

# جامعة وهران

كلية العلوم الإقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية .  
أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

## الموضوع :

"مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية  
في قطاع التأمين : دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر  
- مدخل لشركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري "

تحت إشراف:

أ.د. زايري بلقاسم

من إعداد:

خطيب خالد

### أمام لجنة المناقشة

جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د كربالي بغداد	رئيسا
جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د زايري بلقاسم	مقرا
جامعة وهران	أستاذ محاضر (أ)	د. شرشم محمد	مناقشا
جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ.د زيدان محمد	مناقشا
جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلعزوز بن علي	مناقشا
جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د كورتال فريد	مناقشا
مديرية الغرب وهران	مدير جهوي للتأمينات	أ.د كروسي بشير	مدعوا

2014/06/12

السنة الجامعية : 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى والدي أكرمهما الله الخير و العافية  
إلى أخواتي كل بإسمه إلى أولادي كل بإسمه  
إلى زوجاتي  
إلى الجزائر الحبيبة

# شكر

إلى من أرجو أنني إستحققت شرف إشرافه على هذه الرسالة إلى من شملني بالعلم و النصيحة،الأستاذ الدكتور زايري بلقاسم ،إلى كل أساتذة جامعة وهران لهم مني جزيل الشكر والعرفان.

الصفحة	الموضوع
9	المقدمة
18	الفصل الأول- مدخل لإدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية
18	المبحث الأول – الأسس و القواعد التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة
18	1- مفهوم الجودة و أهميتها
18	1-1- تعريف الجودة
22	1-2- أهمية الجودة و أهدافها
24	1-3- مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة
25	1-4- أبعاد و مداخل دراسة الجودة
28	1-5- تكاليف الجودة
32	2- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
32	1-2- المدخل التقليدي لإدارة الجودة
34	2-2- مدخل إدارة الجودة الشاملة
40	1-2-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهدافها
40	2-2-2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
43	2-2-2-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة
44	2-2-2-2- التمييز بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة
45	2-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة
47	2-4- رواد إدارة الجودة الشاملة
52	3- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
57	المبحث الثاني – مرتكزات و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
57	1- مرتكزات و عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة
61	1-1- التمييز
62	1-2- التركيز على الجودة
63	1-3- التحسين و التطوير المستمر
64	1-4- العمل الجماعي
65	2- مبادئ و متطلبات ، مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
65	1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
66	2-2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

68	2-3-مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
70	2-4-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
72	3-الأخطاء الشائعة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
73	4-المعايير الدولية و إدارة الجودة الشاملة
75	5-الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة
75	5-1-مخطط باريتو
76	5-2-مخطط السبب-التأثير
77	5-3-مخطط العملية
78	5-4-قائمة الفحص
79	5-5-مخطط التبعر
81	المبحث الثالث. الأسس النظرية للقدرة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة
81	1- تعريف التنافسية
82	2-تعريف و أهمية الميزة التنافسية
82	2-1-تعريف الميزة التنافسية
85	2-2-القدرة التنافسية
89	2-3-أهمية و مصادر إمتلاك الميزة التنافسية
89	2-3-1-أهمية إمتلاك الميزة التنافسية
90	2-3-2-مصادر إكتساب الميزة التنافسية
90	3-أهمية تحسين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية
92	4-مؤشرات الميزة التنافسية
94	5-أبعاد الميزة التنافسية
94	5-1-بعد الكلفة
94	5-2-بعد الجودة
95	5-3-بعد المرونة
95	5-4-بعد التسليم
96	5-5-بعد الإبداع
96	6-أنواع الميزة التنافسية
96	6-1-ميزة التكلفة الأقل
96	6-2-ميزة التميز
96	6-3-ميزة إختصار الوقت
97	7-أوجه الشبه و الإختلاف بين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية
98	8-علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية ( القدرة التنافسية)
100	8-1-التركيز على العميل

102	2-8- التحسين المستمر
104	3-8- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية
106	9-معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية
108	خلاصة الفصل الأول
109	الفصل الثاني-تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
109	تمهيد
110	المبحث الأول- مدخل نظري عام للخدمات
110	1-ماهية الخدمة
111	1-1-تعريف الخدمة
115	2-1-تطور الخدمات
117	3-1-الخصائص المميزة للخدمة
123	4-1-طبيعة و تصنيف الخدمات و العوامل المؤثرة في الخدمة
123	1-4-1- طبيعة الخدمات
127	2-4-1- أصناف الخدمات
135	3-4-1-إنتاج الخدمة
136	4-4-1- العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة
141	5-1-إدارة تميز الخدمة و شروطها
141	1-5-1- إدارة تميز الخدمة
141	2-5-1- شروط إدارة تميز الخدمة
142	2-مؤسسات تقديم الخدمة و تصنيفها
143	1-2- ماهية المؤسسات الخدمية
143	2-2- تعريف مؤسسات تقديم الخدمة
146	3-2- أصناف المؤسسات الخدمية
148	3-جودة الخدمة
150	3-1- أبعاد جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية
151	3-2- معايير الحكم على جودة تحسين الخدمة
153	4-مرتكزات نظام الجودة في المؤسسات الخدمية
156	المبحث الثاني- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
157	1-أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
159	2-أسباب إهتمام المؤسسات الخدمية بإدارة الجودة الشاملة
161	3-شروط و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
161	3-1- شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
163	3-1-1- التحسينات المستمرة في المؤسسات الخدمية
165	3-1-2-الأنشطة الدائمة المستمرة

165	2-3-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
167	4-مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
167	4-1- المرحلة الصفرية ، الإعداد
168	4-2- مرحلة التخطيط
168	4-3-مرحلة التقييم
168	4-4- مرحلة التنفيذ
168	4-5-مرحلة تبادل التجربة و الخبرات
169	5-أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
170	6- المحددات الثقافية و التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
171	6-1-مفهوم الثقافة التنظيمية
171	6-2-العوامل المكونة للثقافة التنظيمية
172	6-3-الثقافة التنظيمية قائمة في كل المؤسسات
173	6-4-فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
175	<b>المبحث الثالث- إستراتيجية الجودة في المؤسسات الخدمية</b>
175	1-التطور الإستراتيجي للجودة
177	2-التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
178	3-علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الخدمية
179	4-إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية التسويق في المؤسسات الخدمية
180	4-1- مفهوم تسويق الخدمات
181	4-2- الأبعاد الأساسية لجودة تسويق الخدمات
182	5- خصائص تسويق الخدمات
183	6-إستراتيجية المؤسسات الخدمية من منظور إدارة الجودة الشاملة
184	7-بعض نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .
188	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
189	<b>الفصل الثالث-تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين: حالة الجزائر</b>
189	<b>تمهيد</b>
190	<b>المبحث الأول-مدخل نظري للتأمين</b>
190	1-ماهية التأمين
190	1-1-مفهوم التأمين
198	1-2-أطراف التأمين
199	1-3-أنواع التأمين

199	1-3-1-أنواع التأمين التجاري
203	1-3-2-التأمين التكافلي
206	1-3-3-التأمين -بنك
206	2-أهمية التأمين الإقتصادية
209	3- التطور التاريخي للتأمين
211	4-مراحل تكوين التأمين
214	5- النظرية التأمينية
216	6-الوزن الإقتصادي للتأمين ضمن الخدمات
222	المبحث الثاني-تحليل قطاع التأمين في الجزائر
222	1-التطور التاريخي لقطاع التأمين في الجزائر
222	1-1-الفترة المتراوحة بين 1960-1990
223	1-2-الإنفتاح و تحرير السوق
224	2-خصائص قطاع التأمين في الجزائر
233	المبحث الثالث-إمكانيات و حدود تطبيق نظام الجودة الشاملة على قطاع التأمين بالجزائر.
233	1-منهجية الدراسة
233	1-1-مجتمع الدراسة
235	1-2-تحليل آراء و إستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات (فقرات الإستبانة )
238	1-3-أداة جمع البيانات
239	1-4-ثبات صدق المقياس
240	2-فرضيات الدراسة الميدانية
242	3-أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها
242	3-1-تحليل آراء و إستجابات الخبراء و الأساتذة المحكمين ، حول فقرات الإستبانة
243	3-2-قياس صدق و ثبات متغيرات الدراسة
251	3-3-التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة
263	3-4-التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ، و تحسين القدرة التنافسية.
271	-الخاتمة العامة



# المقدمة

## المقدمة:

يرجع الفضل لليابانيين في وضع الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة ، و لعل أهمها مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM، كمفهوم إداري جديد يساعد على تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، و يؤدي إلى تحسين مستمر و دائم للوصول إلى التميز و الإبداع ، كما يعرف السوق العالمي واقعا جديدا ، و مفاهيم وتقنيات حديثة و جد متطورة تتسم بالسرعة الفائقة في تنفيذ المشاريع القائمة على العلم والتكنولوجيا و الإستعمال المكثف لأدوات الإتصال الحديثة في جميع المجالات ، مما أفرز متغيرا جديدا يتمثل في العامل النوعي للسلعة ، في جميع الخدمات و المعاملات التجارية و المالية ، في سوق تحكمه المنافسة القوية .

و في مرحلة سابقة ، كان يعتقد بأن القدرة التنافسية التي تخلقها المؤسسات تتكون من الأصول المادية والمالية فقط ، لكن بإقحام التكنولوجيا والمعلوماتية ، و عمليات التسويق و المقارنة بالمنافسين الآخرين Benchmarking<sup>1</sup>، ظهر الإهتمام المتزايد بأهمية الجودة و النوعية في تقديم الخدمات و غيرها، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بشكل أساسي ، ورغم هذا الإهتمام المتزايد بتأثير الجودة من خلال توظيف القدرات والمهارات بغية إحراز، و تحقيق نتائج ذات إمتياز و نوعية عالية في قطاع الخدمات و غيرها ، إلا أنه لم يقابل ذلك إهتمام مماثل بكيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، كخيار إستراتيجي تعتمد عليه المؤسسات لتحسين قدراتها التنافسية بشكل خاص .

إن سوق خدمات التأمين شأنه شأن بقية الأسواق من سلع وخدمات، تحكمه معايير الجودة والمنافسة، بحيث أن قيمة أي منتج أصبحت، تتحدد بقيمة التكنولوجيا و درجة الإبداع فيه، مما يجعل منه منتج ذو قيمة إقتصادية، لها تأثيرها الخاص ينمي القدرة على المنافسة و يواجه تحديات السوق في إطار ما أصبح يعرف بالتسويق التأميني والإبداع و التميز في الأداء و جودة الخدمة. و عليه فإن إمتلاك شركات التأمين لقدرات تنافسية، لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها وإستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة ، بل أصبحت مطلوبة بتوفير النوعية و الجودة ، سواء في سوق العمل المحلي أو الدولي .

لهذا أصبح قطاع التأمين من خلال شركاته الناشطة مرهونا بإستراتيجية تسيير فعالة، وقادرة على بناء قوة عمل مؤهلة و خلاقية تستطيع التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، وتشارك في تحسين المنتج أو الخدمة و تطويرهما، عن طريق إحداث نوع من التغيير الإستراتيجي المعتمد على إنتهاج أحدث الأساليب العلمية و العملية .

ويعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة نموذجا إستراتيجيا يمكن إعتماده في إطار متكامل ومنسق لتطوير قطاع الخدمات بصفة عامة، و قطاع التأمين بصفة خاصة ، وفقا لمتطلبات سوق المنافسة، و بالتالي الإسهام في الاقتصاد الوطني.

وهكذا نجد بأن هذا المفهوم تجاوز حدود إدارة الخدمات ، و أصبح عبارة عن إستراتيجية تنافسية قائمة على أساس فكر فلسفي و إداري شامل ، يترجم من خلال أبعاد إستراتيجية ، في كافة جوانب العمل بدءا من تحديد إحتياجات النظام و إنتهاء بالتنظيم الدقيق للأداء، و موازاة مع كل هذا فإن قطاع التأمين الجزائري، بمؤسساته، لم يواكب التحولات التي يشهدها سوق المنافسة ، فهو في حاجة ماسة إلى إعادة هيكلته ، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها الجزائر من إنفتاح الأسواق، وإحتدام المنافسة المحلية والعالمية.

<sup>1</sup> " و هو ما يعرف بالقياس المقارن ، و هو عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة ، بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة "

و لكي يتم تحسين القدرات التنافسية لشركات التأمين، رأينا بأنه من الأنسب أن تلجأ هذه الأخيرة إلى تطبيق نظام شامل، كنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على إستراتيجية خدمة الزبون و إرضاءه و التقليل من التكاليف المرتبطة بالمنتج .

### أولاً- الإشكالية :

يعد تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، من أعقد و أصعب الدراسات في مجال المال و الأعمال و الإدارة ، ما يعني تغييرا شاملا و في العمق، في التسيير الإداري ، و التطوير المستمر في العمليات ، و تحسين الأداء، الأمر الذي يكسب المؤسسات قدرة تنافسية و يحسنها، في الوقت الذي يوجد فيه قطاع التأمين في الجزائر ، في أمس الحاجة إلى تأكيد بقاءه و رفع التحديات من خلال الحد من العيوب و النقائص التي تواجهها شركات التأمين. و عليه نحاول في هذا الصدد طرح الإشكالية التالية:

➤- ما هو دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تدعيم و تحسين القدرة التنافسية لقطاع التأمين بالجزائر؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

- أ- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية و ما العلاقة بينهما؟
- ب-كيف يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية؟
- ت-ما هي الأسس النظرية و التنظيمية للتأمين؟
- ث-ما هي إمكانيات و حدود تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين بالجزائر (من خلال دراسة حالة شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري)؟

### ثانيا- الفرضيات.

للإجابة على إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية تم طرح فرضيات نوجزها فيما يلي:

- ستجد شركات التأمين بالجزائر صعوبات في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- وجود غياب الوعي بالعمل الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى شركات التأمين بالجزائر.
- عدم إدراك شركات التأمين بالجزائر بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة لتحسين قدراتها التنافسية.

كما تسعى الدراسة في محاولتها ، لإيجاد علاقة بين المتغيرات و إختبار الفرضيات الرئيسية التالية :

### ◀ - الفرضية الرئيسية الأولى .

- أ- تتباين شركات قطاع التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .
- ب-تتباين شركات قطاع التأمين ، في تبني عوامل تحسين القدرة التنافسية .

## ◀ -الفرضية الرئيسية الثانية .

- هناك علاقة إرتباط هامة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ( شركات التأمين ) .

### ثالثا- الغرض من الدراسة :

إن محاولة الإجابة على العديد من التساؤلات ، المتعلقة بالغرض من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وفق شروط مناسبة ، تؤدي إلى محاولة تفسير هذا المنهج كمدخل في قطاع التأمين من خلال :

- ❖ الشركات الناشطة ، بحيث تلبى إحتياجات العديد من الإداريين ، و المكلفين بالمؤسسات المالية الغير بنكية و ملاحظين للمهنة .
- ❖ إدراك مدى التوافق بين نشاط التأمين و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و إنعكاساتها على نجاح و تطور هذا القطاع بأكمله .
- ❖ تقديم التصور الشامل عن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين محاولة ، للتعرف على أهم المزايا التي تكتسبها شركات التأمين،بما يتوافق مع أساليب أنشطتها ، عند تطبيق معايير الجودة
- ❖ تحديد العلاقة بين هذا المفهوم الإداري الحديث، و بين العوامل المساندة لأداء الخدمة التأمينية ، و ذلك من خلال تحسين ميزة شركات التأمين التنافسية و بالتالي قدراتها التنافسية، بأفضل جودة ممكنة ، و أعلى مستوى في الأداء .

### رابعا -أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يقدمه منهج إدارة الجودة الشاملة من فوائد، تنعكس بالإيجاب على سائر الأنشطة داخل شركات التأمين ، سواء على المدى القصير أو الطويل، فالزبون ينظر دوما إلى نوعية المنتج أو الخدمة، و تلبية إحتياجاته التي أضحت جد متطورة و متغيرة ، إذ ينبغي أن يقابل ذلك منتج أو خدمة تناسب هذا الأسلوب ، و النمط من خدمات لائقة تتماشى مع عامل الجودة العالية، و بالتالي تقديم أفضل جودة للزبائن، مما يؤدي إلى محاولة إبتكار مجال تنافسي جد مقنع مناسب للتغيير، و يلبي قناعات أفضل طلب بأحسن تحفيز من خلال قبول مواصفات ما هو جديد. و لفهم مقاصد إدارة الجودة الشاملة، و إمكانية تطبيقها يتطلب الأمر تناول مختلف التجارب ، التي إتبعتها بعض شركات التأمين مثل بارنار فرانسوا للتأمين و البيد، و بول روفير للتأمين و أليانس وغيرها من الشركات التأمينية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بنجاح و إمتياز . و هكذا يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة، من أهم المواضيع الإدارية الحديثة، كمفهوم قادر على خلق المزايا التنافسية ، و تحسين القدرة التنافسية ، و التطوير الدائم و تحقيق رغبات العملاء ، و تخفيض تكاليف المنتج و الخدمة في محيط أعمال يتسم بالتغيرات السريعة و المتتالية .

### خامسا - أسباب إختيار موضوع الدراسة :

ترجع أسباب إختيار هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أ- أهمية الدراسة في ضل التحولات الإقتصادية المالية في الجزائر والعالم .
- ب- تركيز الأبحاث على دراسة منهج إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الأخرى مثل الصناعة و التعليم ، مع إهمال القطاع الخدمي و المالي ( خاصة قطاع التأمينات).

- ت- الرغبة في تشخيص وتحليل واقع شركات التأمين ، والعمل على تحسين قدراته التنافسية ( الميزة التنافسية)، لتأهيل العمال ، حتى يواكبون متغيرات سوق التأمين محليا و عالميا ، حاضرا ومستقبلا، وفق متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ث- محدودية الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال.
- ج- مدة عملنا بالشركة الوطنية للتأمين (5 سنوات).
- ح- محاولة الوصول إلى طرح جديد للموضوع يفتح آفاق للباحث الجزائري و الإدارة و الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالربط بين الجودة ، و الخدمة ، و القدرة التنافسية ، في قطاع التأمين .

#### سادسا- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إدخال التحسين المستمر، والتطوير المؤسسي على نشاط التأمين ، و بالتالي تحسين نوعية منتج التأمين، وذلك من خلال وضع رؤيا لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على شركات التأمين ، كدراسة حالة تهدف على وجه التحديد إلى:
- أ- محاولة تطبيق هذا النموذج ( إدارة الجودة الشاملة ) الذي يفسر المتغيرات المختلفة، و المتعلقة بمدى إستعداد شركات التأمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب- محاولة إيجاد طرق لتأهيل الأفراد ( من موظفين و مدراء ) في شركات التأمين، لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ت- محاولة تقديم مقترح لتحسين القدرة التنافسية، لضمان نوعية و جودة منتج التأمين و بالتالي جودة عالية في الخدمات ، الخاصة بشركات التأمين.
- ج- تحديد نوع المشاكل و العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين.
- خ- تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة في شركات التأمين

#### سابعا- حدود الدراسة:

- أجريت هذه الدراسة بين الفترة 2006-2012 .
- ✓ - **الحدود الموضوعية** – بحيث تناولت الدراسة ، موضوع فرص و إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين ( شركات التأمين ) ، بهدف تحسين القدرات التنافسية لهذه الشركات .
- ✓ **الحدود البشرية** - إقتصرت الدراسة على فئة معينة من الموظفين ، و المديرين في شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري و عددها 105 .
- ✓ **الحدود المؤسساتية** - إقتصرت الدراسة على شركات التأمين التابعة للمديريات الجهوية للغرب الجزائري و عددها 13 مديرية و فروعها ( وكالات و شركات التأمين ) .
- ✓ **الحدود الزمانية** – إمتدت الدراسة الميدانية بين الفترة 2009-2010 .

## ثامنا-الدراسات السابقة .

لحد علمنا لم نطلع على عمل بحثي ، يجمع بين قطاع التأمين من خلال شركاته الناشطة (secteur des assurances) تحسين القدرة التنافسية (Ameliorer la capacite concurrentielle)، المؤسسات الخدمية (Entreprises des services)، و تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (Total quality Management) غير أن هناك دراسات أخرى ، حاولت أن تربط بين الجودة و التنافسية في البنوك ، أو التأمينات و القدرة التنافسية ، أو الجودة في القطاع الخدمي ، أو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، و على كل نحاول أن نوجز البعض منها فيما يلي :

➤ دراسة Longenker&Scazzero 1996 ، حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة ، حيث هدفت الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، و ممارسة هؤلاء لهذا المفهوم ، كما هدفت إلى تحديد المشاكل و المعوقات التي تواجه تطبيق هذا المنهج من وجهة منظور المسؤولين، و قد أجريت الدراسة على عينة شملت 137 من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في 10 مؤسسات صناعية و خدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أجمع المديرون بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات ، و بقي التطبيق الفعلي في جميع مؤسساتهم .
- إعتبار إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة لتحسين النوعية و لكن لأسباب غير معلومة ، تناقص دعمهم عبر الوقت لنشاطات إدارة الجودة الشاملة.
- محدودية تركيز المديرين على معالجة المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم .
- المشاكل الإدارية و البشرية مثل الإشراف غير الفعال ، قلة التدريب للعاملين ، و عدم فعالية إجراءات التصحيح ، حالت دون تطبيق هذا المنهج .

➤ دراسة أجراها ( التميمي، 2005) ، التميمي ، إياد فاضل ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي للعاملين مجلة البصائر جامعة البتراء ، المجلد 9 العدد 2، 2005 ص 185-225. هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها و بمستوى مرتفع ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين .

➤ الدراسة التي أجراها ( الطراونة .2002) ، الجودة الشاملة القدرة التنافسية " دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ، دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية مجلد 29 العدد 1، 2002. و التي تهدف إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في منظمات الصناعة الدوائية في الأردن ، و معرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه المنظمات ، و دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة و السياسات التنافسية ، و العلاقة بين الجودة الشاملة و القدرة التنافسية ، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ، تطبيق المنظمات الدوائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة

، كما أظهرت عدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تتبناها هذه المنظمات من حيث الأولويات ومستويات التكامل بينها.

➤ ودراسة محمد فؤاد محمد حسان (1997)، و من نتائجها قياس جودة الخدمات في شركات التأمين ، بالتطبيق على شركات القطاع العام بجمهورية مصر العربية ، توضح بأن لجودة الخدمة خمسة أبعاد هي النواحي المادية الملموسة ، و سرعة الإستجابة من قبل الموظفين لمطالبة المؤمن لهم ، الأمان ، و الثقة في شركات التأمين ، و التعاضد مع المؤمن لهم ، و التفاني في خدمتهم ، و كذلك أن جودة الخدمة هي معيار الدرجة التي ترقى إليها الخدمة ، لتقابل توقعات ، و ما يأمل المؤمن لهم أن يتحقق لهم ، فالشعور بالرضا قيمة متدنية على إدراك المؤمن لهم لجودة الخدمة المقدمة ، حيث يتحقق الرضا عندما تكون مستويات الأداء الفعلي تتساوى أو تفوق مستويات توقعات المؤمن لهم .

➤ ودراسة أحمد بن عشاوي (2006) ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أوضحت ، أن منهج إدارة الجودة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات ( الصناعية و الخدمية ) لكونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة ، حيث تشكل إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا و فلسفيا متكاملًا ، أمام مختلف المؤسسات ، بما فيها مؤسسات تقديم الخدمة ، فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية ، من خلال المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في المؤسسة ، وصولا في النهاية لتحقيق رضا الزبون و كسب تطلعاته .

