاقتراحات والشكاوي المقدمة.
- العبارة الرابعة " الجودة الشاملة المطبقة في الشركة مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية " نلاحظ بأن نسبة التكرار موافق جدا تقدر ب 30% موافق 50% و محايد 10% أما غير موافق ب 10% نلاحظ بأن الجودة الشاملة المطبقة في الشركة مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية.
- العبارة الخامسة " توفر الشركة خدمات متنوعة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العملاء " نلاحظ بأن نسبة موافق جدا تقدر ب 20% و نسبة موافق تقدر ب 70% و نسبة محايد ب 10% مما يوضح بأن الشركة توفر خدمات متنوعة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العملاء.

- العبارة السادسة " تعتمد الشركة بشكل أساسي على رقمنة معاملاتها وإجراءاتها الادارية " نلاحظ أن نسبة موافق جدا تتقدر ب 20 % ونسبة موافق ب 60 % ومحاييد 10 % و غير موافق 10 % مما يوضح لأن الشركة تعتمد شكل أساسي على رقمنة معاملاتها وإجراءاتها الادارية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن الإدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، فهي تعد أهم المفاهيم الأساسية الوسائل الناجحة في تحقق المعنية من المؤسسات أعلى درجات الجودة من خلال تضيق مستلزماتها بشكل سليم، ونك بعد تحرير التجارة بين الدول و إلغاء القيود الجمركية و كل أشكال الحماية المنتجات الوطنية التي جعل التنافس بين المؤسسات أكثر من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، بات من المؤسسات الشهدة المطلقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية و العالمية أمراحتها من أجل تطور ميزتها التنفية في الأسواق العالمية وعلى ضوء ما سبق، تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين.

و لقد مكنا هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة، فالمؤسسة وحدة إقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج إدارة الجودة الشاملة كمتغيرة إستراتيجية تضمن نجاحها في ظل اشتداد المنافسة، كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة و معايير الأيزو أسلوبان في التسيير يهدفان إلى تحقيق رضا الزبون، إذ كان ظهور إدارة الجودة الشاملة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي هو كيفية جلب الزبون إليها وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و تلك، ما يسمح لها بالتميز والتفوق و إحتلال مكانة في السوق.

النتائج:

من خلال بحثنا توصلنا الى النتائج التالية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة..
- أصبح هدف تعظيم الربح هدف ثانوي و ليس أساسيا عند المؤسسات، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنهم.

- إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها، بعدما أثبت أنها إحدى الوسائل و أساليب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتكامل، فال يمكن تطبيق مبدأ و التخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر

- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد

- إدارة الجودة الشاملة و معايير الازو على حد سواء تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الاساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه و جعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

التوصيات :

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بشركات التامين التي سعت أو تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

-يعتبر المورد البشري هو الركيزة الاساسية لادارة الجودة الشاملة، بالتالي على المؤسسة إستقطاب موظفين مؤهلين، و الاهتمام بالافراد و تحفيزهم.

- تشجيع روح التعاون والعمل كفريق من أجل تعزيز قنوات الاتصال بين العمال مما يساهم في وجود كفاءات جماعية

-البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية إتصالية أكثر فعالية قادرة على بناء صورة الشركة و التعريف أكثر بخدماتها.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 64-65
- حميد عبد النبي العطائي، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001،
- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور من هجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007،
- روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة ، 2008،
- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، مصر، 2002،
- مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005،
- عز الدين فلاح، التأمين مبادئه و أنواعه، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن،
- سلمان زيدان، تسويق الخدمات التأمينية العمق الإستراتيجي وألداء البشري، الطبعة الأولى، دار مجدالوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- الحديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2004
- خضير كاظم حمودة، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار الميسرة ، الطبعة الأولى ، عمان، 2002،
- توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصرن 2004،
- مهدي صالح السامرائي، " إدارة الجودة في قطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007،

لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو، 2000 دار اراية للنشر و التوزيع، عمان، 1990

حسين عبد الله التميمي، مدخل في إدارة الإنتاج و العمليات دون ذكر الناشر، صنعاء اليمن، 1997

الرسائل الجامعية:

رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية،

مذكرة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003

عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في

بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015-2016

طيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة

باتنة، 2009

دلبرغوتي وليد، تقييم جودة الخدمات التأمين و أثرها على الطلب في شركات التأمين - رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، 2013 جامعة الحاج الخضر - باتنة

ونشادة نوال، إستراتيجيات الأعمال في شركات التأمين الجزائرية في ظل انفتاح سوق التأمين بالجزائر، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006

تابت عبد الرحمان إدريس، " كفاءة وجودة الخدمات الولجستية"، دار الحمامية، الإسكندرية، 2006

المجلات:

مصطفى لعشاشي ومزيان عبد القادر، تقييم وقياس جودة وكالت التأمينية في السوق الج ازيري، مجلة الإدارة

والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 31، جوان 2015، ص129.

إلهام نعمة كاظم، "تقييم جودة الخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية فرع الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 3، 2013

مراجع باللغة اللاتينية:

N.H. Chorn. "Total Quality Management: Panacea or Pitfall". International of Physical Distribution logistics Management, Vol.21, No.8, 1991, pp.31-35.

M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, France, 1993, p: 48

- G. Johson , H.Scoles et d'autres, Stratégique , Publi Union, Paris,2000, pp: 304-305

ملخص

تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي حققت نجاحا باهرا في كافة الميادين بمختلف القطاعات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة ، من ضمنها قطاع التأمين ، حيث تهدف الى تحسين وتطوير اداء الخدمة التامينية بصورة مستمرة ، وهي البوابة التي بإمكانها ان تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل الشركة وتحويلها من الاسلوب الاداري التقليدي الى الاسلوب الحديث الذي يحقق مستوى جودة عالية من الخدمة التامينية ، نتيجة لذلك سعت العديد من شركات التأمين الى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في شركاتها. وتهدف هذه الدراسة الى رفع مستوى أداء شركة التأمين والتحسين المستمر في اداء الخدمة التامينية المقدمة للمؤمن له . طبقت هذه الدراسة في شركة التأمين العراقية بأختبار عينة من (10) من العاملين في الشركة ، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كانت اهمها ان مبادئ ادارة الجودة الشاملة تطبق في شركة التأمين الجزائرية بشكل مقبول وعليها بذل المزيد لتعزيزها.

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة ، ادارة الجودة الشاملة ، الميزة التنافسية ، التأمين

Abstract:

Total quality management is one of the modern administrative concepts that have achieved great success in all fields in various industrial and service sectors in developed countries, including the insurance sector, as it aims to continuously improve and develop the performance of the insurance service, and it is the gateway that can make a radical change in the organizational culture. Inside the company and transforming it from the traditional administrative method to the modern method that achieves a high quality level of insurance service. As a result, many insurance companies have sought to apply the principles of total quality management in their companies.

This study aims to raise the level of performance of the insurance company and continuous improvement in the performance of the insurance service provided to the insured. This study was applied in the Iraqi insurance company by testing a sample of (10) employees in the company, and the questionnaire was used as a means of collecting information, and the study reached a number of conclusions, the most important of which was that the principles of total quality management are applied in the Algerian insurance company in an acceptable manner and it should do more to enhance.

Keywords: total quality, total quality management, competitive advantage, insurance