➤ ودراسة عفاف محمد سليمان ، عمر عبد الجواد عبد العزيز (2007) و ركزت على قياس جودة الخدمة التأمينية ، بإستخدام مقياس الفجوة بين إدراكات / توقعات العملاء ، و أثرها في رضا العملاء ، و أوضحت بأنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5,05) بين إدراكات عملاء التأمين للأداء الفعلي للخدمة التأمينية ، و بين توقعات لهذا الأداء ، و ذلك بالنسبة لمختلف مظاهر جودة هذه الخدمة ، أي مستوى الأبعاد و العناصر ، كما أن هناك إختلافا في الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التأمينية ، فقد جاءت السرعة في سداد التعويضات ، في مقدمة العناصر التي تؤثر على نوايا العملاء في الإستمرار في التعامل مع شركات التأمين مستقبلا ، و يليها التطوير المستمر للوثائق المعروضة ، ثم توافر العديد من الوثائق التأمينية التي تقابل إحتياجات شركات التأمين مستقبلا ، و يليها التطوير المستمر للوثائق المعروضة ، ثم توافر العديد من العملاء ، ثم الإستجابة الفورية لإستفسارات و شكاوي العملاء ، و أخيرا السرية و الخصوصية فيما يخص معاملات العميل .

➤ ودراسة ، بعنان نور الدين (2007) ، تناولت جودة الخدمات و أثرها على راحة العملاء ، دراسة ميدانية على المؤسسة المينائية لسكيدة ، بحيث أوضحت ، أن عملية الإتصال بين المؤسسة المينائية و عملاءها ضعيفة ، و هذا ما يفسر عدم علم أغلبية العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو ( المطابقة العالمية للمواصفات ) ، الذي يعتبر من أهم التغيرات التي حدثت في المؤسسة يرجع إنخفاض جودة الخدمة المينائية إلى طول فترة الرد على شكاوي العملاء ، و تدمير بعض العملاء من فترة الإنتظار لإنجاز المعاملات الإدارية ، و عدم موافقة بعض العملاء على ثمن الخدمات المقدمة .



➤ و دراسة ماجدة عبد الله أحمد تبيدي (2012) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسات ، بقطاع التأمين بالسودان ، دراسة حالة شركة شيكان التأمين وإعادة التأمين ، خلال الفترة (2005-2010)، أوضحت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التطوير و التحسين المستمر للأداء ، و تقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء ، و الزبائن ، كما يؤدي هذا التطبيق إلى فهم حاجات و رغبات العملاء بصورة دقيقة .

## تاسعا- منهجية الدراسة :

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وجانب تطبيقي، حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة ، و القدرة التنافسية و محاولة الربط بين الأسس و القواعد النظرية و التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة ، من خلال مرتكزات ، متطلبات ،

معوقات تطبيق هذا المنهج ، و الأسس النظرية للميزة التنافسية (كعامل نجاح تحسين القدرة التنافسية)، في إطار محدد تتطلبه محاور الدراسة .

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، من خلال توضيح دور هذا المنهج ، و محاولة الربط بينه ، وبين مدخل نظري عام للخدمات من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية كإستراتيجية فعالة ، و لتحقيق إمكانية تطبيق مبادئ هذا النظام على قطاع النشاط الخدمي تم التطرق إلى بعض التجارب الناجحة في هذا المجال .

بينما خصص الفصل الثالث، لتطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين ، حالة الجزائر و ذلك من خلال أولا ، دراسة مدخل نظري لقطاع التأمين (نظرة عامة حول قطاع التأمين في الجزائر) و ثانيا محاولة ربطه مع إمكانيات و حدود تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على شركات التأمين للغرب الجزائري ، كدراسة ميدانية و عملية . كما تناولت الدراسة ثلاث محاور نوجزها فيما يلي :

◀ المحور الأول فقد تم تخصيصه لإستعراض منهجية البحث الميداني ، والجانب

التحليلي للدراسة ، تحليل البيانات ، مع عرض النتائج ، تحديد مجتمع الدراسة ، و اختيار العينة و أسلوب جمع البيانات ، تحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات الإستبانة.

◀ - المحور الثاني - و يتناول المعالجة الإحصائية ، من خلال أدوات التحليل الإحصائي

بإستخدام SPSS V17 ، و إختبار الفرضيات .، و أخيرا عرض النتائج ، و تقديم إقتراحات.

◀ -المحور الثالث- عرض النتائج ، تقديم توصيات ، و الخلاصة .

كما تم إتباع الأسلوب الحوارية والإستقرائي لإنجاز المجال التطبيقي .

## عاشرا- صعوبات الدراسة :

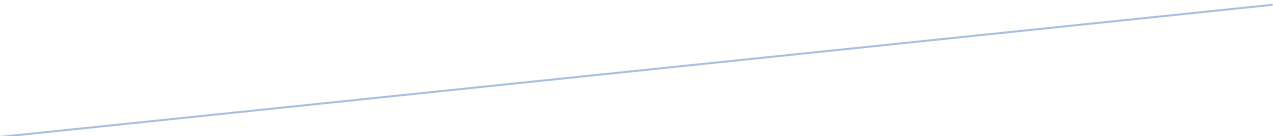
إتضح لنا أن هناك مقاومة سلبية عند محاولة تطبيق البرامج التطويرية في قطاع التأمين، خاصة تلك المتعلقة بالطبيعة البيروقراطية السائدة ، و نتيجة لذلك تواجه برامج إدارة الجودة الشاملة ، عقبات عند محاولة التطبيق، و لدى تناول هذه الدراسة تحديد تلك العقبات ، و المشاكل و ذلك من



خلال محاولة معرفة إمكانيات و حدود قبول إحدى إستراتيجيات التطوير التنظيمي ، و كفاءة الإدارة في قطاع التأمين التي تؤدي إلى توفير المناخ التنظيمي و السياسات الإدارية المناسبة ، المرتبطين بنظام الحوافز، و درجة الرضا و مستوى الأداء ، و بالتالي تخطي كل الصعاب التي تحول دون التطبيق الفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين .

كما يمكن تلخيص بعض الصعوبات ، التي واجهتنا في هذه الدراسة فيما يلي :

- أ- قلة الدراسات في هذا المجال .
  - ب- محدودية الدراسات والأبحاث الخاصة بمدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين خاصة بالجزائر ، و ربط ذلك بمفهوم الميزة التنافسية كأداة فعالة لإكتساب القدرة التنافسية و تحسينها في هذا القطاع الحساس من النشاط الإقتصادي .
  - ت- إختلاف الجانب النظري عن التطبيقي ، بإعتبار أن كل المراجع في التطبيق هي أجنبية، تختلف عن وضع الجزائر في هذا المجال .
  - ث-الصعوبات اللغوية ، فيما يتعلق بالجانب التطبيقي خاصة عند طرح الإستبانة للتحكيم ، أو توزيعها على شركات التأمين التي تمارس كل نشاطاتها باللغة الأجنبية ، مما أدى بنا إلى محاولة ترجمتها في كل مرة لدى أغلبية عينة الدراسة .
  - ج- مشاكل لوجيستكية خاصة بإستغلال أحسن المراجع من قواعد بيانات و مراكز أبحاث .
  - ح- مشاكل مرتبطة بالوصول إلى مصادر المعلومات ، و خاصة الجانب التطبيقي ، إذ يمتنع العديد من الإطارات عن تقديم البيانات ، أو رفض الإجابة عن الإستبيانات بحجة سرية بعض المعلومات ، أو التكتم عن بعض الحقائق المرتبطة بواقع التأمين في الجزائر .
- و نشير في هذا الجانب ، أن العديد من المسؤولين في شركات التأمين لم يكن لديهم دراية كافية بإدارة الجودة الشاملة TQM ، و بعد مجهود شاق قام به الطالب ، حصل الإجماع لديهم على إعتبار قرار إدارة الجودة الشاملة ، قرار إستراتيجي يحتاج إلى إدارة عليا حكيمة تدعم تنفيذ الجودة ، و تتطلب عناية كبيرة للفهم و الإدراك .
- و لذلك لا بد من توافر إدارة عليا واعية و متفهمة ، و صاحبة قرار لتسهيل هذه المهمة ، و مما لا شك فيه أن أصعب أنواع إتخاذ القرار ، هو إتخاذ القرار بشأن الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، و ذلك لتكلفتها و صعوبتها و كثرة معارضيها من إداريين و مسؤولين .



## الفصل الأول- مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

يعد نظام إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة للتغيير الإستراتيجي لدى المؤسسات بصفة عامة ، و قطاع الخدمات بشكل خاص، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى محاولة تحقيق التفوق والتميز ،في ظل سوق تحكمه المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات ،التي تنشط في الإقتصاد على المستويين الداخلي و الخارجي .

و من خلال ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات على كافة الأصعدة ، و من كل جوانب العمل، بدءا من تحديد إحتياجات الزبون و تلبيتها ، إلى غاية التقويم الدقيق للأداء ،يتحقق بلا ريب التحسين المستمر الذي يؤدي إلى إكتساب ميزة تنافسية و تحقيق القدرة التنافسية لدى هذه المؤسسات مهما كان حجمها أو موقعها الجغرافي أو نوع النشاط الذي تمارسه .

### المبحث الأول: الأسس و القواعد النظرية و التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة .

إكتسبت الجودة أهمية كبيرة في الفترة الأخيرة ، بحيث أصبحت المعيار الصحيح للتمييز بين مختلف أداءات الشركات ، مما يفسر إهتمام هذه الأخيرة بتطوير جودة الأساليب الإدارية ، كمدخل أساسي لمواجهة شدة المنافسة في الأسواق المعاصرة .

#### 1- مفهوم الجودة و أهميتها .

##### 1-1- تعريف الجودة .

من الصعب أن نجد تعريفا بسيطا و شاملا للجودة ، بسبب تعدد جوانبها ، و يمكن أن يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، غير أن مفهوم الجودة تغير حديثا بعد تطور علم الإدارة و ظهور الشركات الكبرى و زيادة المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و معقدة.<sup>2</sup>

فقد عرّفت الجودة بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة بذلك، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"<sup>3</sup> . و يلاحظ من هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

كما عرفت الجودة بأنها "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة ، والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والموثوقية ، والإعتمادية ، وقابلية الإستعمال"<sup>4</sup> ، و يلاحظ من التعريف تركيزه على الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة.

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة، القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"<sup>5</sup>، و هكذا ينحصر تعريف مصطلح الجودة في النقاط المستوفية في الجدول التالي :<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Terfaya Nassima, demarche qualite dans l'entreprise et l'analyse des risques, Edition houma, Alger, 2004 , p 13

<sup>3</sup> سونيا البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2004 ، ص 15.

<sup>4</sup> مأمون الدرادكة ، و طارق الشبلي الجودة في المنظمات الحديثة . دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى، 2002، ص 16.

<sup>5</sup> الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC 1946 DILWORTH 1992 page 609

<sup>6</sup> Francois gilbert , total quality management, Edition paris , 2005 p 15

## الجدول رقم (1- 1) مصطلح الجودة و أهم رواده.

السنة	معنى مصطلح الجودة	إسم / الرائد
1956	الرضا التام للعميل (الزبون).	أرماند فيخبوم
1979	المطابقة مع المتطلبات .	كروسبي
1986	درجة متوقعة من التناسق و الإعتقاد ، تناسب السوق بتكلفة منخفضة .	ديمنج
1989	دقة الإستخدام حسب ما يراه المستفيد ( الزبون).	جوزيف جوران

المصدر- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص،ص22-31.

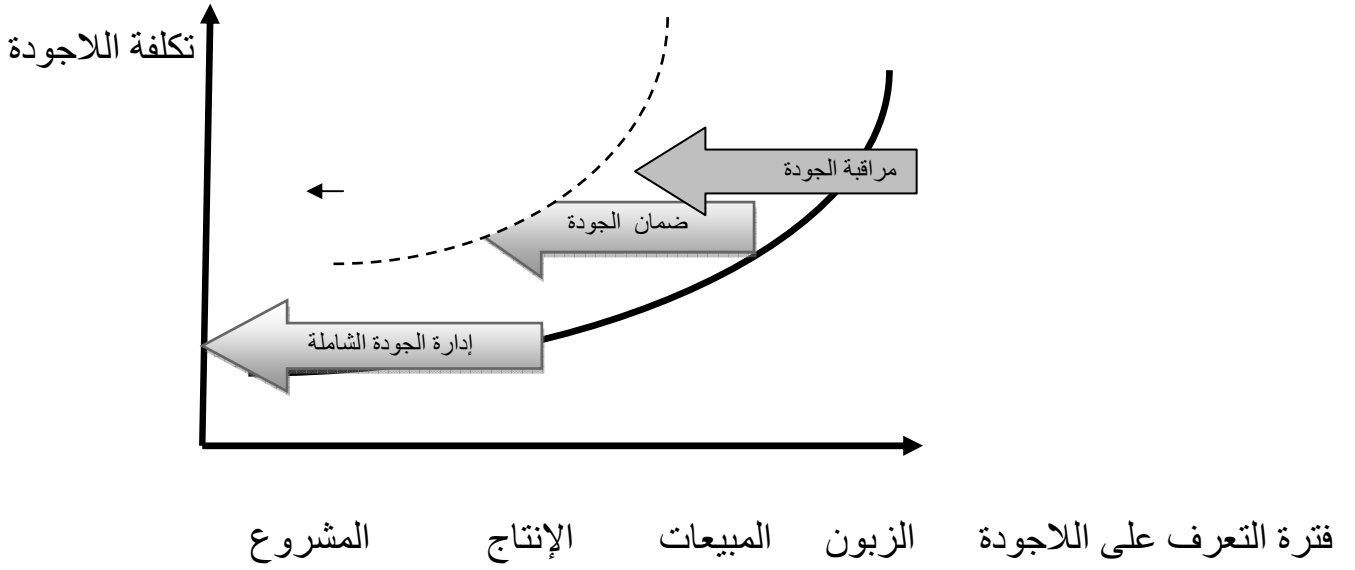
و نستنتج من الجدول (1- 1) ، بأن هناك العديد من المفاهيم إرتبط بها تعريف الجودة ، فهي تتمثل في الرضا لدى الزبون ، و مطابقة المنتج مع ما هو مطلوب في السوق و بتكلفة منخفضة ، الأمر الذي جعل منها مفهوما يفسر حسب المراحل لها علاقة بتطور الفكر الإقتصادي ، و إن كانت هذه التعريفات تختلف في ألفاضها و معانيها ، فإنها تحمل مفهوما واحدا و هو كسب رضا العملاء.

كما يعرف *Pascal Bonnabry*، 2009، الجودة على أنها "ترقد في عين المشاهد ، و هي مرتبطة بالمكان الذي نرى منه الشيء" <sup>7</sup>، كما يشير إلى مفهوم اللاجودة و هذا شيء جديد وجدناه في التحليل العلمي المعاصر للجودة ، و الذي يتجه إلى تفسير المفهوم العكسي للمصطلح ، لعله يعطي التعريف الجديد للجودة و التي يفترض بأنه لفهم الجودة يجب تناول مفهوم اللاجودة ، بإعتبارها ثمن تدني الجودة *sous qualite*، و هي تتمثل في عدم الإستجابة الكلية أو الجزئية للإحتياجات ، و الجودة الزائدة *sur-qualite* ، و هي الإستجابة التي تتعدى الإحتياجات .

كما يشير *Pascal Bonnabry* إلى السيرورة و تكلفة اللاجودة *Processus et cout de la non -qualite* و التي يوضحها من خلال الرسم البياني التالي :

<sup>7</sup> *Pascal Bonnabry, Qualite et Gestion ,HUG,hopitaux universitaire de Geneve , Vouvry, 13 juillet ,2009 , p 3*

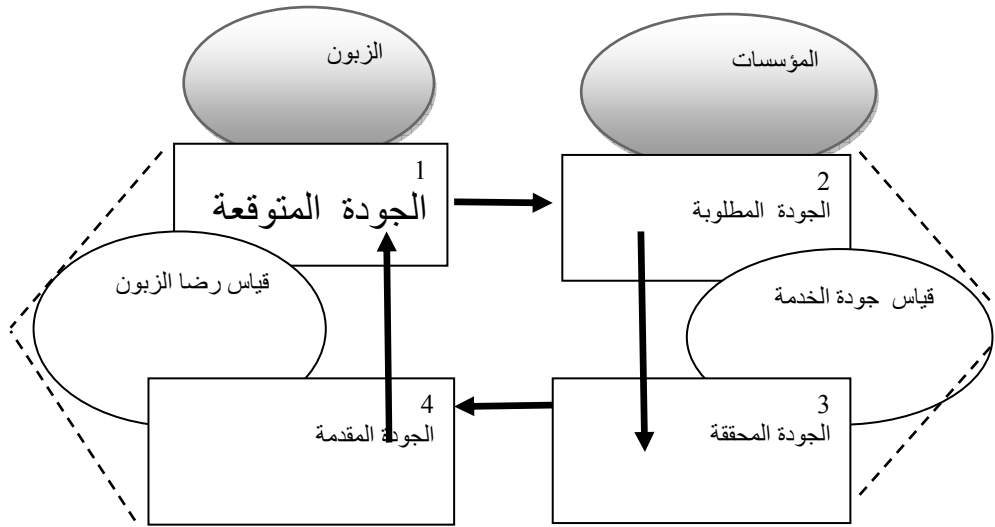
الشكل رقم (1-1) سيرورة و تكلفة اللاجودة عند Pascal Bonnabry



المصدر — Pascal Bonnabry ,Processus du cout de la non qualite, Edition,paris 2009 page 6

و يوضح الشكل (1-1) ، تكلفة اللاجودة بحيث ينبغي أن يتجه المفهوم بالتعريف العكسي للجودة ،بمعنى اللاجودة ، و يتضح لنا بأن الخط يتجه نحو المشروع لإدارة الجودة الشاملة بدءاً من مراقبة الجودة ، مرورا بضمان الجودة، كما يصعب وضع تعريف محدد للجودة ، لأنه لا يمكن قياسها و الإستدلال عليها بسهولة ، وعليه نكتفي بالتعريف على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون، و يمكن أن تزيد عن توقعاته فيما يتعلق بتحقيق رغباته . كما يمكن التحدث في هذا الجانب على مربع الجودة *le carre de la qualite* ، الذي لمسنا فيه بعض الإيضاحات بشأن فهم مغزى الجودة و ما يحيط بها من عناصر ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

## الشكل رقم (2-1)-مربع الجودة.



Source -Mathias LAVENOT, La Qualite de service Client –MBA, CNAM/ENASS, (2008-2010)page27 -

ونلاحظ من خلال الشكل (2-1) ، بأن الجودة المقدمة هي الأهم ، و هي نقطة إنطلاق لكل خطوة للجودة ، و يجب أن تكون موظفة للقياس بشكل دقيق، بينما الجودة المنتظرة فهي الجودة التي ينتظرها الزبون مقابل سعر شراءه، أما الجودة المحققة فهي الجودة التي في الأخير معروضة من قبل المؤسسة ، و هي جد هامة في قطاع الخدمات ، كما تتمحور حول الزبون ، ويكون قياسها كمي ، إلا أنها تتميز بالصعوبة لخاصيتها و علاقتها مع الزبون .

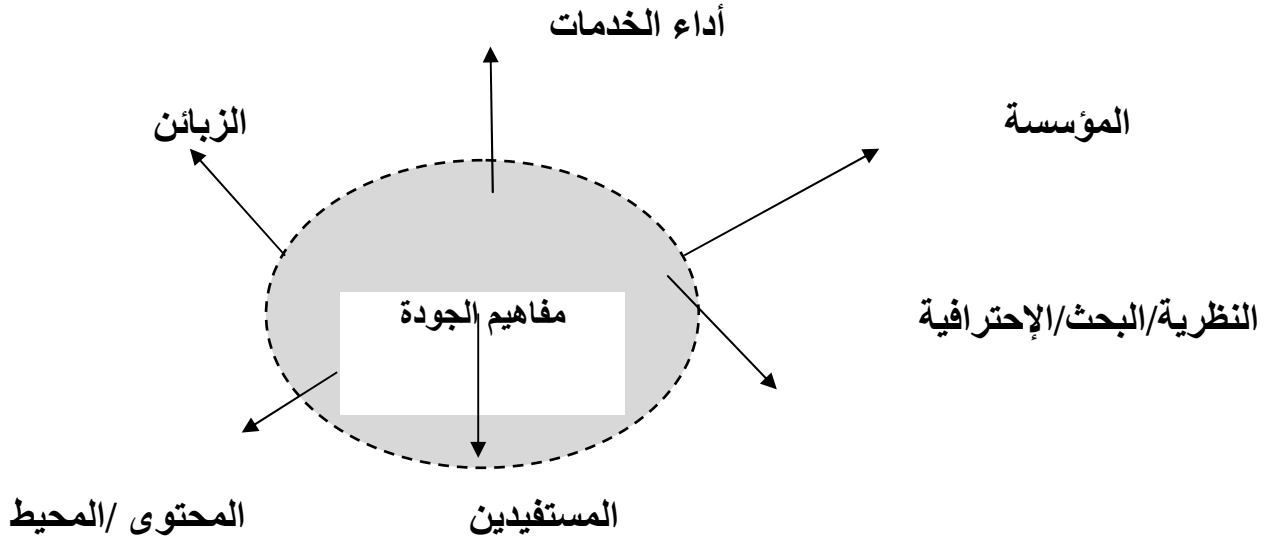
و أخيرا فإن الجودة المطلوبة هي التي نحصل عليها من خلال علاقة المنتج /الخدمة، بدليل أن بعض المؤسسات تجعلها مرئية على المستويين الداخلي و الخارجي و في إطار النشاط الموثق

لمعايير الإيزو ISO<sup>8</sup>.

و على أي حال فإن مفهوم الجودة في إطارها العملي ، هي من بين فرضيات العمل المرتبط بأداء الخدمة ، الزبون ، و المؤسسة في إطار محيط معين يخضع للإحترافية و البحث و النظرية ، و فيه مستفيدين من مزايا هذه الجودة . و الشكل الموالي يوضح هذه العناصر :

<sup>8</sup> ISO ، هي عبارة عن نظام متكامل ، يتكون من مجموعة من المعايير و المقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة ، تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس .

## الشكل رقم ( 3-1 ) العناصر المستفيدة من الجودة .



Source-Priska Elmiger, lic.phil. et Dr.Regula Ruffin – Management de qualite, et EFQM, editionsocialdesin, France, 2009, p 5.

و يوضح الشكل ( 3-1) بأن الجودة تخضع كذلك لعناصر مرتبطة بالمؤسسة و المحيط ، ليس فقط الزبون، و هذا ما يدل على أن أبعاد الجودة متنوعة ، و تتعدى منطقة جغرافية محددة ، أو حرفة معينة أو خدمة.

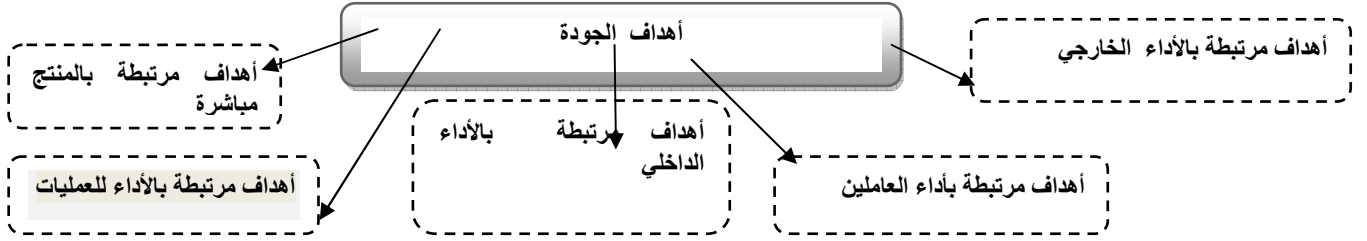
### 1-2- أهمية الجودة وأهدافها .

أصبحت الجودة تمثل الركيزة الأساسية ، لأي مؤسسة كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات الدولية<sup>9</sup>، وتزايد طلبات الزبون للجودة و الإمتياز ، و من تم زيادة حدة المنافسة، فأصبحت بذلك الجودة سلاحا إستراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية<sup>10</sup> بلا منازع ، ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك الزبون ، بل تعدى ذلك إلى عوامل أخرى مثل الثقة ، و المنافسة والتنوع فيها مما شكل تهديدا مباشرا للمؤسسات حول ضرورة الأخذ بمتطلبات الجودة و في تركها الإنسحاب من أسواق المنافسة بشكل نهائي.

ولا شك أن أهمية الجودة تتجلى في الأهداف الرئيسية ، التي ترمي إلى تحقيقها من خلال عملية التحسين ، منها أهداف الأداء و التي تتناول حاجات الزبائن و المنافسة ، و أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع، و أهداف العمليات و المتمثلة في مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط ، و أهداف الأداء الداخلي و تتمثل في مقدرة المؤسسة و فاعليتها ، و مدى تأقلمها مع تغيرات المحيط ، و أخيرا أهداف الأداء لدى العاملين و تتمثل في المهارات ، و القدرات و تشجيع العاملين<sup>11</sup> . و الشكل الموالي يوضح تلك الأهداف :

<sup>9</sup> زايري بلقاسم ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، Laboratoire MECAS ، 2008 .  
<sup>10</sup> عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ، تنميتها ، و تطويرها ، رسالة ماجستير ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002،ص16.  
<sup>11</sup> بن أحسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية - رسالة ماجستير جامعة باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية،الجزائر السنة الجامعية ،2008-2009، ص 25 .

## الشكل رقم (1-4) أهداف الجودة.

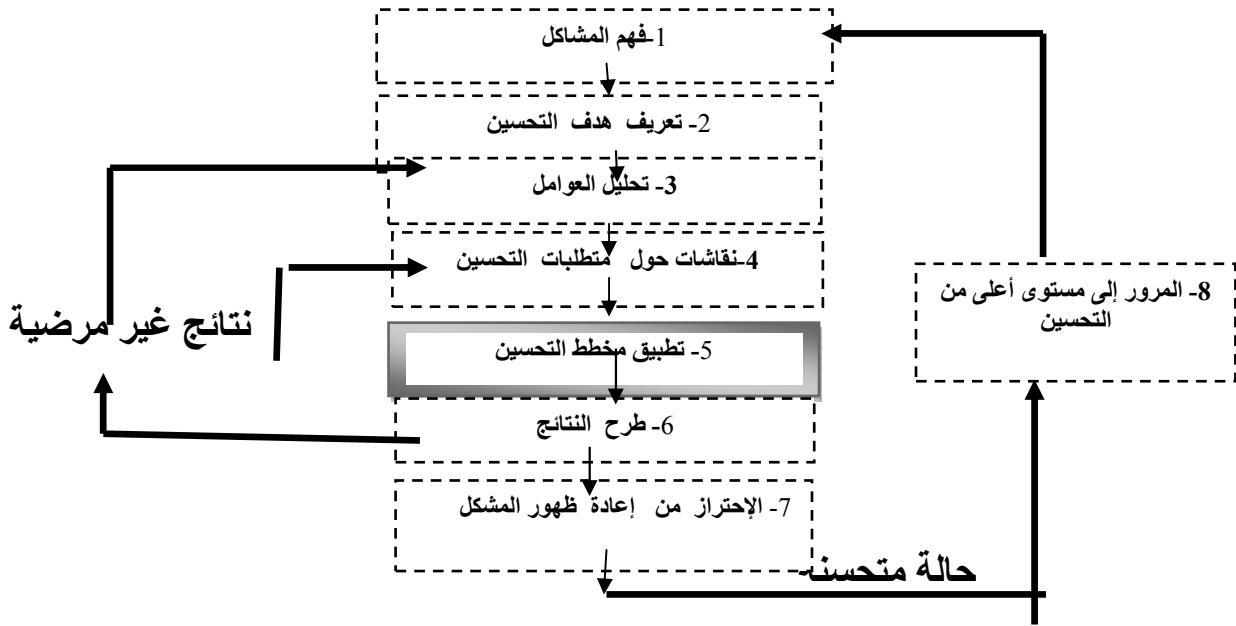


المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003 ص 222.

و يوضح الشكل (1-4) ، بأن للجودة أهداف عديدة ، منها ما هو مرتبط بالمنتج مباشرة ، و منها ما هو مرتبط بالأداء ، إلا أن هذا الأخير هو الركيزة التي يبنى عليها أساس الجودة ، و عليه يتم التركيز كثيرا على نوعية الأداء الذي بالضرورة يفرز نتائج جيدة للمنتج أو الخدمة المقدمة ، و لتوضيح أهمية الجودة في حل العديد من مشاكل الأداء ، رأينا من الضروري الإستدلال بمختلف مراحل مسيرة الجودة من الناحية العملية لحل جميع المشاكل المرتبطة بالجودة أساسا. و الشكل الموالي يوضح هذه الأهمية :



## الشكل رقم (1-5) مختلف مراحل مسيرة الجودة – نموذج تطبيق حل المشاكل.



Source-Bounie Polytech,Lile, LAAL, - les differentes etapes de la demarche Qualite : applicatio de la methode de resolution de problemes,france , 2002, page 39.

و يوضح الشكل (1-5)، بأنه لإدراك أعلى مستويات التحسين بالنسبة للجودة ، ينبغي تخطي مراحل الجودة بنجاح ، منها فهم المشاكل و تحديد الهدف ، ومن خلال نقاشات و مخططات محكمة ، تطرح أهم المشاكل التي تعيق التطبيق ، كما يتبين أن النتائج الغير مرضية ، تظهر في مرحلة تحليل مختلف النتائج ، في إطار تطبيق معايير و متطلبات التحسين .

### 1-3- مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة .

لقد عرفت الجودة مراحل هامة ، في تطورها من خلال مختلف أساليب الرقابة ، التي من الممكن أن نحصرها خلال أربعة مراحل أساسية و هي :

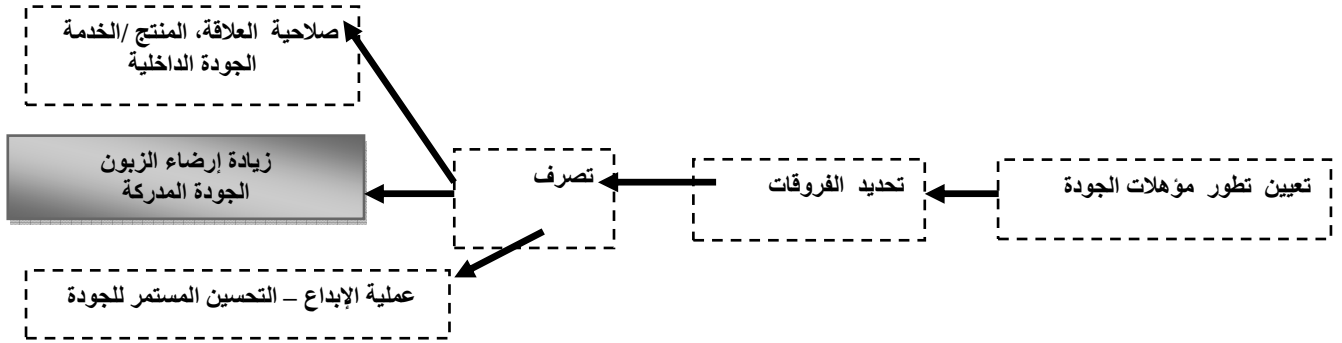
**المرحلة الأولى – التفتيش** 1940 ، حيث لازمت هذه الفترة بداية الثورة الصناعية ، بحيث إمتزجت عملية الرقابة على الجودة<sup>12</sup> بالعمل التصنيعي و الحرفي ، و إتمدت عمليات الرقابة أسلوب المقارنات و التطابق ، إلى أن ترسخت فكرة أن التفتيش هو السبيل الوحيد لضمان الجودة .

**المرحلة الثانية – ضبط الجودة** من الجانب الإحصائي 1940-1960. بحيث عرفت هذه الفترة إستعمال علم الإحصاء لتحقيق أهداف الرقابة على الجودة ، و ذلك بعد عجز عملية الفحص أمام تحقيق مستويات الجودة المرغوبة ، كما إستخدمت أساليب علمية لضبط الجودة و تحقيق متطلباتها من خلال إستعمال المخططات الإحصائية كمخطط باريتو ، و مخطط السبب- التأثير قصد تشخيص جميع المشاكل المرتبطة بالجودة و الرقابة عليها .و لقد أثار ضبط الجودة عند كاتيون و آل Catian et Al 2003 ، إنتباهنا في مجال التحكم في الجودة<sup>13</sup> و ذلك من خلال الشكل التالي :

<sup>12</sup> مراقبة الجودة أو *Quality control* ، هي قياس الفجوة بين ما صنع فعلا ، و ما هو مننظر من الكمال لمواصفات السلعة ( الأنماط و المعايير ) ، و تتحسن جودة الإنتاج كلما ضاقت الفجوة بين النتائج و الأنماط ، و تقل كلما تزايدت هذه الفجوة ، و تعتمد *QC* على أعداد الأنماط و مقارنتها بالنتائج و إصدار القرارات الرشيدة لعمل التحسينات، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأنماط مرة أخرى.

<sup>13</sup>Bounie.polytech'Lille.LAAL- l'usine agro-alimentaire –Manager les processus au moyen de tableaux de bord pour maîtriser la qualite . EDITION,PARIS . 2003-p83

## الشكل رقم (1-6) عملية التحكم في الجودة .



Source- Bounie ,Op Cit p 84.

و يتبين من الشكل (1-6) ، أهمية التحكم في الجودة والزيادة من إرضاء الزبون ، و عملية التحسين المستمر ، من خلال مؤهلات الجودة و تحديد الفروقات المرتبطة بتطوير و تعيين مقاييس الجودة .

**المرحلة الثالثة – ضمان الجودة** *Quality assurance 1960-1980*. و عرفت هذه الفترة تطورا ملحوظا في أساليب الرقابة على الجودة تعدت جميع المراحل لتصبح اسما مرحلة خالية من جميع العيوب ، و خاضعة لمبدأ الخطأ الصفري *Zero Defect* .

**المرحلة الرابعة – إدارة الجودة الشاملة** 1980- إلى فترة مستقبلية ، و هي المرحلة الشاملة لمزايا الجودة ، كمدخل إداري يركز على الجودة التي تركز على تقليص الكلفة و رضا الزبون ، و تحقيق معايير الجودة الإيزو بجميع فروعها .

### 1-4- أبعاد و مداخل دراسة الجودة .

يمكن حصر أبعاد و مداخل دراسة الجودة في العناصر التالية :

أ- **أبعاد جودة السلعة** . و المتمثلة في الأداء ، المظهر ، المعولية، المطابقة ، المتانة ، القابلية للخدمة ، الجمالية ، و أخيرا الجودة المدركة .

ب- **أبعاد جودة الخدمة** . و تتمثل في الوقت ، و دقة التسليم ، الإتمام ، التعامل ، التناسق، سهولة المنال ، و الدقة ، و أخيرا الإستجابة . و يمكن من خلال الجدول التالي إحصاء أبعاد الجودة :

## الجدول رقم (2-1) أبعاد الجودة .

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلعة
1- المعولية – أي اعتمادية الأداء أو الإنجاز .	1- الأداء أو الإنجاز – و يتمثل في مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية التي عادة ما تقارن مع تلك التي يقدمها المنافسون
2- الإستجابة . أي الرغبة و الإستعداد لتقديم الخدمة	2- الخصائص – المتمثلة في زيادة و تنوع المنتج المقدم للزبائن حسب الجودة المطلوبة .
3- الكفاءة أو الجودة . أي توظيف المهارات و المعرفة لأداء إنجاز الخدمة .	3- المعولية – هي مرتبطة باحتمال فشل المنتج .
4- الوصول – أي إمكانية الوصول و سهولة الإتصال .	4- المطابقة . أي تطابق المنتج مع المواصفات القياسية .
5- التعامل – أي درجة الترحيب بالزبون .	5- المتانة . مرتبطة بدورة حياة المنتج .
6- الإتصالات . سهولة الإصغاء إلى الزبائن .	6- القابلية للخدمة – تقبل المنتج للصيانة و التصليح بالسرعة الكافية الجمالية – جاذبية المنتج .
7- الإنتمان – أي الثقة .	7- الجودة المدركة أي التقسيم غير المباشر للجودة .
8- الأمان . أي التحرر من الأخطار .	
9- الفهم . أي فهم إحتياجات الزبون .	
10- الملموسية – أي الوجود و الإظهار المادي للخدمة .	

المصدر- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، دار الطبع الجامعي، الأردن، 2004-2005، ص16.

و يفهم من الجدول (2-1) ، بأن أبعاد الجودة تختلف بالنسبة للخدمة عن السلعة و لكل خصوصياتها ، إلا أن مداخل الجودة المرتبطة بالأبعاد ، تؤدي كلها إلى فهم الصلة بالمستهلك لإشباع الحاجات ، و الصلة بالمنتج لإحتلال موقع تنافسي و تحقيق القدرة على المنافسة ، و بالتالي التميز في السوق ، و الصلة بالمجتمع و المتمثلة في الجانب التثقيفي و الخبرة لدى العاملين .

و عليه فإن للجودة أثر كبير في تحسين الخدمة ، و الربحية ، كما تسهم الجودة في رضا المستهلك و المركز التنافسي ، و يؤدي تحسين كفاءة الموارد العملية إلى زيادة نسبة السعر /الكلفة ، كما يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك و إلى زيادة الحصة السوقية و بالتالي زيادة العائد ، كما تؤدي زيادة نسبة السعر /الكلفة إلى زيادة الربحية<sup>14</sup> .

و يمكن تقديم جدول يوضح مداخل دراسة الجودة على النحو التالي :

<sup>14</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع ، ص17.

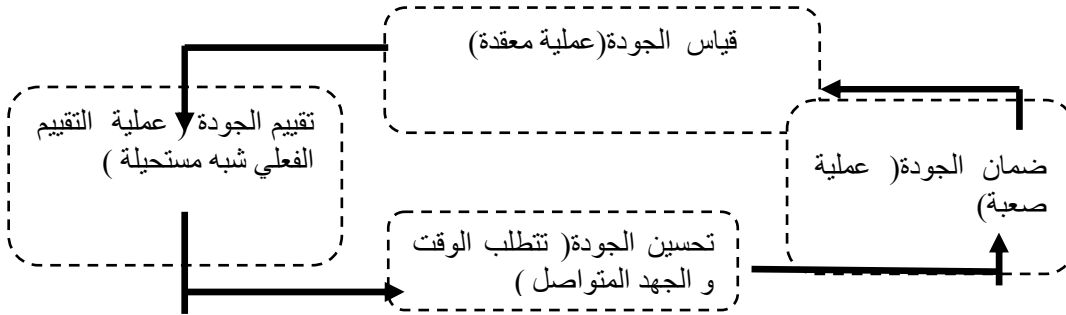
## الجدول رقم (1-3) مداخل دراسة الجودة .

المدخل	وجهة النظر	تعريف الجودة	أبعاد الجودة
المنتج	أساس المواصفات أساس الصنع	جودة التصميم المطابقة	الصور الأساسية : *القيم المستهدفة . *السماحات . الصور الثانوية . *قابلية الصياغة . *قابلية الخدمة . *الزمن .
المستهلك	أساس المستعمل	الملائمة للإستعمال	الأبعاد الذاتية . *الجودة المدركة .
المجتمع	الأساس الإقتصادي	الخسارة للمجتمع	الأبعاد الإقتصادية . *التكاليف *منافع تحسين الجودة .

المصدر- محمد عبد الوهاب العزاوي ، نفس المرجع ص 18 .

يوضح الجدول (1-3) مداخل دراسة الجودة ، و أسسها المتمثلة في جوانب مختلفة ، سواء كانت تتعلق بالمواصفات أو الصنع أو الهدف المتمثل في الإستعمال و الغرض الإقتصادي ، و كل هذه العناصر لها أبعاد نفعية و جودة مدركة ، لتحقيق القيم .  
و نستنتج مما سبق ذكره ، أن الجودة تسهم في العملية المستمرة و الدائمة لكافة الأنشطة ، من خلال مختلف الأبعاد لقياس الجودة ، و ضمان الجودة ، و تحسينها ، و تقييمها ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

## الشكل رقم (1-7) أهمية العملية المستمرة للجودة .



المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع محمد عبد الوهاب العزاوي، مصدر سابق ص 18 .

و يتوضح من خلال الشكل (1-7) بأنه ، بالرغم من عملية الجودة التي تعد عملية مستمرة ، إلا أنها تتخذ أساليب مختلفة، سواء تعلقت بالقياس ،الذي عادة ما يكون صعب إحصائه ، أو الضمان و المتمثل في عملية صعبة المنال ، أو التقييم نتيجة العراقل التي تعيق في كثير من الأحيان مساره الفعلي ، أو التحسين و المسألة التي ما زالت تحير أكبر علماء الجودة .

## 1-5- تكاليف الجودة .

حسب المواصفات البريطانية (BS6143) ، تستخدم تكاليف الجودة من أجل تأكيد و ضمان الجودة ، بالإضافة إلى فقدان و الخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة ، فهي بذلك جميع التكاليف التي تتعرض لمسمى الجودة ، أو في أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة . إلا أن *Pascal Bonnabry* ، يضيف في هذا الشأن تعريف تكلفة اللاجودة ، و يشير إلى بعض المؤشرات و الأرقام المتعلقة بتكلفة اللاجودة نذكر منها مثلا :<sup>15</sup>

- أ- في الولايات المتحدة الأمريكية تم تسجيل 0,1% من العيوب .
  - ب- في مطار شيكاغو الأمريكية يوجد يوميا حالتين لنزول غير مؤكد للطائرة .
  - ت- كما يوجد 500 عملية جراحية غير ناجحة في كل أسبوع .
  - ث- يوجد توزيع خاطئ ل 20000 دواء يوميا .
  - ج- تلف 16000 برصد يوميا .
  - ح- تعرض 22000، حساب بنكي لخطأ في العملية المحاسبية ، عوض أن يكون الحساب دائن ، يكون مدين ، و ذلك في كل ساعة .
- و هذا ما يثير غضب الزبائن و عدم رضاهم للخدمات المقدمة لهم ، نتيجة ارتفاع تكلفة اللاجودة . كما يصرح العالم الأمريكي كروسبي<sup>16</sup> في كتابه حول تكاليف الجودة - الجودة مجانية - بمعنى أن ما تنفقه المؤسسة في هذا المجال تسترده من الوفورات و زيادة المبيعات ، و هنا في هذه النقطة يتبادر إلى أذهاننا طرح السؤال التالي :

هل تحسين الخدمات و المنتجات يزيد أو يخفض التكاليف ؟

لقد بينت الإحصائيات مؤخرا أن نسبة المنتجات الغير مطابقة بلغت من 5 إلى 25%، من المبيعات في فرنسا ، و تعتبر كلفة المسترجعات و العوادم من الكلف القابلة للقياس أقل بكثير من كلف تراجع ثقة المتعاملين التي يصعب قياسها ، و لكن ما هو مؤكد بالنسبة لنا ، أن قياس تكاليف الجودة :<sup>17</sup>

◀ يبرهن على وجود فرصة للتطوير و تحسين الأداء عن طريق إظهار نسب الهدر و إمكانية خفضها .

◀ - يبرهن على أن العامل الإقتصادي لكلفة نظام إدارة الجودة يلعب دورا في قرار تطوير النظام ، و يعزز الإلتزام به ، و يبين مدى فعاليته و أثره على كفاءة الإدارة المالية ، حيث إستردت العديد من المؤسسات أضعاف ما إستثمرته في تأسيس و تطبيق نظام إدارة الجودة .

و يمكن تلخيص تكاليف الجودة في النقاط التالية :

أ- **تكاليف الوقاية** . و هي خاصة بمنع حدوث العيوب و الإنحرافات عن الجودة مثل التعليم ،مراجعة التصميم ، التدريب ....

ب- **تكاليف الفشل الداخلية** . مثل عدم المطابقة للمواصفات .

ج- **تكاليف الفشل الخارجية** . العيوب في المنتج .

و يمكن من خلال الجدول الموالي توضيح ذلك :

<sup>15</sup> Pascal Bonnabry OP,CIT , 2009; p4,5 .

<sup>16</sup> كروسبي أحد رواد إدارة الجودة و صاحب فكرة المطابقة مع متطلبات الجودة 1979 .

<sup>17</sup> عبد الوهاب الغزواني ، نفس المرجع السابق ، ص19

## الجدول رقم (1- 4) تكاليف الجودة .

\* تكاليف الفشل الخارجي.  
\* تكاليف الوقاية .

\* تكاليف الفشل الداخلي.  
\* تكاليف التقييم.

%100	%75
<p><b>تكلفة الفشل الخارجي</b></p> <p>34% ، وهي تكاليف حالات عدم المطابقة بعد البيع ، و تتمثل في :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-كلفة الإستبدال و الصيانة للمرجعات .</li> <li>-كلفة التعويض عن الأضرار للزبائن ، و خصوصا في المنتجات الخدمية .</li> <li>-كلفة تتبع الخطأ لتحديد السبب و المسؤولية .</li> <li>-تراجع المبيعات .</li> <li>-زيادة أعباء الدعاية ، و الإعلان لتحسين الصورة لدى العاملين .</li> </ul>	<p><b>تكلفة الفشل الخارجي 20%</b></p> <p><b>تكلفة الفشل الداخلي 20%</b> ، و هي تكاليف حالات عدم المطابقة الداخلية و تتمثل في :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة إعادة تصنيع المنتجات الغير المطابقة .</li> <li>-فرق سعر المنتجات ذات الجودة الأقل .</li> <li>- الصيانة الطارئة الناجمة عن أخطاء التشغيل الألات .</li> <li>- خسائر العقود الغامضة التي ترتب إلتزامات غير متوقعة مع الطرف الآخر .</li> <li>-خسائر الأمن و السلامة للعاملين .</li> <li>-كلفة الإجراءات التصحيحية .</li> </ul>
<p><b>تكلفة الفشل الداخلي</b></p> <p>35%</p>	<p><b>تكلفة التقييم 25%</b></p>
<p><b>تكلفة التقييم 35%</b></p> <p>و هي تكاليف الإجراءات الوقائية ، و تتمثل في :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-كلفة إجراء الصيانة الوقائية .</li> <li>-كلفة إجراء مراقبة و تقييم الموردين .</li> <li>-كلفة التدقيق على نظام الجودة .</li> <li>-كلفة التدريب المتعلق بنظام الجودة .</li> </ul>	<p><b>تكلفة الرقابة 10%</b></p> <p>و هي تكاليف مراقبة الجودة و تتمثل في :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة تطبيق خطط الفحص و الإختبار على المدخلات .</li> <li>-كلفة تطبيق خطط الفحص و الإختبار على العمليات الإنتاجية .</li> <li>-كلفة تطبيق خطط الفحص ، و الإختبار على المنتج النهائي .</li> <li>- كلفة معايرة أجهزة الفحص و القياس .</li> <li>- كلفة قياس رضا الزبائن عن طريق جمع و تحليل الآراء و المقترحات .</li> </ul>
<p><b>تكلفة الرقابة 1%</b></p>	<p>قبل التطبيق.</p>

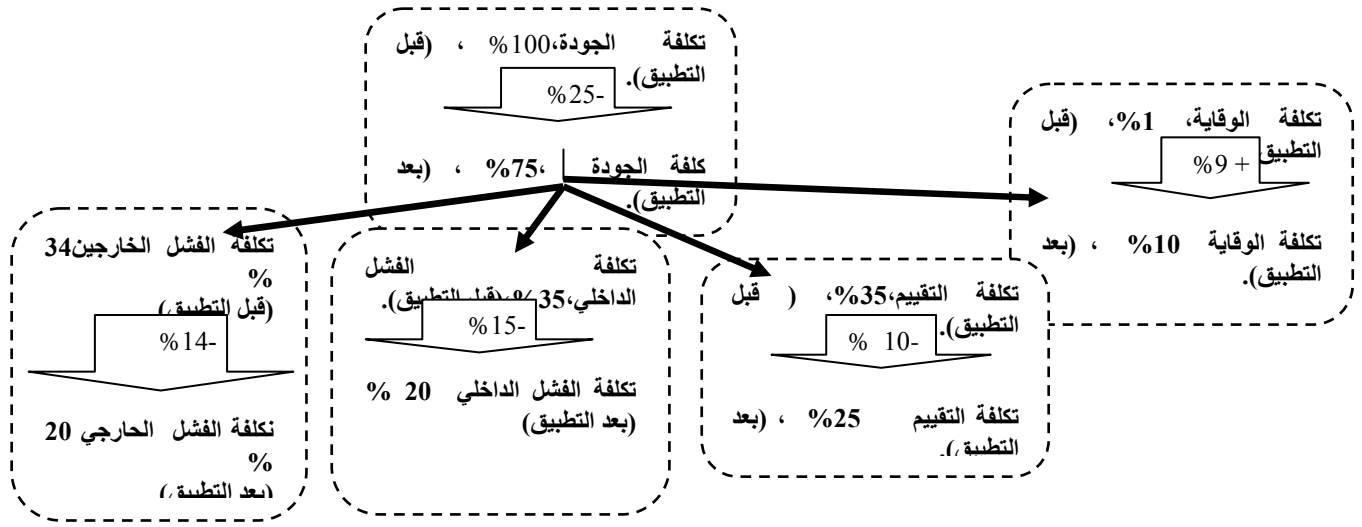
بعد التطبيق

المصدر – مأمون درادكة و طارق الشبلي ، ، مصدر سابق صص7،71.

. ويوضح الجدول (1- 4) ، بأنه تم تقليص تكاليف الجودة بنسبة 25% ، كفرق بين مرحلة قبل التطبيق و بعد التطبيق . كما يبين الشكل الموالي تقسيم التكاليف ، على النحو التالي<sup>18</sup>:

<sup>18</sup> هاشم حاسم ، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاجوشي ، و أثرها في تخفيض التكاليف ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 68 ، 2008 ، ص 27.

## الشكل رقم (1-8) أقسام تكاليف الجودة .



المصدر - إعداد الطالب ، بتصريف ، هاشم جاسم ، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاجوشي و أثرها في تخفيض التكاليف ، ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 2008/68. ص 27.

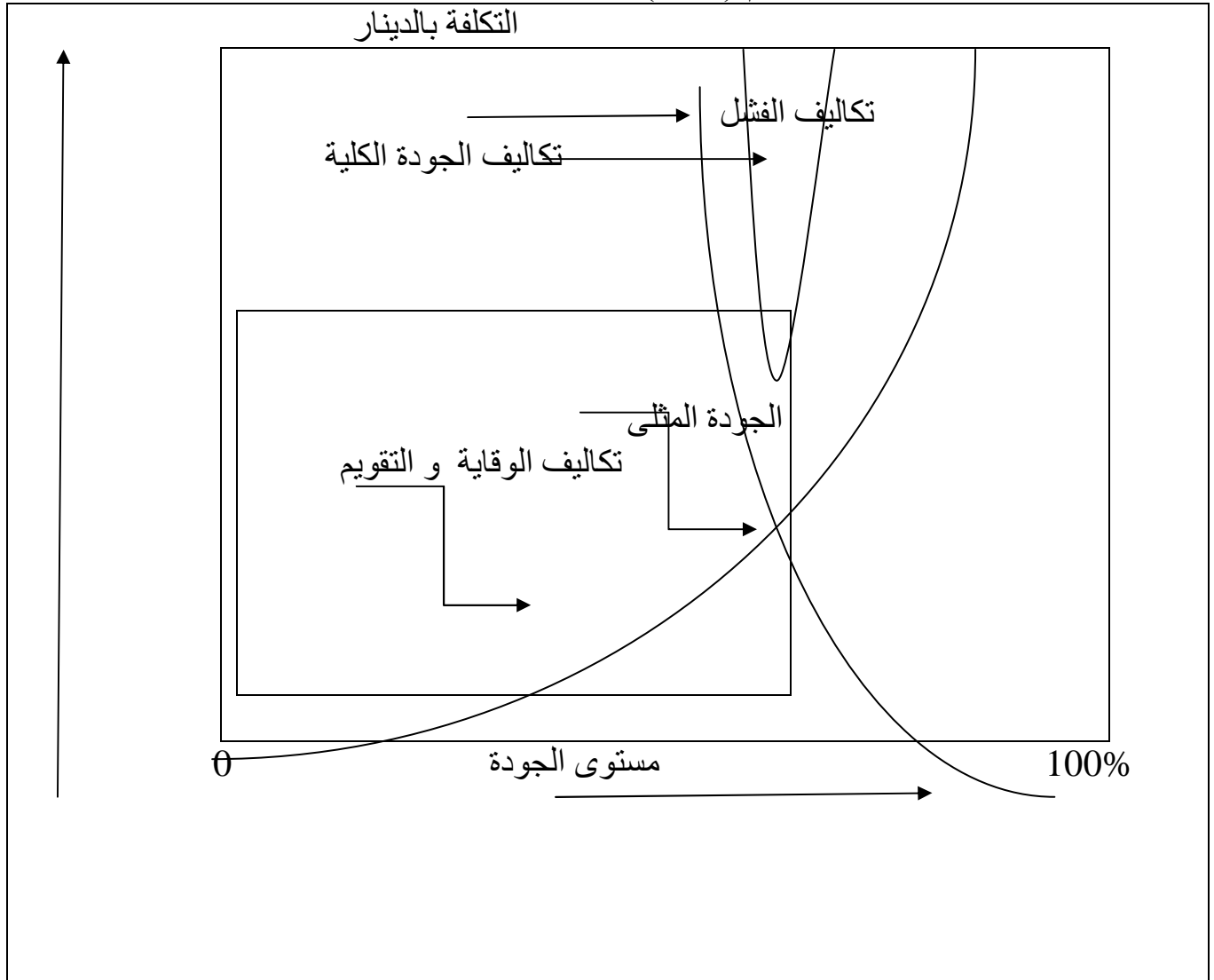
و يؤكد الشكل (1-8) ، ومعطيات الجدول (1-4) ، أن لتكلفة الجودة مراحل ، منها ما يتعلق بتكاليف الوقاية (+9%) التي نلاحظ بأنها تزايدت و لكن من باب زيادة الحيطة ، للتقليل من التكاليف الأخرى ، تم تليها تكاليف التقييم (-10%) و هي عنصر أساسي يوضح نقاط الضعف التي يقع بها التبذير ، و نلاحظ بأنها تناقصت ، تم إظهار تكاليف الفشل الداخلي (-15%) ، بإعتبارها ، الإنهيار في الذات و الوجود للنشاط و التي نلاحظ بأنها تناقصت ، و أخيراً تكاليف الفشل الخارجي (-14%) ، التي تعتبر الإنهيار و الخسارة على مستوى خارجي و يتكدها المنتج أو الخدمة ، و هي المرحلة التي تتطلب إستراتيجية الجودة الخارجية لتفادي الفشل الذي يلحق بها و التي نلاحظ بأنها تناقصت ، و عليه نستنتج بأن الجودة قابلة للقياس ، مادام هناك نسب تتعلق بالحساب قبل تطبيق الجودة ، و نسب تتعلق بمرحلة بعد التطبيق ، و العناصر التالية توضح ذلك :

- أ- تكلفة التقويم :** ترتبط هذه التكلفة بالإختبارات الداخلية ، الرقابة و التنظيم و الفحص و الإشراف و إعداد التقارير .
- ب- تكلفة الأخطاء :** ترتبط هذه التكلفة بالعيوب التي ظهرت خلال عمليات الإنتاج أو في مرحلة إعداد الخدمة للعميل.
- ج- تكلفة الفشل :** ترتبط التكلفة بعد استلام العميل لسلعة غير صالحة ، أو خدمة غير جيدة ، و تكون هذه التكلفة من نوع التكاليف المباشرة عندما يتم الإصلاح أو الإستبدال .
- د- تكلفة فقدان العميل :** ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل و رغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبى رغباته و إحتياجاته و بالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل .
- هـ- تكلفة العلاج :** إن هذه التكلفة ضرورية لضمان أداء العميل بصورة صحيحة و تلبية توقعات العميل في جميع الأحوال.<sup>19</sup>

<sup>19</sup>Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, Union ,1 Edition, Paris , France 2000 PP 25-30,

و على العموم ممكن أن نوضح ذلك في الرسم البياني لتكاليف الجودة بصيغها المختلفة ، أنظر الرسم البياني رقم 2 الذي يلي:

الشكل رقم ( 1- 9 ) قياس تكاليف الجودة .



المصدر - م.حسين مخلوف الكرزاب ، و سالم مصباح الكيلاني ، الجودة تكاليف و عائدات ، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، 26-28 ربيع الأول ، 2003 ، ص

7.

و يوضح الشكل ( 1- 9 )، أن مستوى الجودة يقاس من خلال حساب الجودة المثلى ، و تكاليف الوقاية و التقويم ، كما أن حساب تكاليف الجودة الكلية يحدد تكاليف الفشل ، و عليه نستنتج بأن تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المؤسسة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته و رغباته ، و يفهم من ذلك بأنها مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج ، و المتعلقة بتحديد مستوى جودة المنتج و تحقيقه و التحكم فيه ، و تقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات و رغبات المستهلك ، كما تشمل هذه التكاليف ، تكاليف للإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستويين الداخلي و الخارجي للمؤسسة .



## 2- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة .

لقد عرفت إدارة الجودة الشاملة ، مدخلين أساسيين هما المدخل التقليدي و مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ممكن أن نوجزهما فيما يلي:

### 2-1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة و يتضمن<sup>20</sup>:

**مدخل الفحص** :و يعني التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة من المستهلك .  
أ- **مراقبة الجودة** :و يقصد بها الأنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة ، و قد إتسمت ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة ، و توفير المعلومات، كما يراها البعض بأنها تشكل حلقة مهمة للتغذية العكسية (FEEDBACK)، من المعلومات للمنظمة بأكملها مثلا عن طريق تطبيق مراقبة العمليات المعتمدة على معلومات الجودة ،يمكن منع المنتج المعيب و الغير مطابق، و تساهم في تحسين تكنولوجيا العمليات و تخطيطها و تصميم المنتج.

ب- **تأكيد أو ضمان الجودة** : لا تتم التحسينات المستمرة و الدائمة و المتعلقة بالجودة للخدمة أو المنتج إلا عن طريق توجيه الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها و مصادرها، لهذا تعد مرحلة تأكيد الجودة كأنسب مرحلة في المؤسسات الخدمية ، لأن أساسها يقوم على منع وقوع الخطأ PREVENTION-BASED و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة الملحقة به ، و عليه فإن تأكيد الجودة يركز على تطوير تخطيط الجودة ،و تحسين تصميم المنتج ،و تطوير العمليات و الخدمات و تحسين الرقابة على العمليات ،و مشاركة و تحفيز كل الأفراد .

كما يشمل هذا المدخل على مفهوم التكامل و التنسيق بين برامج الإدارة في المؤسسة ،و يؤكد على أن كافة المستويات الإدارية ، ينبغي أن تساهم بكيفية أو أخرى في تخطيط و مراقبة الجودة .  
كما يمكن إستعراض بعض الخصائص المتعلقة ببعض المقارنات المتعلقة بإدارة الجودة من مدخل تأكيد الجودة ، و الجدول الموالي يوضح هذه المراحل :

<sup>20</sup> كاضم حمود خضير ، إدارة الجودة الشاملة ، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2000 ص ص 5-10 .

## الجدول رقم (1-5) مراحل المدخل الشامل لإدارة الجودة.

مراحل المدخل لإدارة الجودة			مراحل التطور السمات و الخصائص
الفحص	المراقبة الإحصائية للجودة	تأكيد الجودة للمنتج	
الكشف	الرقابة	التنسيق	1- الاهتمام الأساسي
مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل لكنها تقترح بفعالية مؤثرة.	2- النظرة للجودة
توحيد المنتج	توحيد المنتج مع تقليل الفحص	جميع المراحل بدءاً من التصميم و إنتهاءاً بالسوق و مساهمة كل المجموعات الوظيفية خاصة القائمين بالتصميم لمنع تدهور الجودة	3- التأكيد .
معايير و مقاييس	أدوات و أساليب إحصائية	برامج و نظم	4- الطرق
الفحص العد التنويع و الترتيب.	تحديد الخطأ و تطبيق الطرق الإحصائية.	قياس الجودة و تخطيط الجودة و تصميم البرامج.	5- دور خبراء الجودة.
قسم إدارة الفحص	إدارة التصنيع و الإدارة الهندسية	كل الإدارات مع أن الإدارة العليا تشترك فقط من بعد التصميم و التخطيط و تنفيذ سياسات الجودة.	6-مسؤولية الجودة
الفحص في الجودة.	المراقبة في الجودة.	البناء للجودة.	7- المدخل

Source-Costin , the management quality total , reading , NEW YORK ,1994, p 41.

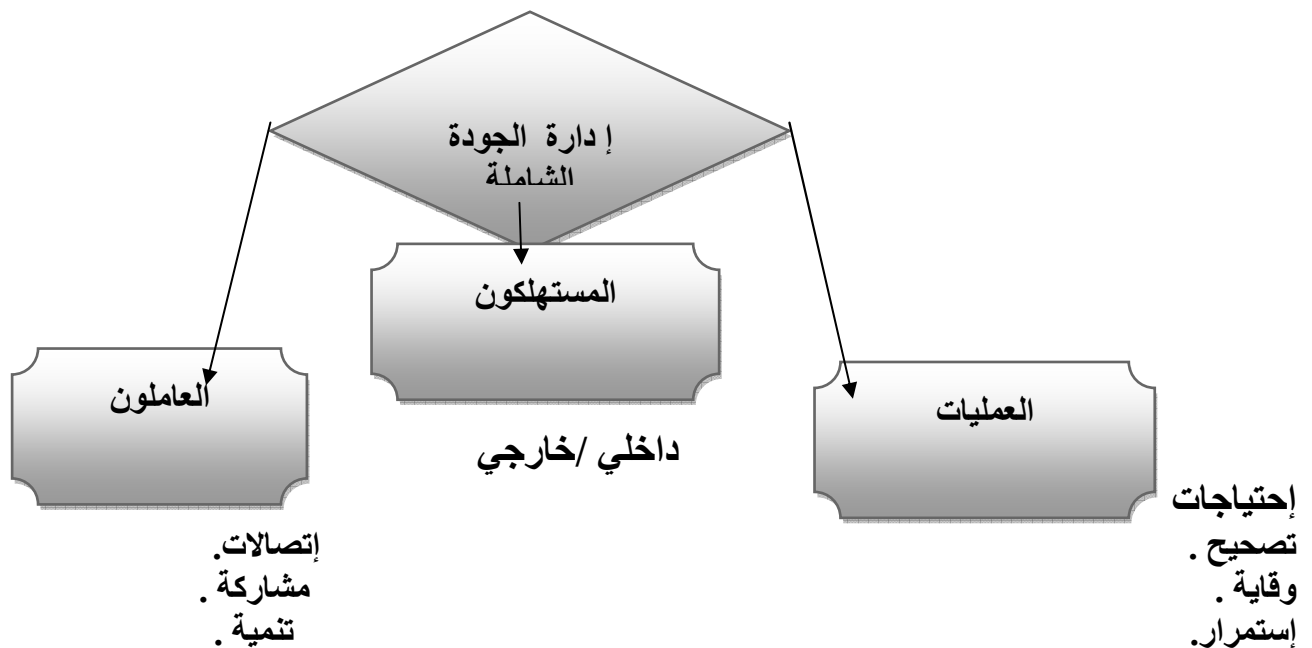
و يوضح الجدول (1-5) المراحل ، و السمات و الخصائص لمدخل إدارة الجودة من خلال ما يمكن إدراجه ضمن السمات الرئيسية للجودة بدءاً من النظرة للجودة و مروراً بالتأكيد على توحيد المنتج ، و دور الخبراء ، و تحديد المسؤوليات ، و إنتهاءً بإعتبار الجودة كمدخل من أجل بناء قياس و تصميم أساليب الجودة و تنفيذ سياساتها ، و لكن شريطة إشترك الإدارة العليا لتنفيذ سياسات الجودة بنجاح .

## 2-2-مدخل إدارة الجودة الشاملة. و تتميز إدارة الجودة الشاملة في هذا المدخل بخصائص نذكر منها :

أ- إشباع حاجيات المستهلك بأقل تكلفة.  
ب- إستقرار و ثبات الإمداد بالمنتج ذو الجودة العالية.  
ت- التحسين واستمرارية التغيير في جميع النواحي سياسيا و تقنيا و اجتماعيا.  
ث- دراسة التوقعات المتعلقة بحاجات الزبون عبر الزمن.  
فإشباع حاجيات و رغبات المستهلك هي غاية ، تسعى إلى تحقيقها جميع المجتمعات و لكن بأقل تكلفة ، فتلك هي أعلى غاية ، فإدراكها يعد من الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة ، و الجودة العالية تزيد من المنتج أو الخدمة تميزا ، أما التحسين المستمر و التغيير المستمر فهي من الأدوات و الشروط الأساسية لنجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة على أكثر من صعيد تقني ، إقتصادي و سياسي ، و إجتماعي ، و ما يحقق كل هذه الغايات يتمثل في دراسات تنبؤية مستقبلية ، ترسم آفاق و توقعات إحتياجات الزبائن ، و المستهلك ، و ذلك في فترات مستمرة بإستمرار متطلبات كل شرائح المجتمع .<sup>21</sup>

و عليه يستمد هذا المدخل من " نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة ، العمليات من تصميم و وقاية و إستمرارية ، كما يرمي إلى تلبية إحتياجات المستهلكين ، و يخص العاملون من خلال الإتصال و المشاركة الجماعية بما ينمي إرادة التغيير إلى الأحسن . و الشكل الموالي يوضح هذه الغايات و الأهداف" .<sup>22</sup>

### الشكل رقم (10-1) نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة .



و يتضح من الشكل (10-1) ، بأن إدارة الجودة الشاملة تركز كثيرا على ثلاثة عناصر ( المستهلك ، العامل ، العملية ) ، منها ما هو مرتبط بالإحتياجات الداخلية ، و منها ما هو مرتبط بالإحتياجات الخارجية ، و المتمثلة في التصحيح ، الوقاية ، الإستمرار ، الإتصال ، المشاركة ، التنمية ، و تشير إلى أن كل هذه العناصر هي جد مترابطة فيما بينها .

<sup>21</sup> علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 1995 ، ص 56.  
<sup>22</sup> فرانسيس ماهوني ، كارل جي تور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص 27.

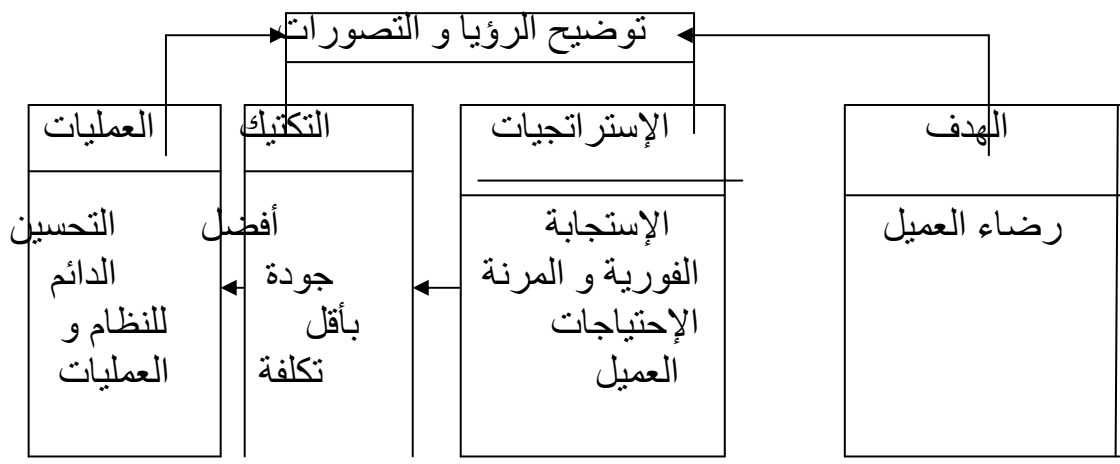
كما نميز في هذا الجانب بين ثلاث مداخل ثانوية لإدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: <sup>23</sup>

**أولاً- المدخل الأول:** و يتمثل في قراءة الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة و هم إدوارد ديمنج- جوزيف جوران- فيليب كروسبي.

**ثانياً- المدخل الثاني:** و يتمثل في التعديلات و التحسينات على مداخل الرواد الأوائل من قبل المدخل الخاص بكل من فيكتوري -VICTORY-C و نموذج همبر، بالنسبة لمدخل فيكتوري فهو يركز على:

أ- توضيح الرؤيا و التصورات أي أهداف رضا الزبون ، و عمليات التحسين ، مرورا بالإستجابة الفورية لإحتياجات العميل ، بأفضل جودة و أقل تكلفة و الشكل الموالي يوضح هذه التصورات .

### الشكل رقم (11-1) مدخل فيكتوري لإدارة الجودة الشاملة .



المصدر- علي السلمي ، مرجع سابق ص 58.

و يوضح الشكل (11-1) ، أن الهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة يتمثل في رضا العميل بأقل التكاليف ، مع دوام التحسين المستمر.

ب- مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر. و في هذه النقطة ، يجتمع كل الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة ، و يساهم كل واحد في إطار جماعي لتحسين و تطوير المنتج أو الخدمة .

ت- اقرار نظام يستهدف التحسين المستمر- و يشمل هذا النظام على خطوات مقننة و موثقة بشكل تسلسلي متتابع ، و نشير هنا إلى التعرف على فرص التحسين المستمر و تحديدها و فهمها بوضوح من خلال :

- اختيار فرصة معينة للتحسين من بين الفرص المتاحة وفقا لمعيار الملائمة.
- التحليل الكافي للفرصة التي تم اختيارها و تحديد عناصرها و القوى المؤثرة عليها و القيود المفروضة عليها و التحديات التي تواجهها.

<sup>23</sup> فرانسيس ماهوني ، مصدر سابق ، ص 29.

- خلق أكثر عدد ممكن من بدائل التحسين تتسم بالحدثة و الابتكار و التطوير و الطموح و ذلك قصد التميز.
  - تقييم بدائل التحسين و إختيار أمثلها.
  - وضع خطط و برامج تنفيذ هذا البديل المختار.
  - وضع الإطار الأساسي للتحسين.
  - متابعة عملية التحسين ، تسجيل و تحليل النتائج و تقييم الأداء.
- ث-توافر التعليم و التدريب الضروري، و ذلك من خلال :
- التحديد الدقيق لمسؤوليات العاملين و المديرين.
  - بناء الالتزام و تقوية الدعم.
  - إقامة نظام عادل للتقدير و المكافئة حسب الفرق لتحقيق التميز التنافسي.
  - التأكيد على تحقيق الإشباع الكامل للعميل للوصول إلى تدعيم المركز التنافسي .
- ج- نموذج هيمبر MODEL HAMPER لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و يقوم على الخطوات التالية

- القيادة أو التسيير.
- التخطيط و التجهيز.
- التعليم و التدريب.
- تشكيل فرق العمل.
- تصميم الجودة.
- التحسين المستمر.

ثالثا- المدخل الثالث : و هو عبارة عن المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة و تضم- النموذج الدائري- نموذج جائزة بالدريدج-مدخل الجائزة الأوروبية للجودة-و نموذج معهد إدارة الإمدادات لعملية التحسين المستمر، و يركز على :

- أ- الممارسات اليومية للإدارة.
- ب- التخطيط الاستراتيجي.
- ت- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع.

ومن خلال إدراك مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تغطي نماذج مبنية على ركائز منها :

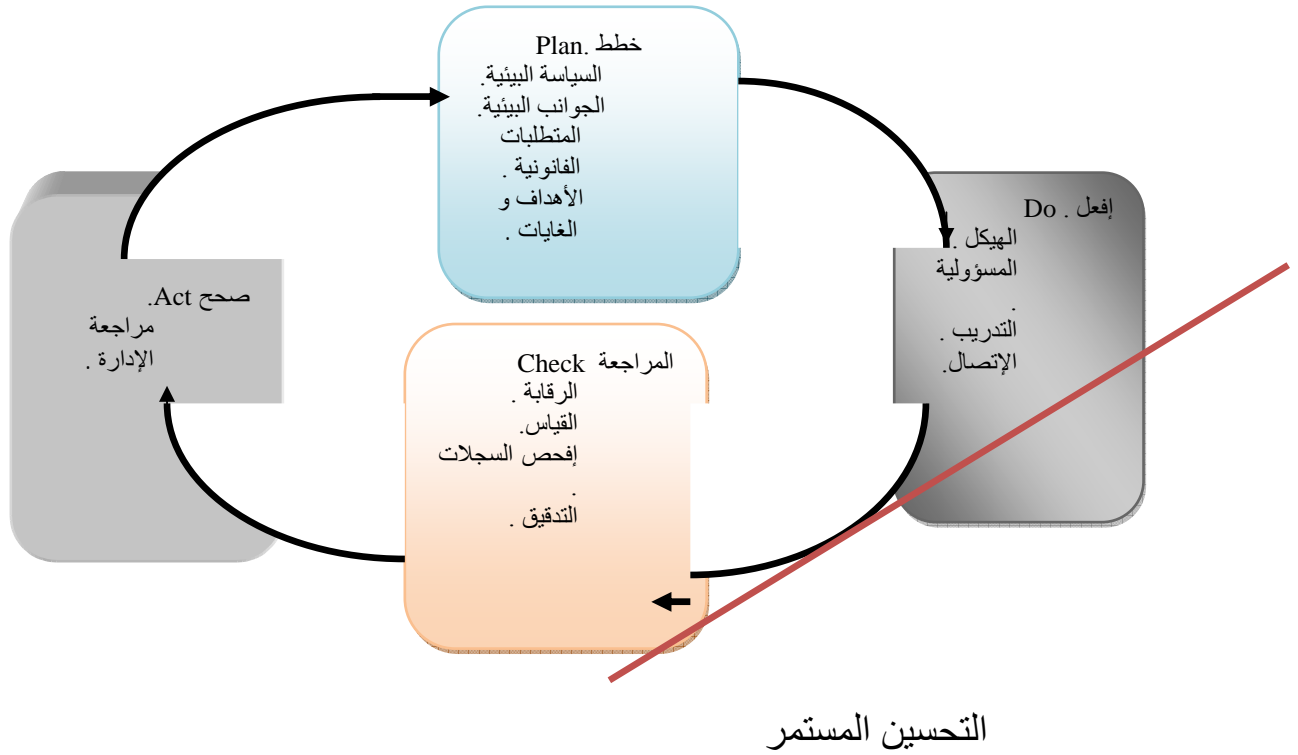
- أ- **التخطيط PLAN**- و يتم فيه تحديد مجالات العمل التي يمكن تحسينها ، و جمع البيانات اللازمة عنها ، و توثيقها من خلال تحليل البيانات بإستخدام أساليب التحليل المختلفة منها ( مخطط باريتو، مخطط السبب و النتيجة ، و مخطط التشتت) ، و بعدها يتم تحديد الهدف من التحسين ، و ما يترتب عنه من كلف و منافع للبدائل التي تحقق تلك الأهداف ، و يطلق على هذه الخطوة بخطط التحسينات<sup>24</sup>.
- ب- **الفعل Do** - و في هذه الخطوة ، يتم تنفيذ خطة التحسينات في مجالات العمل ، التي يتم تحديدها وفقا لبرامج موضوعة ضمن إطار زمني محدد ، و جمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسينات في العمليات الخاضعة للتحسين و مراقبة تطورها .
- ت- **المراجعة ( التدقيق ) cheek** - و تتضمن هذه الخطوة التحليل للبيانات التي تم جمعها في الخطوة السابقة ، للوقوف على مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين المرغوبة ، التي تم

<sup>24</sup> إيمان عسكر حاوي ، و علاء الدين حسين حسن ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة و علاقاتها بتحسين العمليات المصرفية ، دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي / البصرة، بفروعه الثلاثة ، بحث مقدم إلى المعهد التقني البصرة ، بتاريخ، 2008/04/01..

تحديدها في خطوة التخطيط، و عند ظهور أي خلل ينبغي إعادة تقويم خطة التحسين ، أو إيقاف العمل بها .

ث- **العمل (التنفيذ) ACT.** و تعد الخطوة الأخيرة من خطط التحسينات ، بحيث يعد نجاح النتائج المحصل عليها ، يرتبط بتوثيق الأسلوب الجديد المتعلق بالعمليات الخاضعة للتحسين ، و القابلة للقياس ، و في حال إدراك بأن النتائج سلبية ، فيعاد مراجعة الخطة و يتم تكرار الخطوات السابقة<sup>25</sup> .

و الشكل الموالي يمثل دورة نظم الإدارة وفقا لدورة ديمينج: PDCA  
الشكل رقم (1-12) نظام الإدارة البيئية وفقا لدورة ديمينج Deming



Source: Yarnell, Patrick –implementing an ISO 14001 Environmental Management System -, School of Resource and Environmental Management , Canada, 1999,p14.

ملاحظة : هناك مصدر آخر ل Henri Mitonneau يوضح نفس الدورة لديمنج ، و لكن يضيف في الشكل سهم التحسين المستمر ، كما هو موضح في الشكل أعلاه<sup>26</sup> .

و هكذا يستنتج من الشكل(1-12) بأن نظام الإدارة البيئية هو عبارة عن أداة إدارية مرنة تساعد المنظمات على فهم ، و تقييم و تحسين الجوانب البيئية لأنشطتها ، و عملياتها ، و منتجاتها و خدماتها ، و تم إسقاط دورة ديمينج Deming على نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال ، **التخطيط** أي تحديد و وضع الأهداف و العمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبائن ، و سياسات المؤسسة . ثم **التنفيذ DO** أي تنفيذ العمليات ، ثم **المراجعة و التقييم CHECK** أي مراقبة و قياس العمليات و المنتج و مقارنة نتائج ذلك مع سياسات و أهداف و متطلبات المنتج ، و أخيرا **رد الفعل ACT** ، أي مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات و مراجعة الإنحرافات ، و هكذا رأينا أنه من المفيد ربط دورة ديمينج و نموذج مدخل النظم في الإدارة المرتكزة على ما يلي :<sup>27</sup>

<sup>25</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، مرجع سابق ، ص28.

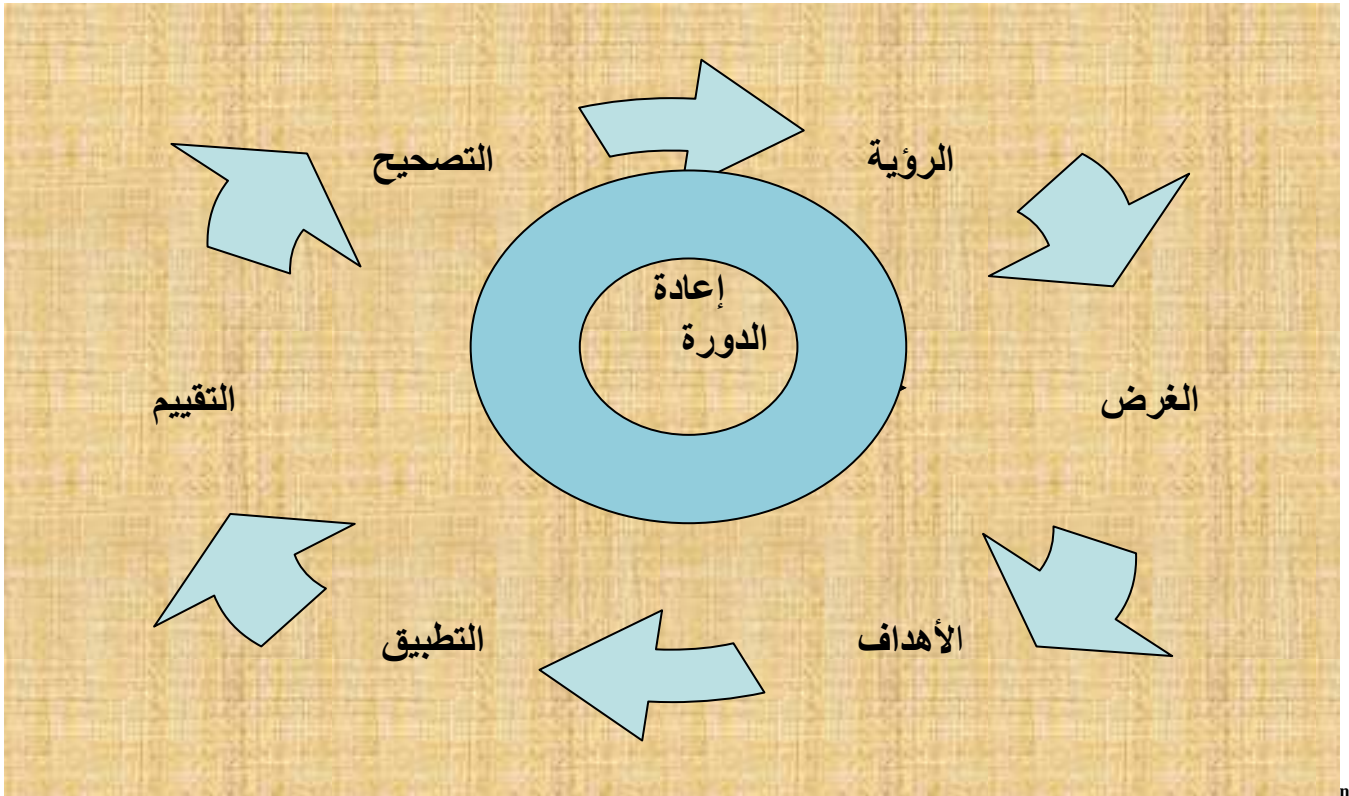
<sup>26</sup> Henri Mitonneau, ISO 9000 version 2000, Ed, Dunod, 2eme Edition, Paris, 2001, P98.

<sup>27</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، و ص 65.

- أ- الرؤية *VISION*  
 ب- الغرض *MISSION*  
 ت- الأهداف *GOALS*  
 ث- التطبيق *IMPLEMENTATION*  
 ج- تقييم *EVALUATION*  
 ح- التصحيح *ADJUSTMENT*  
 خ- إعادة الدورة *RECYCLE*.  
 د-

فذلك بالفعل يعتبر نتاج و هدف تسعى إلى تحقيقه أغلبية الشركات و المؤسسات سواء كانت خدمية أو غير خدمية . و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم ( 13-1 ) نموذج مدخل إلى نظم الإدارة.



المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع علي السلمي ص 66.

و يوضح الشكل ( 13-1 )، بأن كل إدارة تتطلب دورة تشمل العناصر المذكورة في الشكل (بدءاً من الرؤية إلى غاية التصحيح)، كما نفهم من هذا الشكل على أن عملية الجودة في الإدارة، يجب أن تكون عملية متكررة، تنطلق من الرؤية الثاقبة و البعد النظري، الناجم عن الحكمة، و يكون متبوعاً

بتحديد الغرض جيدا ، و الغرض هو الهدف الفعلي و الصائب ، لتحقيق ما هو ضروري بالنسبة للهدف ، و يتبعه الفعل و التطبيق ، و المتمثل في توفير جميع المؤهلات و المهارات ، لتحقيق الغرض ، و يلي ذلك المراجعة و المراقبة ، و التقييم لما أنجز ، و هل تم تحقيق الغاية العليا و أقصى ما يمكن التوصل إليه من نتائج فعلية ، و إذا تبين أن هناك نقائص ، يتم تصحيحها و هكذا تكون العملية في دوران دائم حتى بلوغ ما هو أمثل و أفضل .



## 2-2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهدافها .

### 2-2-1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

هناك تعريفات عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و لكن أشملها هو تعريف ستيفن كوهن و رونالد براند<sup>28</sup> والذي يتمثل في العناصر التالية :<sup>29</sup>

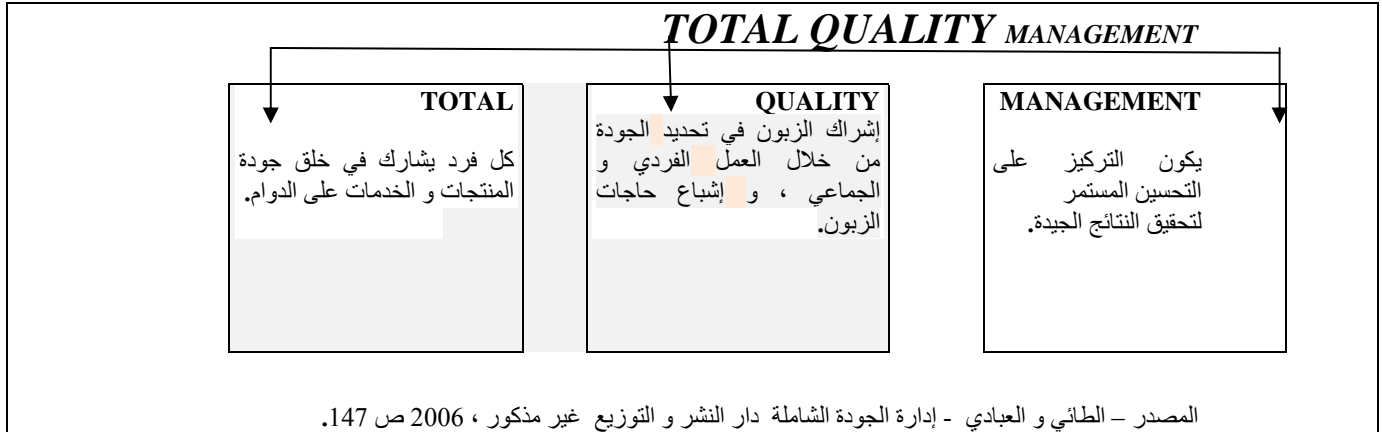
أ- الإدارة : و تعني التطوير و المحافظة ،من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

ب- الجودة : و تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد (الزبون).

ت- الشاملة : و تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة ، في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد ، و إنتهاءا بتقييم ما ، إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

و تعرف كذلك إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية ، تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أو جميع العمليات و المنتجات و الخدمات في المؤسسة<sup>30</sup> و الشكل(14-1) يوضح ذلك :

### الشكل رقم (14-1) الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم TQM



<sup>28</sup> ستيفن كوهين ، و رونالد براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض 1997 ص 104.

<sup>29</sup> فونغ - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة [www.tqmcasestudies.com](http://www.tqmcasestudies.com) شبكة الإنترنت 2010 21 مارس 2011 .

<sup>30</sup> عبد الستار محمد علي - إدارة الإنتاج و العمليات - دار وائل للنشر ، عمان ، طبعة أولى ، 2000 ، ص 498.

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، و يتم إستخدام فيه الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات"<sup>31</sup> ويشير هذا التعريف إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة من خلال التركيز على الجودة من فترة أين يتم فيها معرفة رغبات وحاجات الزبون، إلى أن يتم تقديم المنتج، أو الخدمة مع تحقيق الرضا والإقتناع به.

و عرفها *James rilay* 1993<sup>32</sup> ، على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"، ويركز هذا التعريف على جانب مهم من جوانب إدارة الجودة الشاملة وهو التحسينات المستمرة في كل العمليات والوظائف، كما أنه ربط الجودة بالعميل، فإذا تحقق رضا العميل تحققت الجودة، وذلك لأن كل التحسينات التي تتم على العمليات والوظائف، هدفها في النهاية تحقيق رضا الزبون، فهي بذلك تتفوق في الأداء ، عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد الزبون بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ، وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

و لعل التعريف الأقرب ، الذي يناسب موضوع الدراسة ، هو تعريف *Oakland 1995* الذي يعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها " منهج لتحسين التنافسية و الفاعلية ، إذ أنها أساسا طريق للتخطيط و التنظيم و وسيلة لإستيعاب العاملين لكافة الأنشطة ، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية "<sup>33</sup>

و عليه نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية للمؤسسة ، التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات الزبون ، وكذلك تحقيق أهداف الشركة بأكثر سرعة ومرونة، فهي ترتكز على أداء العمل، من خلال إستغلال مواهب وقدرات العاملين ، بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة، والتي تشجع على العمل ضمن فريق متكاتف يؤدي إلى خلق قيمة مضافة ، بغية تحقيق إشباع حاجيات الزبائن بأقل التكاليف ، كما يمكن إعتبارها أسلوب إداري مميز لحل جميع المشاكل، ونظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد، كما يركز من خلاله على طاقات وموارد المؤسسة أخذا بعين الإعتبار رغبات وإحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منظمة ومستمرة<sup>34</sup> .

و نشير في هذا الجانب إلى أنه من الأفضل لتعريف دقيق لإدارة الجودة الشاملة ، يجب توضيح ، الأسس التي يركز عليها هذا المنهج ، و على العموم يكون التركيز في إدارة الجودة الشاملة على العناصر المبينة في الشكل التالي :

<sup>31</sup> قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001- 2000 ، الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2005 ص ص 21-22  
<sup>32</sup> - James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal," Fb 1993, p 72.  
نشير إلى أن جيمس ريلاي هو. نائب رئيس معهد جوران آنذاك، و هو المختص بتدريب و تقديم الإستثمارات حول الجودة الشاملة.  
<sup>33</sup> . Oakland, Total quality management, Edition Paris 1995 p22

<sup>34</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 17 .

## الشكل رقم (15-1) إدارة الجودة الشاملة.



المصدر - إعداد الطالب، بناء على مرجع، قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 21، 22 .

و يمثل الشكل (15-1) أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ، و كلها متواصلة ، و مترابطة ، و نلاحظ بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على عناصر صحيحة ، نابعة من قيادة قوية ، و تركز على العميل ، و على التحسين المستمر ، و بيانات دقيقة تسهل من عمليات التطوير ، و نلاحظ في الشكل بأن كل العناصر هي متناهية الدقة ، تدعو إلى كل ما من شأنه أن يؤدي إلى التحسين المستمر على الدوام و هذا عمل غير سهل و شاق .

و عليه نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تركز على عناصر مترابطة ، و متماسكة ، فإذا غاب التركيز على العملية ، بآء كل شئ بالفشل ، و إذا نجحت العملية في تماسكها نجح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

## 2-1-2-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة .

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، يتوضح من خلال تطوير الجودة للمنتج و الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف ، و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم .<sup>35</sup> و نستنتج من هذا أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة يشمل ، ثلاث أهداف رئيسية مهمة و هي :

أ - **خفض التكاليف** ، بحيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و في كل مرة ، و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف ، فمثلا نجد أن مبدأ التفتيش للتأكد من توفر الجودة في المخرجات صيغة علاجية تكلفتها كبيرة جدا بالإمكان تفاديها تماما بصيغة وقائية تكلفتها أقل ... تلك الصيغة هي بناء الجودة من الأساس .

ب - **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل** ، بحيث أن الإجراءات التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل ، تركز على تحقيق الأهداف و مراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهمات ، مما يؤثر بالسلب على العميل مثلا نجد أنه يتوفر لدينا الوقت لإعادة نفس العمل مرة أخرى ، بينما لا يتوفر لنا الوقت المتاح للتخطيط السليم للعمل .

ت- **تحقيق الجودة و تحسينها**، و ذلك بتطوير الخدمات و المنتج حسب رغبة العملاء، و عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و انجاز المهام ، و زيادة أعمال المراقبة ، و بالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات . و الشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الجودة في تحسين و رفع الكفاءة الإنتاجية ، لضمان البقاء في السوق ، و تحسين الحصة السوقية ، و تحقيق طلبات الزبون .

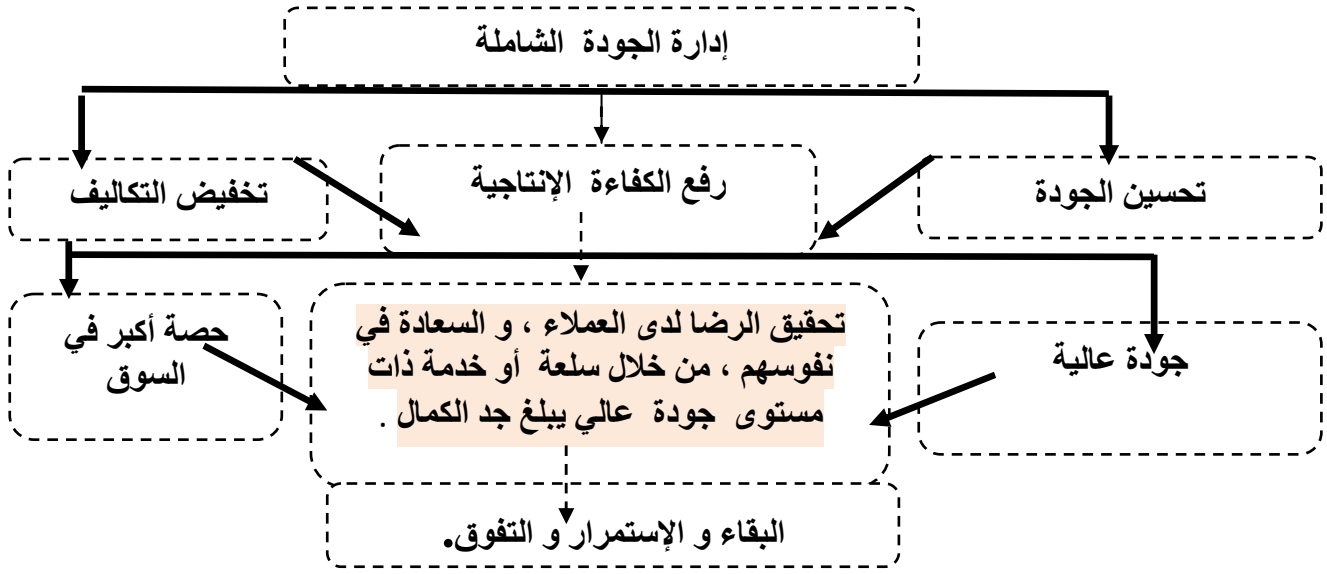
ث- **تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق** . بحيث يعتبر التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات و بالتالي الربحية ، و التي بدورها تخلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالمية .

ج- **تحقيق رضا المستهلك** ، و يكون ذلك من خلال التعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين ، و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم من خلال دراسات تسويقية .

ج- **زيادة الفاعلية التنظيمية** ، و يكون ذلك من خلال العمل الجماعي و تشجيعه ، و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات ، و إشراك أكبر للعمال في معالجة و حل المشاكل الإنتاجية ، و تحسين العلاقات الوظيفية بينهم .<sup>36</sup> أنظر الشكل الموالي :

<sup>35</sup> زايري بلقاسم ، إمكانيات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي في الجزائر المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية جامعة الظهران المملكة العربية السعودية فبراير 2008 .  
<sup>36</sup> خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 83 .

## الشكل رقم (1- 16) أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر-عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،1994، ص 40.

و نستنتج من الشكل (1- 16) ، بأن أهداف الجودة الشاملة ، تتمثل في تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق ، إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات ، التي من شأنها زيادة الربحية ، و خلق الحصص السوقية الكبيرة ، و القدرة التنافسية العالية ، تم تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا المستهلك من خلال التعرف على العملاء و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم ، القيام ببحوث تسويقية لتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج ، إلى غاية تسليمه للزبون .

و هكذا تختلف أهداف إدارة الجودة الشاملة حسب تطبيقها على القطاعات ، و حسب أنواع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات ، حسب نوع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، و عليه نستنتج من الشكل أعلاه بأن إدارة الجودة الشاملة لها أهداف أخرى تتلخص ، في حدوث تغيير في جودة الأداء ، و التحفيز على التميز و إظهار الإبداع ، و تطوير أساليب العمل ، و الإرتقاء بمهارات العاملين و قدراتهم في تحسين بيئة العمل ، و الحرص على بناء و تعزيز العلاقات الإنسانية ، زيادة على تقوية الولاء للعمل في المؤسسة ، وكذلك التدريب المستمر و التعليم لكافة الأفراد و أخيرا التشجيع على المشاركة في أنشطة و فعاليات المؤسسة .<sup>37</sup>

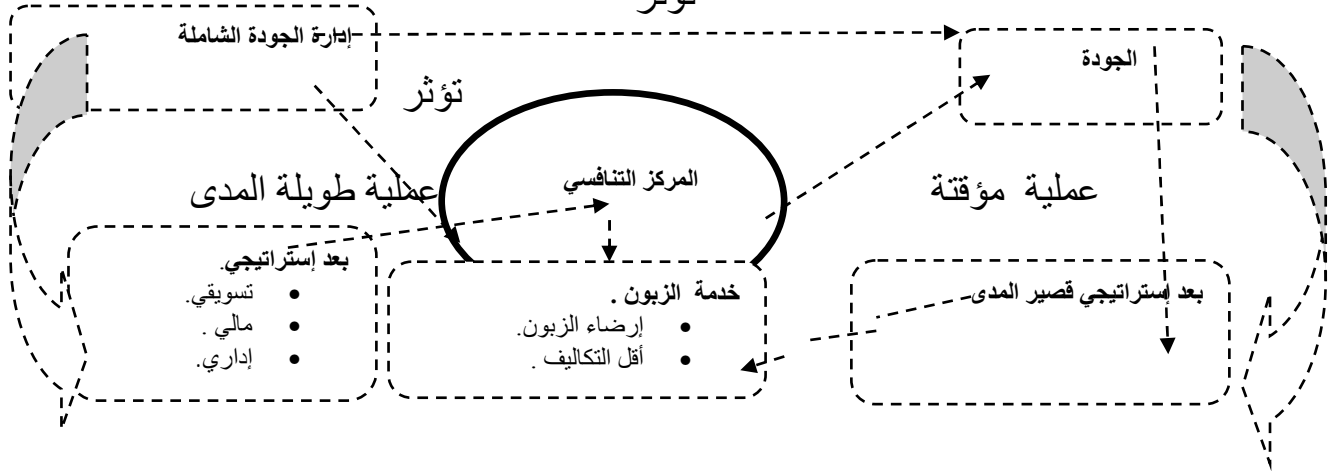
### 2-2-2- التمييز بين الجودة ، و إدارة الجودة الشاملة .

إن الفرق بين التركيز على الجودة ، و إدارة الجودة الشاملة ، من خلال التنافسية داخل المؤسسة ، يوضح بأن التركيز على الجودة يعتبر عملية مؤقتة في الغالب، فالجودة تركز على مزايا تخص المنتج أو الخدمة مثل القيمة و الأمان و التوفر و الموثوقية و الإعتمادية ، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة المدى ، لا تأخذ الصفة المؤقتة ، و إنما تأخذ بعد إستراتيجي ، يشمل جميع الخطط التسويقية و المالية و الإدارية لخدمة الزبون ، فهي بذلك تعبر عن تحقيق أهداف للمستهلكين بغرض تلبية رضاهم عن السلع و الخدمات المقدمة ، كما تسعى إلى تحقيق هدف متغير من خلال تحسين الجودة بإستمرار .<sup>38</sup>

<sup>37</sup> كاظم حمود ،مرجع سابق ، ص ص 73 ، 74 .  
<sup>38</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشيبلي ، مرجع سابق ، ص 19 .

و الشكل الموالي يوضح أهم الاختلافات الموجودة بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة .

### الشكل رقم (17-1) الفرق بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة . تؤثر



المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع ، مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ص19 .

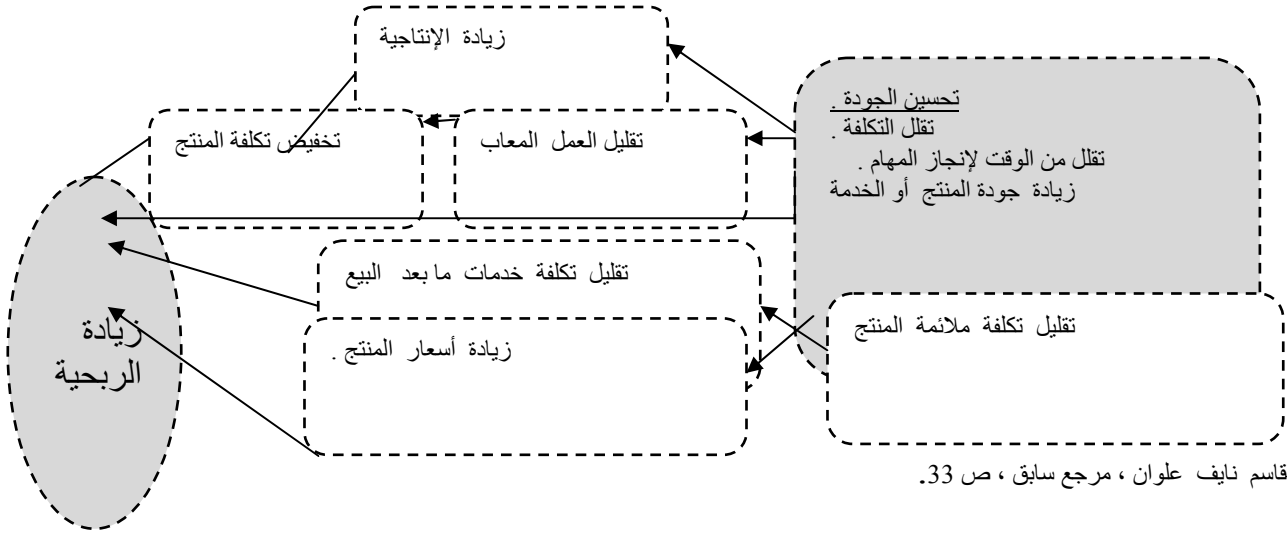
و نستنتج من الشكل (17-1)، بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر في المركز التنافسي ، لأنها تتخذ صيغة ذات بعد إستراتيجي طويل المدى ، بينما الجودة فهي تتأثر بهذا المركز كونها عملية مؤقتة ذات بعد إستراتيجي قصير المدى، بينما نلاحظ بأن الجودة تتأثر بالمركز التنافسي .

### 2-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة .

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى في "خفض التكاليف ، مما يتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة"<sup>39</sup>، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ، وبالتالي تقليل التكاليف و تحقيق الربحية بالنسبة للمؤسسة ، ثم تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، بحيث نجد أن كثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة ، وعلى الأهداف والتأكد من تحقيقها. و الشكل الموالي يوضح أثر إدارة الجودة الشاملة على خفض التكلفة :

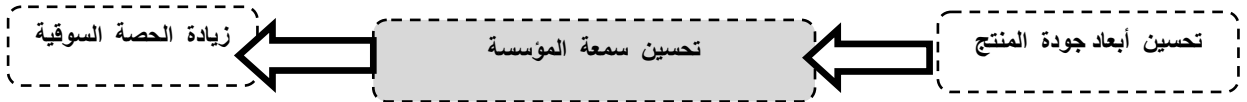
<sup>39</sup>مأمون السلاطني،سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص103

## الشكل رقم (18-1) أهمية إدارة الجودة الشاملة في زيادة الربحية من خلال خفض التكاليف .



و نستنتج من الشكل (18-1)، بأن إدارة الجودة الشاملة ، أهمية كبيرة في تقليل العمل الذي يحتوي العيوب و إن لم نقل خطأ صفري ، كما تقلل من التكاليف بشكل كبير ، و بالتالي تمكن من الحصول على زيادة في الربحية ، وذلك يتجلى في كل مراحل المنتج أو الخدمة ، لذلك هذا الإصرار يعد هدفا متواصلا ، في كل مسار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا هو سر النجاح . كما تتأكد أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحد من شكاوي الزبائن بشأن المنتج أو الخدمة المقدمة ( رضا الزبون) ، مما يكون له الأثر الكبير على تحديد المسؤوليات لكل قطاع النشاط ، و تقليص شكاوي الزبائن في العديد من المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية ، و دورها الكبير في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات ، نتيجة تحسين سمعتها و جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها . و الشكل الموالي يوضح هذه الأهمية :

## الشكل رقم (19-1) أثر إدارة الجودة الشاملة على الحصة السوقية .



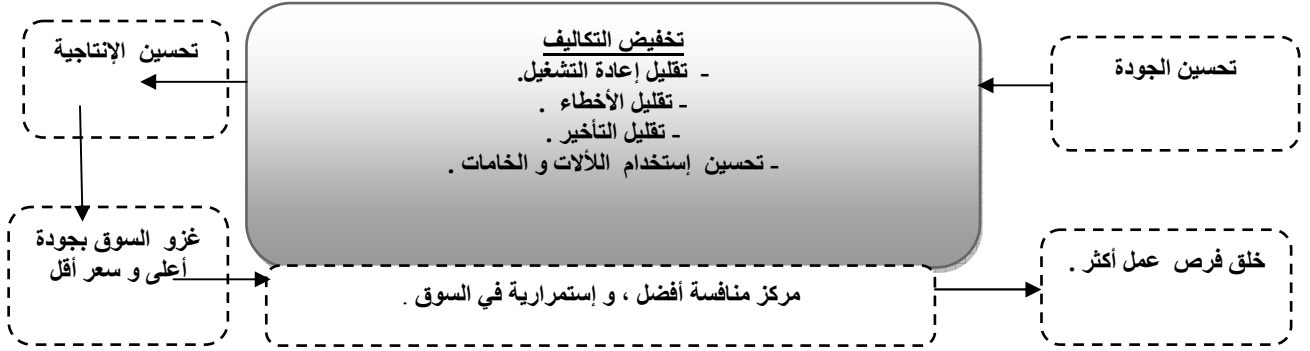
و هكذا يتبين لنا أن أثر إدارة الجودة الشاملة ، يتضح جليا من خلال الشكل (19-1) ه ، وهو مرتبط بنقطتين رئيسيتين هما:

- أداة فعالة لتخفيض التكاليف .

-أداة فعالة لإرضاء الزبون .

زيادة على مصداقية إدارة الجودة الشاملة ، و فعاليتها في المؤسسات ، و إن كان التطبيق يأخذ طابعا ، أكثر صرامة ، و جدية لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف . و الشكل الموالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (1-20) أهمية إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف.



المصدر - علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 ، ص299.

و يوضح الشكل (1-20) ، بأن تحسين الجودة لها تأثير كبير في خلق فرص عمل أكثر ، منافسة أفضل ، و تحسين الإنتاجية ، مما يؤكد بأن الجودة الشاملة ، يقابلها تحصيل مزايا عديدة ، و كثيرة ، أهمها **تخفيض التكاليف**<sup>40</sup> ، و التحسين و الإستمرارية .

### 2-4- رواد إدارة الجودة الشاملة .

من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة نذكر منهم ما يلي :

**أولاً- إدوارد ديمينج Edward Deming:** أطلق عليه لقب "أبو الجودة"، وهو متخصص في علم الإحصاء، بدأ حياته العملية في أمريكا، إذ كان له الدور الأكبر في تعليم اليابانيين كيفية استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وفي عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة بإسمه عرفت باسم جائزة ديمينج، بحيث تمنح بشكل سنوي للمؤسسات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، ويمكن تلخيص المبادئ الأربعة عشر التي جاء بها إدوارد ديمينج<sup>41</sup> كالآتي:

- أ- خلق وإنشاء هدف مشترك نحو تحسين المنتجات والخدمات مع وجود خطة للبقاء في وضع تنافس والبقاء في مجال الأعمال واستمرار تقديم وظائف جديدة.
- ب- لا يمكن الإستمرار في قبول مستويات المنتجات المعيبة و العمالة المعيبة.
- ت- توقف الإعتماد على أسلوب التفتيش ، و الإعتماد على أساليب الرقابة الإحصائية والدلالات الإحصائية التي تبنى على الجودة في عملية التصميم .
- ث- نهاية مرحلة مكافأة المؤسسات على أساس الأسعار.
- ج- التحسين المستمر .
- ح- إنشاء طرق تدريبية جديدة.
- خ- التخلص من الإحساس بالخوف حتى يعمل كل فرد بحرية وكفاءة من أجل المؤسسة.
- د- القضاء على الحواجز التنظيمية وتشجيع روح العمل كفريق للتنبؤ وحل المشاكل من خلال الإدارات المختلفة.

<sup>40</sup> الخلف عبد الله موسى ، ثالث التميز ، تحسين الجودة ، تخفيض التكلفة ، و زيادة الإنتاجية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1997 ص 29 .  
<sup>41</sup> جمال الدين لعويسات ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع 2003 ، ص 93 .



ذ- القضاء على الشعارات والأهداف التي تحت على البحث على مستويات جديدة من الإنتاجية بدون توفير الطرق لتحقيق ذلك.

ر- القضاء على الحصص العددية.

ز- القضاء على الحواجز التي تحرم العاملين من الاعتزاز بعملهم.

س- إنشاء برامج تعليمية وإعادة التدريب.

ش- إنشاء هيكل إدارة يعمل على تحقيق الثلاث عشر نقاط السابقة كل يوم.

و عليه لكي يتم تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، فإن ديمنج يرى ضرورة أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الجودة، في سلعتها ومنتجاتها وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من القدرة التنافسية<sup>42</sup>، و هكذا يرى ديمنج أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الإعتدال على برنامج متكامل والتي حددها في مبادئه الأربعة عشر كما قدم نظام الإدارة البيئية وفقا لدورة محكمة، و هي عبارة عن أداة إدارية مرنة تساعد الشركات على فهم و تقييم، و تحسين المنتجات و الخدمات التي تحقق الإدارة من خلالها التكافؤ للمخاطر<sup>43</sup>.

**ثانيا- فليب كروسبي Philip Crosby:** ومن الأفكار الأساسية التي جاء بها كروسبي هي أن الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمتطلبات والمواصفات، و أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحله، ومن الضروري احترام الجودة بشكل جدي.

كما أن الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع العيوب، وهو أول من نادى بصفر أخطاء *zero effects*، ويرى كروسبي أن من الأمور الضرورية الواجب توفرها في أي مؤسسة لتحسين وتطوير الجودة تتمثل في جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير، و الاهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة، و من تم تطبيق مسلمات الجودة على أرض الواقع على شكل خطوات وإجراءات، وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المؤسسة<sup>44</sup>.

و عليه فتطوير الجودة بشكل مستمر يعتبر أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة، و تطوير الأدوات المساعدة للجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية<sup>45</sup>.

**ثالثا- جوزيف جوران Joseph Juran:** لقد ركز جوران على الأخطاء في الأداء التشغيلي، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، و يرى جوران ضرورة أن تعطي المؤسسة اهتماما خاصا بالتخطيط الإستراتيجي للجودة كالإهتمام الذي تعطيه للتخطيط لنشاطاتها من خلال تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل<sup>46</sup>.

و هكذا لقد قدم مساهمة كبيرة في إدارة الثورة النوعية، خلال الحرب العالمية الثانية، و قد منحه الإمبراطور الياباني أنداك وساما تقديريا لمساهمته الفاعلة، و قد ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي " العمليات" و كذلك الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين و تحوز على رضائهم مع عدم إحتوائها على العيوب أو النواقص، و يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل و الرقابة على الجودة تتضمن عوامل ممثلة في الشكل الموالي:

<sup>42</sup> محفوظ جودة أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان - الأردن - 2006 ص 22.

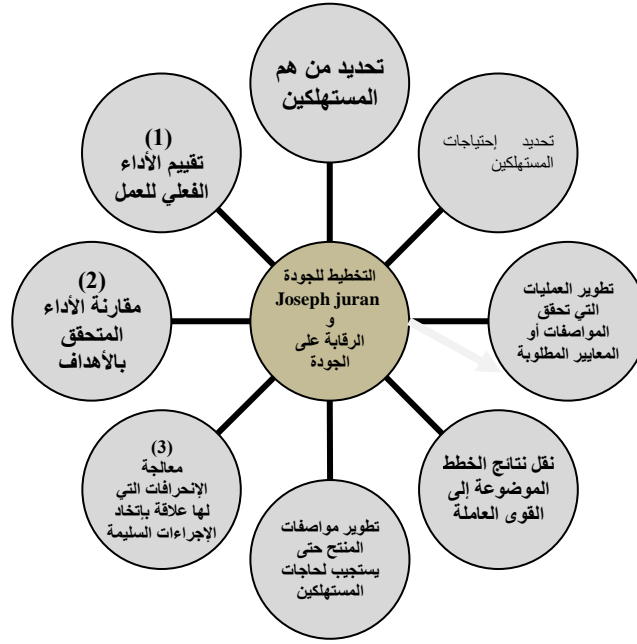
<sup>43</sup> مأمون الدردكة و طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>44</sup> جون مارش، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهني للإدارة، 1996 ص 53.

<sup>45</sup> - مأمون الدردكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 75.

<sup>46</sup> مأمون الدردكة و طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 27.

## الشكل رقم (21-1) التخطيط و الرقابة على الجودة.



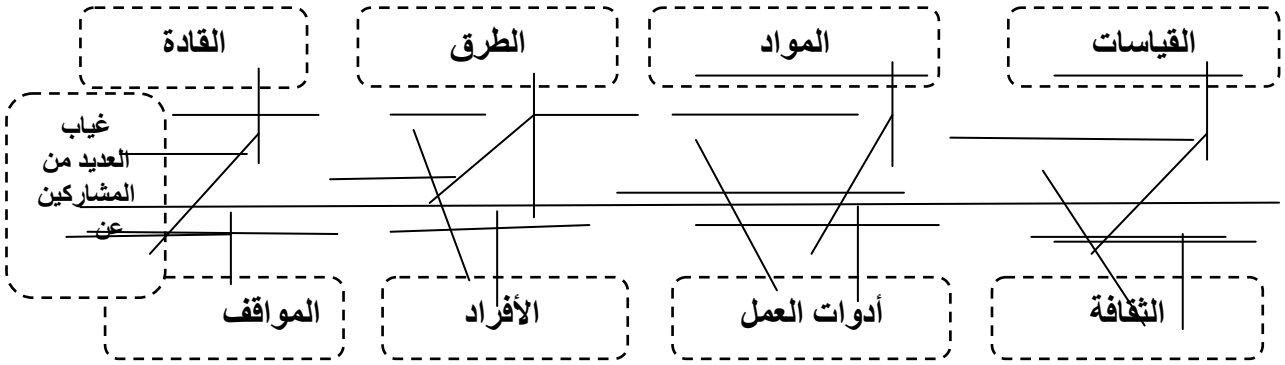
المصدر-الشكل من إعداد الطالب إعتامدا على مرجع ، رياض رشا البنا مرجع سابق ،ص 6

و نستنتج من الشكل (21-1) ، بأن تطوير المنتج لدى جوران عملية مستمرة لا تنتهي ، و هي بذلك تمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة ، و نلاحظ في الشكل بأن جوران يؤكد على ضرورة تقييم الأداء الفعلي للعمل ، مع معالجة الإحراجات .

رابعا -كورو إشيكاوا *Kaoru Ishikawa*: يطلق عليه "أبو حلقات الجودة" و يرى أن المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة ، كما إقترح (تحليل عظمة السمكة) والتي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة ، وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المدراء، وتساعد في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، كما تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة وإجراء جلسات العصف الذهني *BRAINSTORMING*<sup>47</sup> من أجل دراسة الإحتمالات، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ليتم بعدها دراسة كل القضايا والأفكار المثارة حولها ( عظمة السمكة ) من خلال وضع كل قضية على عظمة من عظام السمكة، وتساعد بالتالي على تكوين جماعات النقاش وتحفيز إثارة الأفكار. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>47</sup> *Brainstorming process* عملية عصف ذهني أو الأفكار ، وتستخدم هذه التقنية في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لتوليد أفكار عن الأسباب و الحلول الممكنة للمشكلات و هي عملية أصيلة ذات قواعد خاصة يجب مراعاتها .

## الشكل رقم (1-22) عظمة السمكة عند كوري إيشيكاوا.



المصدر: د. توفيق عبد المحسن - تخطيط و مراقبة صورة المنتجات بإدارة الجودة الشاملة، دار النشر القاهرة، 1996، ص-19

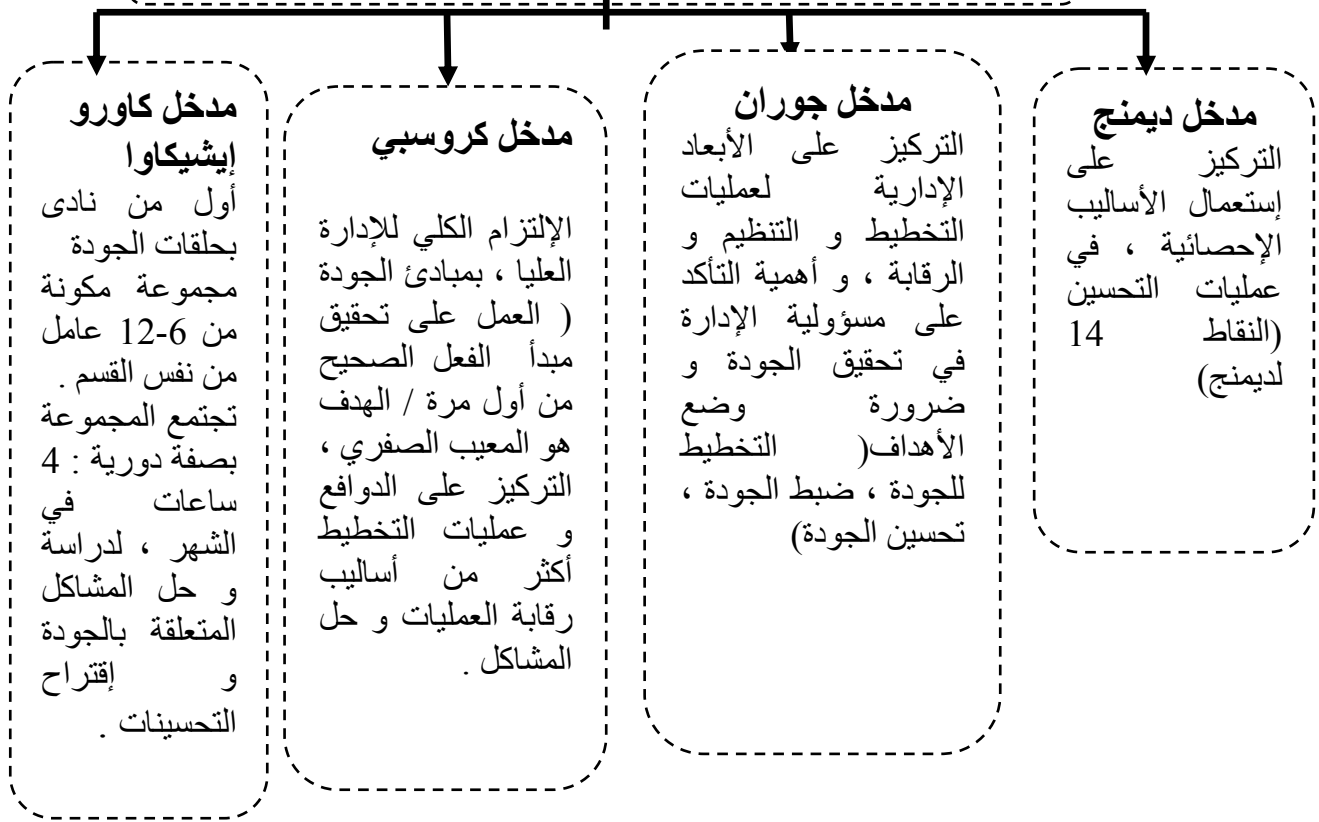
يوضح الشكل (1-22)، إلى أن الهيكل يشبه عظمة السمكة، و هذا ما يفسر أن إيشيكاوا أراد أن يطرح جميع المشاكل التي يواجهها العامل و المسؤول في المؤسسة، و بالتالي هذا النموذج له أثر كبير يساعد على عملية العصف الذهني خاصة.

**خامسا - تاجوشي Genichi Taguchi:** أسهم تاجوشي في مساعدة الشركات على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية، وقد بين أن الضبط المستمر للآلات من أجل تحسين جودة المنتج لا يعد فعالاً، و يتطلب هذا الأمر أن يتم تصميم المنتجات بحيث تكون قادرة على تحمل الأداء الشاق برغم التباينات على خط الإنتاج.<sup>48</sup>

**سادسا- أرماند فيجنبيوم Feigenbaum:** لقد طور فيجنبيوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة و أشار إلى مفهوم "الجودة من المنبع، فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة، كما أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، و يجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها. و على العموم الشكل الموالي يلخص أهم أفكار فلاسفة الجودة :

<sup>48</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبلي " الجودة في المنظمات الحديثة، نفس المرجع، ص 36.

## الشكل رقم (1-23) أهم أفكار رواد الجودة



المصدر-إعداد الطالب، بناء على مرجع، مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ص56.

و يوضح الشكل (1-23)، أهم ما قدمه رواد الجودة ، إلا أن ديمينج يعتبر أول من ركز على الأساليب الإحصائية ، و أكد على التحسين المستمر في دورة ديمينج. و كل الأفكار هي مستوفية في هذا الشكل.

### 3- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة .

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية و فلسفية ،إستندت على العديد من المتغيرات التي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم إدارة الجودة الشاملة ، و يمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

أ- ظهور المدرسة التقليدية ( الكلاسيكية ) 1890. و تتمثل في المدرسة البيروقراطية ،تم المدرسة العلمية بقيادة فريدريك تايلر ( ابو الادارة العلمية) من خلال دراسة الوقت و الحركة. تم مدرسة التقسيمات الإدارية ( هنري فايول).

ب-المدرسة الموقفية 1960 أي المدرسة التي برزت فيها معالم النضوج الفلسفي و الفكري على صعيد العملية الإدارية.

#### ت-نظرية Z اليابانية المبنية على – الثقة – المودة- المهارة.

و يمكن القول بأن إدارة النوعية الشاملة مرت بمراحل كان لها الفضل في ظهور إدارة الجودة الشاملة و منها، الفحص و التفتيش، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، حلقات السيطرة النوعية، إدارة الجودة الشاملة، فقد أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث ،على أنها وظيفة تعادل باقي الوظائف مثل بحوث التسويق و المشتريات و غيرها.

و بالتالي من المتفق عليه أن الجودة مرت على أربعة مراحل متميزة ،أدت آخرها إلى بروز معالم إدارة الجودة الشاملة وهي :

◀ **الفحص** :و يتضمن أنشطة الفحص ، المتمثلة في الفرز ، التصنيف ، إكتشاف العيوب ، الإجراءات التصحيحية .

◀ **المراقبة الإحصائية للجودة** :، و هي الأنشطة و الأساليب التشغيلية التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة ، و تتضمن أنشطة مراقبة الجودة كل من إختبار المنتج ، بيانات أداء العملية ، الأساليب الإحصائية ، مستويات الجودة المقبولة .

◀ **تأمين الجودة** : ( ضمان أو تأكيد الجودة) ، و هي عبارة عن جميع الأنشطة النظامية و المخططة ، التي تطبق داخل نظام الجودة ، و المشروحة بشكل كافي ، بهدف تقديم الثقة الكافية في السلعة ، أو الخدمة ، و يشمل تأمين الجودة كل من تخطيط الجودة ، تطوير نظم الجودة ، إعداد دليل الجودة ، المراقبة الإحصائية العملية ، تكاليف الجودة ، ثقة المستهلك الإعتيادية .

◀ **إدارة الجودة الشاملة** ( كما يطلق عليها اسم إدارة الجودة الإستراتيجية).و تتضمن التحسين المستمر ، التركيز على العميل الداخلي و الخارجي و المجتمع ، المشاركة ، التعاون ، حلقات الجودة ، فرق التحسين عبر الإدارات ، الإتصالات ، التميز الدائم ، حل المشاكل من العمق و المصدر ، رضا العملاء بإستمرار ، أداء العمل الجيد بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة ، و في كل وقت ، و في وقت مناسب .

وهكذا يتضح من خلال الإطار الفلسفي لمراحل إدارة الجودة الشاملة ، أن مراقبة الجودة تتضمن الفحص، وأن تأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة وأن إدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة"، بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة" تتضمن كل من :

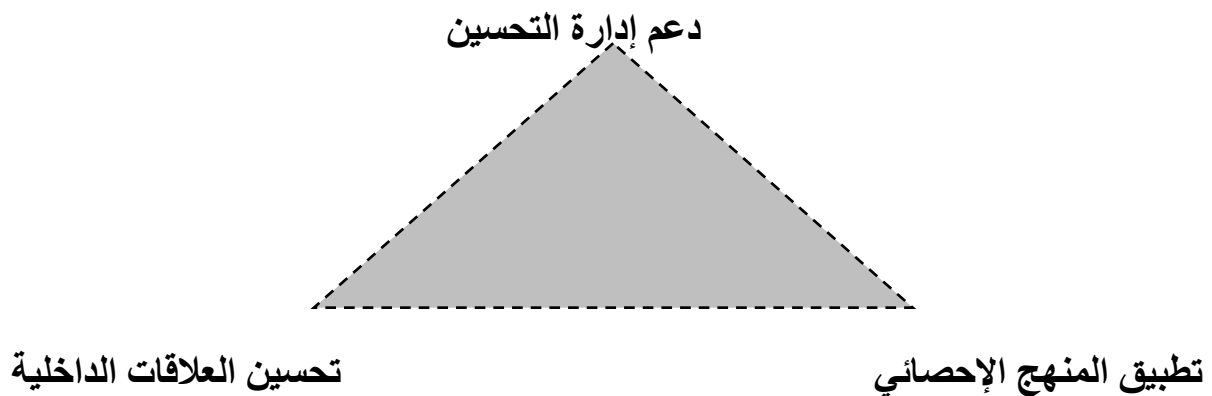
➤ تأكيد الجودة.

➤ مراقبة الجودة.

➤ الفحص للجودة.

و على هذا الأساس يعود الفضل في ميلاد نظام إدارة الجودة الشاملة إلى رواده و على رأسهم ديمينج ، الذي يعتبر أب لإدارة الجودة الشاملة عام 1940، الذي كان يؤمن "بأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تخفيض الاختلافات"، و تشجع العاملين على المشاركة و المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة من خلال فهمهم للعمليات، و كيف يمكن تحسينها ، بالإضافة إلى إدخال التغييرات في الأساليب و المفاهيم ثقافيا و إجتماعيا و تنظيميا ، إلى غاية تحقيق التميز الواضح في الجودة ، و يعتبر مثلث ديمينج بمثابة أهم المبادئ الأساسية لفلسفة تحسين الجودة.<sup>49</sup> أنظر الشكل الموالي :

### الشكل رقم (1-24) مثلث ديمينج للجودة .



المصدر- إعداد الطالب بالإعتماد على. مرجع، مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ، ص57.

ويوضح الشكل (1-24)، بأن الجودة عند ديمينج ، تعتمد على دعم الإدارة بغرض التحسين ، بدون أن ينسى المنهج الإحصائي ، و رابط تحسين العلاقات الداخلية ، و كل هذه العناصر هي بمثابة الشرط المتكامل لنجاح برنامج الجودة في المؤسسات ، و بدون تحقيق العناصر الثلاث المذكور لا يمكن تحقيق نجاح نهج ديمينج للجودة .

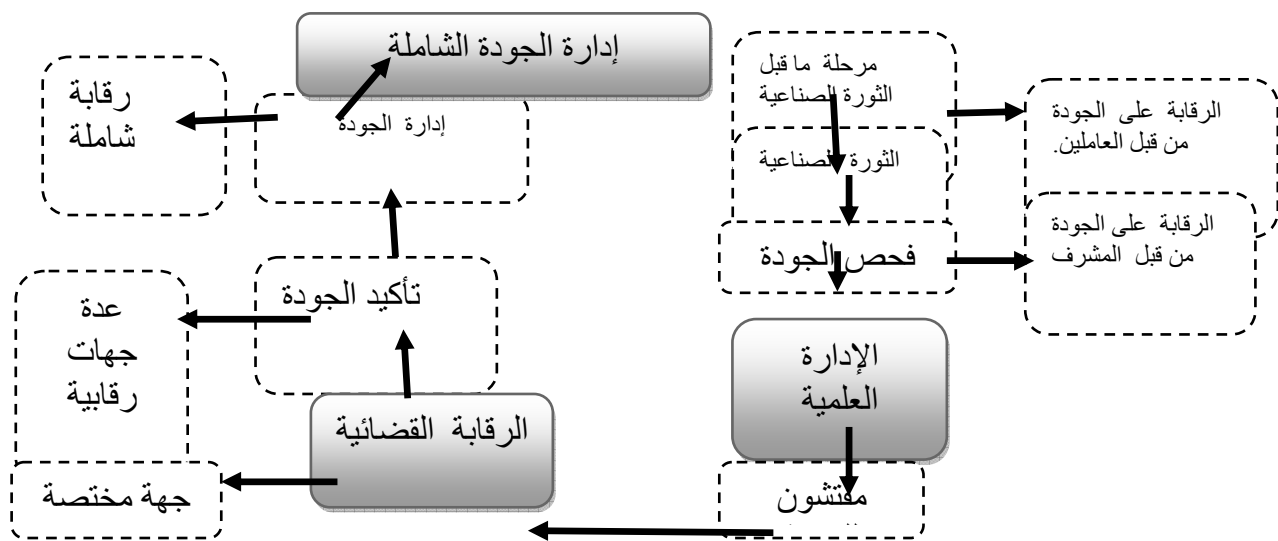
كما نلاحظ بأن هناك العديد من الأحداث سواء على صعيد المداخل، أو الرواد و المتخصصين في دراسة إدارة لجودة الشاملة ، بحيث وجدنا أن هناك علاقة قوية بين الأحداث التاريخية و الأحداث المرتبطة بالتطور التكنولوجي و العلمي ، سواء تعلق الأمر بالمراحل مثل مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، بحيث في هذه المرحلة كان المصنع موجود على شكل ورشات ، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة، و لكن في المرحلة الثانية، بعد الثورة الصناعية لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

أما المرحلة الثالثة فعرفت بالإدارة العلمية، حيث ظهر بها مفهوم فحص الجودة الذي سحب بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، بينما في المرحلة الرابعة، فعرفت بالرقابة الإحصائية على الجودة، و ظهرت من خلال أسلوب الإنتاج عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، فقد تم تصميم أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله.

<sup>49</sup> علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ، مصدر سابق. ص33.

كما سجلت المرحلة الخامسة، ما يطلق عليه بتأكيد الجودة و ذلك عام 1956 ، ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة الذي يركز على فلسفة مفادها، إن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء ، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق (المستهلك )، ثم ظهرت المرحلة السادسة ، عرفت بإدارة الجودة الإستراتيجية (1970 - 1980) نتيجة دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة ، و الأسعار المعقولة ، و تمثلت المرحلة السابعة ، كمحطة نهائية و المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة (1980-2020) كمفهوم إداري حديث عن الجودة ، الذي ظهر بسبب شدة المنافسة العالمية و إكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية ، و خسارة الشركات الأوروبية و الأمريكية لحصص كبيرة من الأسواق<sup>50</sup> و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم(1-25) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة من الجانب التكنولوجي و الرقابي .



المصدر-عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 1994 ص 21.

و يوضح الشكل (1-25)، كل مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة ، و التي تؤكد فيها جدية الرقابة و التفنن على جميع عمليات الإنتاج ، لإفراز أفضل منتج بأقل تكاليف ، و تأكيد الجودة ، كما تبين من الشكل بأن سبب بناء إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة العلمية ، التي من خلالها تم نقل جميع التجارب في حقل الإنتاج و غيرها .  
و أخيرا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة ميزت في مراحلها التاريخية بوقائع نلخصها ضمن الجدول التالي :

<sup>50</sup> مأمون الدرادكة ، و طارق الشيبلي، مصدر سابق ، ص ص 31-32.



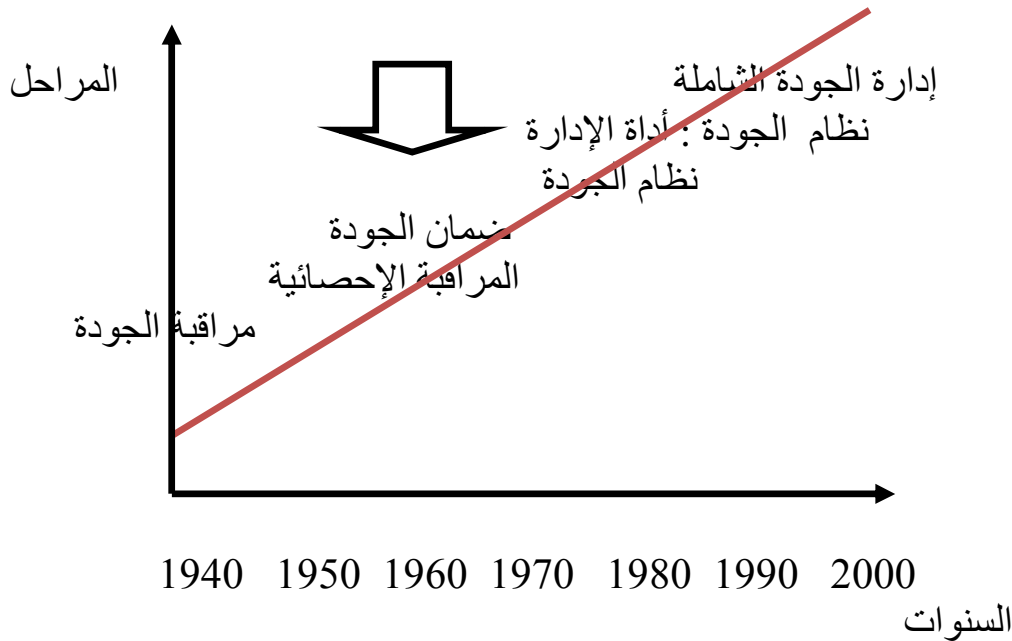
## الجدول رقم(1-6) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة .

الفترة/ العشرية	الوقائع
1945-1940	تميزت هذه الفترة باستخدام الأساليب الإحصائية و التحليلية في عمليات الفحص .
1950	تميزت هذه الفترة بوضع طاقم عمل متخصص في الجودة .
1970-1960	تميزت بالتأكيد على الجودة و الإجراءات و التدريبات المتعلقة بأدوات العمل و المواد الخام .
1980	تم في هذه الفترة إقامة أقسام للجودة و ظهور معايير الجودة مثل الإيزو .
2010 -1990	تميزت هذه الفترة ، بالإهتمام الكبير بالجودة و إدارة الجودة الشاملة و الشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الإقتصادية المختلفة .

المصدر – إعداد الطالب ، اعتمادا على مرجع ، مأمون الدرادكة و طارق الشيلي ، نفس المرجع، ص31 .

ونلاحظ من الجدول (1-6) ، أن أهم مرحلة مرت بها إدارة الجودة الشاملة ، هي **مرحلة التأكيد للجودة** ، لأنها مرحلة فهم للمبادئ و قابلية معظم الشركات الأمريكية و اليابانية لمفهوم الجودة ، و نشير إلى أن العديد من الشركات في هذه الفترة تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة مثل *Paul rever Insurance* و غيرها من الشركات .  
كما أن الشكل الموالي يوضح هذا التطور:

### الشكل رقم (1-26) تطور إدارة الجودة .



Source-Pascal Bonnabry Op,Cit,P6



و نستنتج من خلال الرسم البياني(1-26)، بأن هناك مراحل مرت بها إدارة الجودة الشاملة ، بدءاً من مرحلة مراقبة الجودة ، إلى غاية إدراكها ، و كلها مراحل أساسية ، تمهد للتطبيق الفعلي لهذا المنهج ، ما يوضح بأنه لم يأتي بالصدفة ، و لكنه نظام نتج عن حراك و نشاط دائم و مستمر .

## المبحث الثاني – مرتكزات و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و نتناول في هذا المبحث أهم المرتكزات و المعوقات التي تواجه مختلف المؤسسات عند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ، و فضلنا أن نخوض في ذلك على النحو التالي :

### 1- مرتكزات و عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يتم التركيز على السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و ذلك من خلال ما يلي :

أ- **التزام الإدارة العليا** : يمكن حصر التزام الإدارة العليا في الجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة ، وتدريب الموظفين على الأداء المستمر لتحسين وتطوير المؤسسة على نحو يتوافق مع المتطلبات الراهنة.

- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم ويتطلب ذلك إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة (جعلهم جزء من العملية).

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها، لخدمة العميل وإدارة القوى العاملة والتعامل مع محيط المؤسسة.<sup>51</sup>

ب - **التركيز على العميل** : يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تسند إليها إدارة الجودة الشاملة، بإعتباره المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بهذا المنهج، فقد سلمت المنظمة الأوروبية للجودة جائزة "Malcom Baldrige" العالمية<sup>52</sup> ، 25 % من علاماتها لإهتمام المؤسسة بعملائها وتحقيق رغباتهم، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي.

ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في شراء المنتج.

أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر...).<sup>53</sup>

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-27) شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة .



المصدر -قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 45.

<sup>51</sup> كاضم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة ، مصدر سابق ص 102 .

<sup>52</sup> جائزة بالدريدج هي جائزة تمنح للشركات المتفوقة بامتياز ، و التي إستطاعت أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

<sup>53</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق . ص 95.

و يوضح الشكل (1-27)، بأن هناك علاقة وطيدة بين العميل و المورد على تحقيق درجة عالية من الرضا بالنسبة للعملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، كما أن التركيز على العميل في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المؤسسة هو أمر ضروري ، خاصة في ظروف التنافسية التي تستهدفها الأسواق الإقتصادية بمختلف أنشطتها،و بالتالي فإن تقييم مستوى رضا العملاء ، يتمثل في إنشاء نظام معلومات عن العميل ، الذي يمكن للمؤسسة من خلاله أن تعرف موقفها، منتجاتها، منافسيها و عملائها، وأن تحرص على تحديد إحتياجاتهم وتوقعاتهم بإستمرار .

ت- إدارة القوى البشرية : تعد إدارة القوى البشرية من أهم الركائز في المؤسسة ، و تتمثل في المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها ، بحيث إستطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال إعتمادهم على أسلوب التدريب و التحفيز .

❖ ث -توفير المناخ التنظيمي : يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين على

مختلف مستوياتهم، لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالطرق التي تراها مناسبة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير<sup>54</sup> .

ج- جودة المنتج : و هنا يحصل تحقيق ملائمة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، و جودة المنتج ، بالتالي فإن جودة تصميم المنتج تؤدي إلى :

◀ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات جيدة.

◀ العمل على زيادة مبيعات المؤسسة.

◀ خلق وظائف جديدة نتيجة تقديم منتجات جديدة .

ح- علاقة العميل/الجودة :وهو عبارة عن مدخل منظم لتحقيق التكامل بين رغبات العميل وعملية تصميم المنتج، و يتمثل في الإستماع إلى العميل ،وفهمه بمجرد معرفة متطلباته وإحتياجاته .

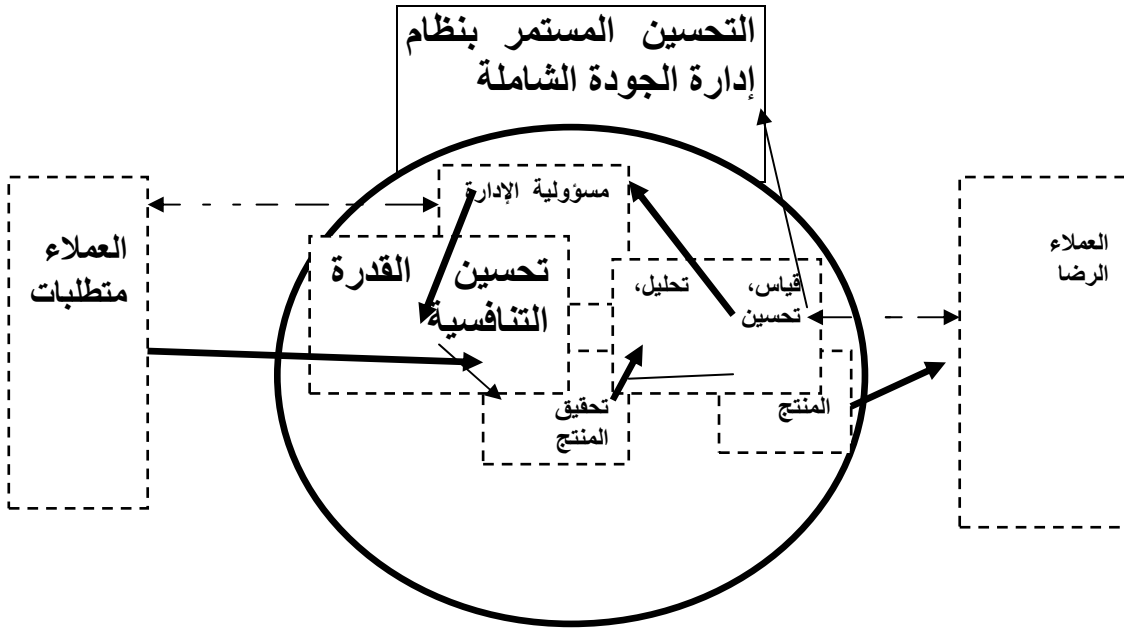
خ- التركيز على العمليات :مثلا يتم التركيز على النتائج ، بقدر عالي من الإهتمام و لا يكون هذا التركيز فقط على النتائج المحققة .

د-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : و هنا يجب تفادي أسباب الأخطاء ، و تجنبها لإنجاح عمليات التركيز.

ذ-التحسين المستمر : يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة ، مستوى الاستثمار البشري ، و مستوى التنظيم ، و خير ما نستدل به في هذا الجانب نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

<sup>54</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين ، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، جامعة الزقازيق، مصر، 1996 ص 46.

## الشكل رقم (1-28) نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات.



← نشاطات تخلق القيمة المضافة .  
← تدفق المعلومات .

Source-Daniel boerin – Maitrise la qualite – toute la certification et la TQM , les nouvelles normes ISO 9001 – Version decembre ,MaxiMa, paris 2000,et Norme international, ISO 9001 , système de management de la qualite : exigences: 3eme edition Paris 2000 , p 11.

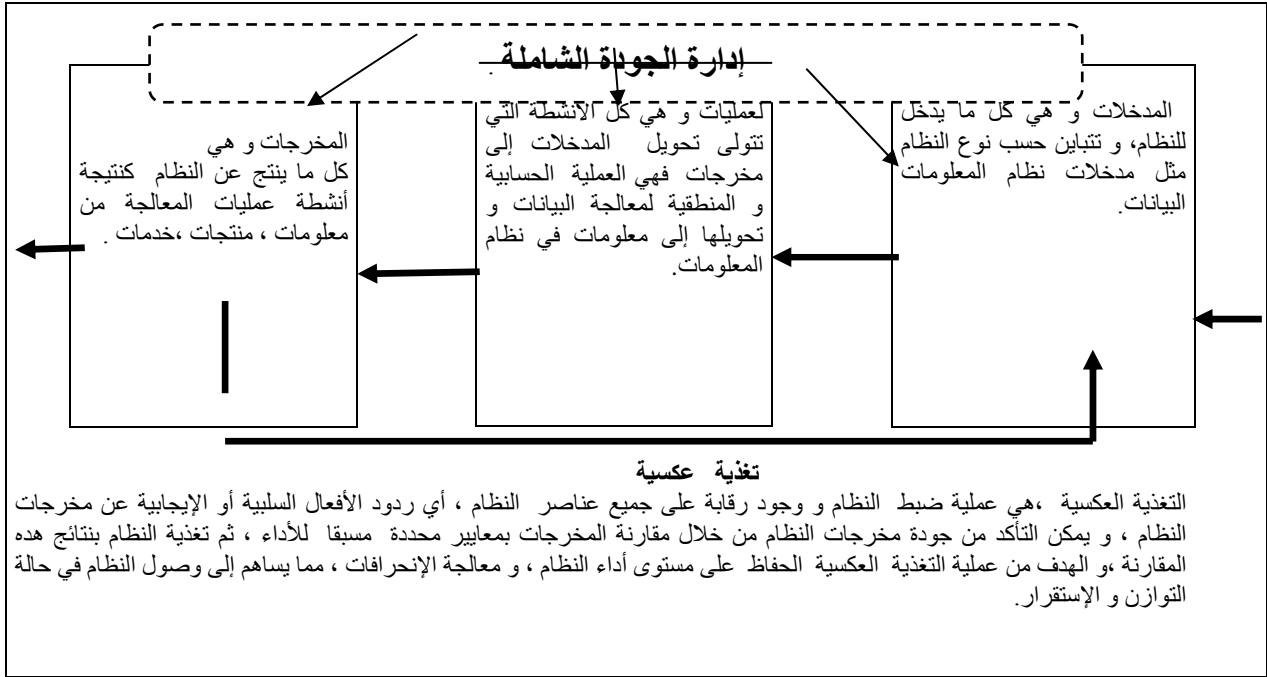
و نستنتج من خلال الشكل (1-28)، بأن التحسين المستمر يؤدي حتماً إلى تحسين القدرة التنافسية ، من خلال خلق قيمة مضافة ، كما و يوضح هذا النموذج مدخلا لتكامل عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة .

ر-القرارات تبنى على الحقائق : أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتماداً على الخبرة ، أو على التخمين ، و لكن صواب القرارات لا يتأتى إلا من خلال اللجوء لإعتماد الحقائق الواقعية ، و هذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفوٍ يعتمد بالأساس على الأفراد .

ز-نظام المعلومات و التغذية العكسية : أكيد أن لنظام المعلومات دوراً أساسياً يعتمد عليه نظام إدارة الجودة الشاملة، بإعتباره يعمل ضمن مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة و المتكاملة ، تهدف إلى تحقيق هدف واحد ، بإعتبارها كلا متكاملًا ، و بالتالي فإن العلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معاً لتحقيق هدفها المشترك ، و للنظام مدخلات و عمليات و مخرجات و تغذية عكسية .<sup>55</sup> و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقات :

<sup>55</sup> جبر بن حمود بن جبر النعيمي – إمكانية إدارة الجودة الشاملة ، و إمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الرياض . 2006 ص 41.

## الشكل (1-29) علاقة التغذية العكسية بعناصر نظام إدارة الجودة الشاملة .



المصدر - إعداد الطالب، اعتماد على مرجع، علي السلمي، مرجع سابق ص ص 35-36.

و هكذا من خلال الشكل (1-29)، نستنتج بأن **التغذية العكسية ( feed back )** تعتبر من أهم الركائز التي تسهل من مهام و وظائف إدارة الجودة الشاملة، بحيث تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة، كما يوضح الشكل أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من المدخلات و تضم إستراتيجيات، و سياسات الإدارة بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدى المؤسسة سواء كانت مادية، مالية أو بشرية، و كذا رغبات العملاء التي سيتم ترجمتها إلى خصائص، و معايير ملموسة، و غير ملموسة في المنتج أو الخدمة ضمن خطط الجودة التي سيتم إعدادها، أما العمليات فتتمثل في وضع و تحديد أهداف الجودة، سياساتها، خططها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها و تحسينها، و أخيرا المخرجات وهي نتيجة للمرحلة السابقة، حيث يتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة، معايير الجودة التي سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم إتباعها لقياس جودة المنتجات و الخدمات.

و على هذا الأساس يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة، نموذجا متكاملًا، يشترط توافر عناصر مترابطة فيما بينها بغية تحقيق الأهداف، منها عملية الجودة،<sup>56</sup> و تشمل كل العمليات من تنظيم و تخطيط، و قيادة، و ضبط و مراجعة طرق التصميم، ثم التكنولوجيا التي تشمل خطط الإنتاج و نظام المعلومات، و الهيكل التنظيمي الذي يشكل مسؤوليات الأفراد و العاملين في محيط المؤسسة و الإتصالات و الإدارة، ثم نظام الأفراد، و يتمثل في التعليم، و التدريب، و تطوير إدارة الحوافز و المكافآت، و بناء فرق العمل، و أخيرا المهام، و التي تشمل وظائف الأعمال مثل قضايا الجودة و تغيير الثقافة<sup>57</sup>، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>56</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص

181.

<sup>57</sup> تشير بأنه، إذا وقع أي خلل في أحد عناصر الجودة، يؤدي بالطبع إلى خلل في كل عملية التغيير.

## الشكل رقم (1-30) عناصر إدارة الجودة الشاملة.



المصدر - د. قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 98.

و نستنتج من الشكل (1-30)، بأن للجودة الشاملة عناصر ضرورية منها عملية الجودة ، التي ترتبط بعامل التطور التكنولوجي ، ضمن هيكل تنظيمي ، مبني على العنصر البشري كأساس للقيام بمختلف المهام الناجحة، و هذا ما يؤكد بأن الجودة تساير التطور التكنولوجي ، و هي سبب تطور الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها .

**1-1- التمييز .** يقصد بالتمييز التفرد في تقديم المنتج أو الخدمة ، و هو شرط من شروط الجودة ، بحيث تكون فيه الخدمة مميزة من كل الجوانب ، و بذلك يشكل الجودة العالية للمنتج ، و عادة ما يكون التمييز ، مدعوما بإستراتيجية الشركة بتقديم سلعا أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف الشركات المنافسة ، و يدفع العميل فيها سعرا أعلى من المعتاد ، و ذلك شريطة أن تعمل المؤسسة على أن يكون هذا التمييز غير قابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة ، خاصة على المدى القصير، و أن يستطيع المستهلك دفع ثمن التمييز، و قد يكون هذا التمييز مبني على أساس الجودة ، العلامة أو الخدمة

58

و نشير إلى أنه في حالة التمييز ، كلا يريد أن يمكن سلوكه إما بتوسيع أو بحدود ضيقة ، مما ينتج إستراتيجية مجدبة ، و هنا يعني تحقيق التمييز الذي يقصد به أن تبحث الشركة كي تكون فريدة في المنتج أو الخدمة مع بعض المقاييس التي تجعلها مفضلة جدا لدى العملاء ، و لا يستطيع التمييز تجاهل موقعها في التكلفة ، في كل المناطق التي لا يؤثر فيها التمييز ، فتجب المحاولة لخفض التكلفة ، و في منطقة التمييز يجب خفض التكاليف ، و على الأقل أن يكون أقل من السعر الأدنى المستلم من المتعاملين ، و يمكن أن تصبح مواطن التمييز، المنتج ، التوزيع ، عملية البيع ، التسويق ، الخدمة ، الصورة .... الخ ، و يمكن من خلال الشكل الموالي أن نوضح ذلك :

## الشكل (31-1) التمييز بالميزة التنافسية .



إعداد الطالب بالإعتماد على المرجع المذكور. Source- M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

ويوضح الشكل (31-1) بأن للميزة التنافسية إتجاهات ، منها إلى التجميع بين القطاعات و كذا التمييز من خلال التوجه نحو الإقلال من التكاليف ، كما نشير في هذا الجانب إلى أن هناك حالة التميز ، و التي تشمل ثلوث التميز ، أي تحسين الجودة ، و تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية.

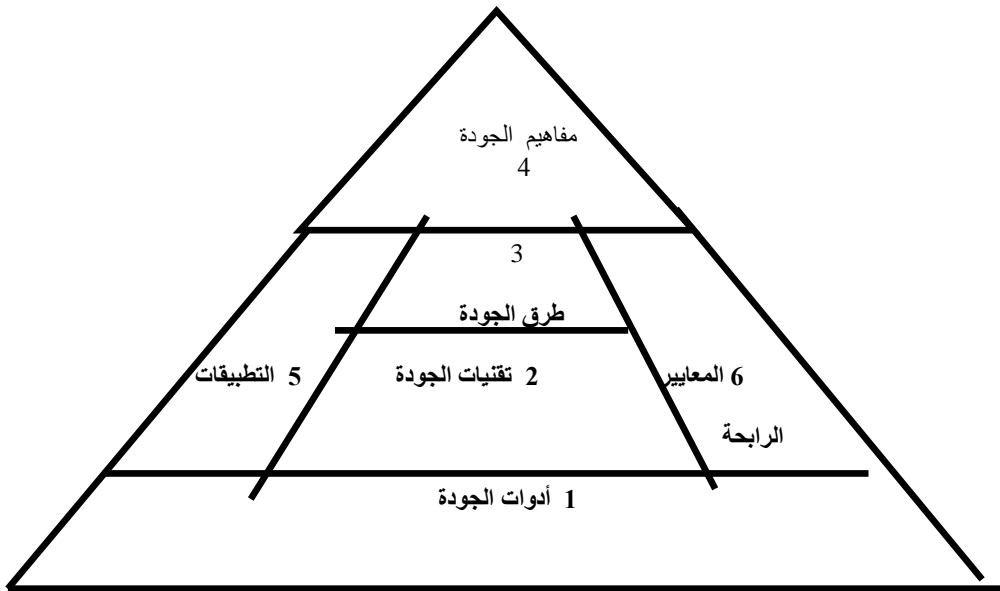
2-1- التركيز على الجودة . تميزت الآونة الأخيرة بمجموعة من الظروف المعقدة منها زيادة شدة المنافسة و التعدد و التنوع المتزايد للمنتجات ، مع ظهور إحتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة ، الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى الإهتمام و التركيز على الجودة ، في المنتجات و الخدمات لغرض إرضاء الزبائن ، و في نفس الوقت إعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية و التفوق على المنظمات المنافسة ، و عادة ما يكون التركيز على الجودة<sup>59</sup> ، مصحوبا بإستراتيجية ، تركز من خلالها المؤسسة على شريحة معينة من السوق ، و تحاول تلبية طلباتها ، و بالتالي تهدف المؤسسة في هذه الحالة إلى تقديم منتجات ذات أسعار و تكلفة أقل من المنافسين ، أو منتجات و خدمات متميزة من حيث الجودة ، المواصفات أو خدمة العملاء<sup>60</sup> .

<sup>59</sup> الخلف عبد الله موسى ، مرجع سابق. ص 26

<sup>60</sup> علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2000- ص ص 204-205.

1-3-التحسين و التطوير المستمر. تعد هذه الفكرة ركيزة أساسية على دعم البحث و لتطوير و تشجيع الإبداع ، و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة ، كما يعد عنصر أساسيا في تخفيض الإنحرافات على جميع المستويات و الأنشطة ، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و الخدمية و المالية و التسويقية يحقق بالضرورة مستوى من الرضا للمستهلكين ، إذ يتطلب الأمر إجراء دراسات مستمرة تطويرية للوصول إلى الكفاءة العالية ، و يتبين من خلال هرم التحسين المستمر للجودة ، أهمية طرق و أدوات الجودة ، و دورها في التطبيقات الناجحة ، من خلال المعايير التي تستخدم في تقنيات الجودة ، و بالتالي فإن نجاح الجودة مرهون بكل العناصر المحيطة ، و الخاصة بالتحسين المستمر للجودة .  
و الشكل الموالي يوضح عملية التحسين و التطوير المستمر :

الشكل رقم(1-32) هرم التحسين المستمر للجودة .



Source-. Bounie, Polytech –Lille LAAL - qualite totale et processus d'affaires de l'entreprise France .2002 p 81.

يوضح الشكل (1-32) ، بأن للجودة أدوات تحدد نجاح تطبيق مفاهيم الجودة ، كما تتطلب تقنيات و طرق ، تتأكد من خلالها نجاح مختلف التطبيقات الضرورية ، مع العلم أن للجودة معايير من الإيزو ... و غيرها .



#### 1-4- العمل الجماعي .

تعتبر مساهمة جميع الأفراد ، أساس العمل الجماعي ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة ، التي تركز على تشخيص جميع المشاكل ، و إيجاد الحلول اللازمة من خلال عمليات الإتصال ، و إدراك أهمية اللامركزية ، و تقوية روابط العمل الجماعي بين جميع الموظفين داخل مختلف هياكل المؤسسة

61

كما يشجع العمل الجماعي الأداء الفعال من خلال عمليات التدريب ما يسهم في الإهتمام بالكفاءات البشرية و الإبداع ضمن عمل مشترك و هذا ما يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية ، تهتم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و يساعد العمل الجماعي على وضع الأساس للمساعدة الإيجابية للعملاء ، كعامل أساسي في بناء أعمال أقوى و أكثر فعالية ، و بذلك يحقق العمل الجماعي ، تفادي وضع التفاعل المباشر الموسع الذي يحدث في مراكز الإتصال التقليدي ، و التفاعل مع العملاء بتحضير مسبق ، و بذلك يعزز الترابط الحقيقي مع العملاء و نيل رضاهم و ولائهم ، كما يسهم في ربط الأشخاص بما يحتاجونه من معلومات ، و خبرات ، و دعم في أي وقت و في أي مكان تظهر فيه الحاجة إلى ذلك .

و المقصود بذلك هو تطوير خدمة العملاء من مجرد معاملات هاتفية بسيطة ، إلى تجارب عمل جماعي فريدة و ثرية ، يمكن تخصيصها لتلبية إحتياجات العملاء كل على حدة ، كما تساعد حلول و منتجات العمل الجماعي مع العملاء من مؤسستك بأربع طرق مهمة :

أ- بناء ميزة تنافسية من خلال إستخدام الصوت و الويب ، البريد الإلكتروني ، و الفيديو، الدردشة و التحليلات ، و الوسائط الإجتماعية لتخصيص خدمة العملاء .

ب- تسريع وقت الحل ، بحيث تساعد الإتصالات المتقدمة الوكلاء على تحييد المشكلات المحتملة و حلها بسرعة .

ت- تحسين مستوى رضا العملاء، بحيث تساعد العملاء على الوصول بسرعة إلى مساعدة الوكلاء .

ث- زيادة فرص الإيرادات ، بحيث تمكن من خلق مزيد من فرص المبيعات المربحة .  
و هكذا يمكن العمل الجماعي بثقة من مواجهة تحديات الأعمال في العصر و بناء ميزة تنافسية عن طريق :

أ- تطوير المعاملات المرتبطة بالأعمال من خلال إتصالات الصوت و الفيديو في الوقت الحقيقي .

ب- تشكيل فرق فعالة بسرعة لإتخاذ قرارات أفضل و أسرع ، أيا كان موقعهم .

ت- رفع مستوى الإستجابة للعملاء ، عن طريق توفير الوصول الفوري إلى خبراء الشركة .

ث- التواصل و الإتصال و العمل الجماعي بأمان عبر الحدود التقليدية للشركة .

و من هذا نستنتج بأن وجود التعاون كظاهرة يتعايش معها أفراد المجتمع ، هو دلالة قوية على درجة عالية من النضج و الوعي ، و نستدل في هذا الشأن بنظرية العادات السبع لستيفن كوفي<sup>62</sup> المبنية على أهمية المحاور الثلاث و هي :

أ- الإعتماد على الآخرين .

ب- الإعتماد على الذات .

ت- التعاضد مع الآخرين .

بالنسبة للإعتماد على الآخرين ، فهذا العنصر يكتسي أهمية بالغة ، من حيث التفاهم ، و إلقاء المسؤولية على الآخر دون التقصير ، أو الإخفاق في إنجاز المهام ، و هذا أمر جد إيجابي لإنجاح

<sup>61</sup> سمالي يحضية إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة ، أيام 23/22 /أفريل 2003.

<sup>62</sup> ستيفن كوفي ، التنافس الشريف أم التعاون ، مقال عبر الإنترنت ، 1/12/2007، ص 1 [www.Dralmuflih.com](http://www.Dralmuflih.com)

العمليات ، أما الإعتماد على الذات ضمن إطار العمل الجماعي ، فهو العنصر الأساسي الذي يلعب فيه كل فرد دوره لتحقيق المهام في كل الجوانب ، التي هو مكلف بإنجاز المهام بها ، فنجاح العمل الجماعي هو مرهون بنجاح الإعتماد على الذات ، و التعاضد مع الآخرين ، هو المعامل الذي يجمع بين العنصرين ، لأن مسألة التكاثف و التعاون هي من الركائز التي يعنى بها نجاح أكبر المشاريع على أعلى مستويات الإقتصاد ، في جميع الميادين بدون إستثناء .

و لا شك أن النجاحات المختلفة لليابانيين في تحقيق التقدم الحاصل اليوم ، في جميع المجالات من صناعات ، و خدمات ، و تكنولوجيا عصرية ، سببها ، الإلمام بكل هذه العناصر ، و الحرص على تنفيذها ، سواء تعلق الأمر بمجال معين أو عدة مجالات متصلة ببعضها البعض ، أو ممارسة تقنيات منفردة لإنجاز المشروع ، أو تقنيات معقدة و مركبة ، و من هنا تتضح الأهمية الكبيرة للتكاثف ، و التعاون الجماعي و التفكير في منفعة الجميع كمخرج من المشاكل ، بإعتباره المنقذ الوحيد .<sup>63</sup>

## 2- مبادئ ، متطلبات ، مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 2-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

يمكن حصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية :

- أ- التركيز في المقام الأول على إحتياجات و توقعات المستفيدين الداخليين و الخارجيين و السعي لتحقيقها .
- ب- تمكين العاملين . أي الإسناد و الدعم .
- ت- القياس و التحليل كأساس لإتخاذ القرارات .
- ث- التأكيد على أن التحسين و التطوير عملية مستمرة . و يشمل على التحسين الإضافي ، و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد ، و يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق بإستمرار الرضا التام للزبون .
- ج- دمج الجودة بعملية التخطيط الإستراتيجي للإدارة . و يتمثل في وضع خطة شاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة .
- ح- التأكيد على أن الجودة مسؤولية الجميع .
- خ- التركيز على الزبون ، بإعتباره هو محدد جودة المنتج .
- د- المشاركة و تفويض الصلاحيات .

كما تتخلص مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب البعض الآخر في العناصر التالية ، حسب المجال أو القطاع الذي يعنى بالدراسة التطبيقية و منها :

- أ- أن تتناسب السلطة مع المسؤولية .
- ب- أن يكون هناك مكافئة للنتائج المحققة .
- ت- أن يكون التعاون وليس التنافس هو أساس العمل معا .
- ث- أن تحظى الموارد البشرية بالشعور و بالأمان في وظائفها .
- ج- أن يسود مناخ من الوضوح و العدالة .
- ح- أن يكون هناك عدالة في دفع الأجور .
- خ- أن يكون للموارد البشرية النصيب في ملكية المؤسسة .

ستيفن كوفي ، التنافس الشريف أم التعاون ، مقال عبر الإنترنت. 18. Dec 2007. <http://www.dralmuflih.com/save.phpid>

د- جودة المعلومات للتحسين ، و ليس لإحكام الرقابة<sup>64</sup> .  
و نستنتج من هذه المبادئ على أنها تتأقلم مع جميع حالات الدراسة التطبيقية ، حسب المجال أو القطاع أو نوعية المؤسسة ، التي ترغب في تكييف ، و إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة .

## 2-2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري شامل ، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعتبر بمثابة التربة الصالحة و المناخ المناسب لإستقبال و تطبيق هذا المنهج ، و تجدر الإشارة إلى أن أي خلل في توفير هذه المتطلبات ، سينعكس سلبا على نجاح التطبيق ، و من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أ- **القيادة** : و يتبع فيها أسلوب البحث و التقصي ، عن كافة أعمال المنظمة ، و الإستماع إلى مشاكل العاملين ، و تدريبهم على التقنيات الجديدة بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين .

ب- **الإلتزام** : و تتمثل في إلتزام جميع العاملين على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المشاركة في عملية تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات و المواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع و الخدمات المقدمة له .

ت- **فرق العمل** : و يتمثل في العمل الجماعي كأحد متطلبات نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، و تعد فرق العمل وسيلة مهمة لإدماج العاملين ، كما أن العمل مع فرق العمل ، يجعل بالإمكان التغلب على المشاكل العالقة و الصعبة ، و الأكثر تعقيدا ، فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التجربة و التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي داخل مشروع المنظمة .

ث- **التصميم الفعال** : يعد من أهم متطلبات الزبون ، و من أولويات إدارة الجودة الشاملة ، فيعد الدافع القوي لبقاء الخدمة أو السلعة في السوق المحلي و الدولي .

ج- **التركيز على العمليات** : يعد التركيز على العمليات أساس بناء المنظمات ، حيث يكسب ميزة تنافسية قوية في الأسواق ، و يتم التركيز فيها على الخدمات و السلعة المقدمة للزبون .

و على العموم يمكن حصر أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي :

<sup>64</sup> مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 79 .

## الشكل رقم (1-33) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر- إعداد الطالب، بالاعتماد على مرجع، مأمون الدرادكة و طارق شبلي، مصدر سابق، ص ص 46-47.

و يوضح الشكل (1-33)، بأن إدارة الجودة الشاملة متطلبات متعددة و متنسقة ببعضها البعض، تتمثل في شروط لها أحكامها مثل القدرة على التغيير، و قلب الحقائق من السلبية إلى الإيجابية، مثل إكتساب المهارات و المعارف و غيرها، كالحكمة و الإستعداد للتغيير، و التخلص من الخوف الذي يرافق التغيير، كما تعد مسألة الصبر و عدم إستعجال النتائج، من بين العناصر الأساسية، في إدارة الجودة الشاملة، لما تتطلبه من طول المهام و تخطي العراقيل التي تواجه جميع العمليات المرتبطة بالتطبيق، خاصة تلك التي لها علاقة بالتغيير، لأن هذه الأخيرة لها أثر على جميع المراحل التي تمر معها خطوات منهج إدارة الجودة، و هكذا نستنتج بأن كل المتطلبات التي يشترطها نظام إدارة الجودة الشاملة له علاقة مباشرة بكل العناصر المذكورة.

## 2-3- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تتمثل المزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، في تعلم اتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق لا على المشاعر ، مع تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات ، و تقليل المهام الغير مجدية و المتكررة ، القدرة على جذب العملاء إعتقادا على تحسين أداء العاملين، و بالتالي زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة ، و يمكن تلخيص بعض مزايا إدارة الجودة الشاملة الرئيسية في النقاط التالية :

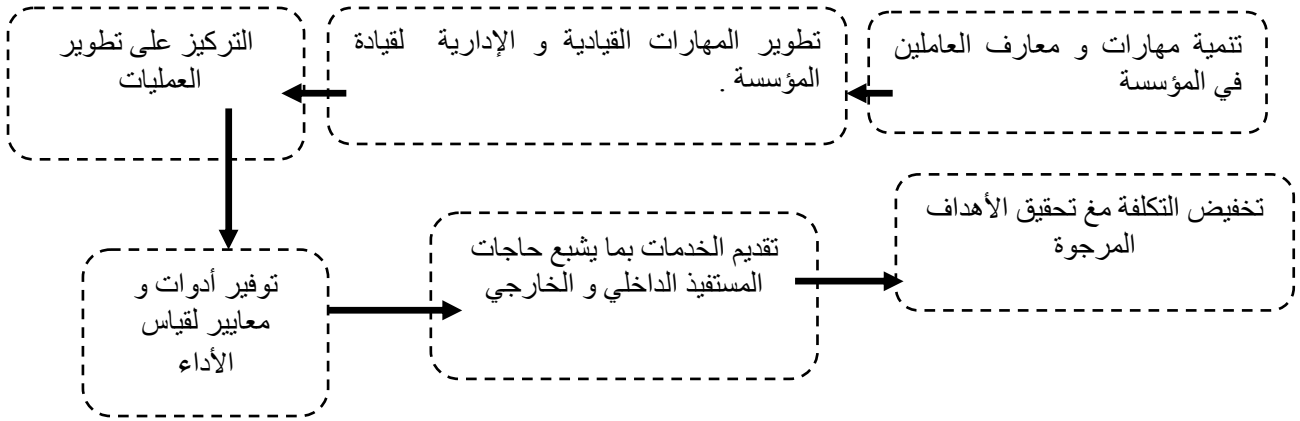
- أ- الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف.
- ب- تحسين نظام الجودة القائم بالمؤسسة .
- ت- تقليل الحاجة إلى المراجعات التي يطلبها العملاء.
- ث- تدعيم سمعة المؤسسة وكسب عملاء جدد.
- ج- إمكانية تمديد نشاط المؤسسة إلى أسواق أخرى .
- ح- ولاء أكثر للعملاء.
- خ- تحسين الحصة السوقية .
- د- تخفيض التكلفة في أداء الخدمة .<sup>65</sup>

و هكذا يتم تحقيق هذه المزايا من خلال الحصول على شهادات قياسية مثل الإيزو 9000 و 9001<sup>66</sup> و غيرها لدى العديد من المؤسسات حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة ، التي تتبع نظام إدارة الجودة ، و هذا ما تؤكده الكثير من الدراسات حول الإيزو وما يمكن أن تحققه من فوائد بنسب مشرفة و بامتياز.<sup>67</sup>

و حسب **ديمنج Deming** فإن من بين المزايا الأساسية هو تحقيق التميز في أداء الخدمة ، عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج و الخدمة ، و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، و لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق . و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>65</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 2002، ص 16 .  
<sup>66</sup> ISO مصطلح مشتق من الحروف الأولى لإسم المنظمة العالمية للتقييس (international organization of standardization) و هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار و تعديل المواصفات و توحيدها على المستوى الدولي و تعمل على تسهيل تبادل السلع و الخدمات بين الدول.  
<sup>67</sup> B.Rolhery, "ISO 9000" 2<sup>nd</sup> edition, Cowerpress, England 1993, p 71.

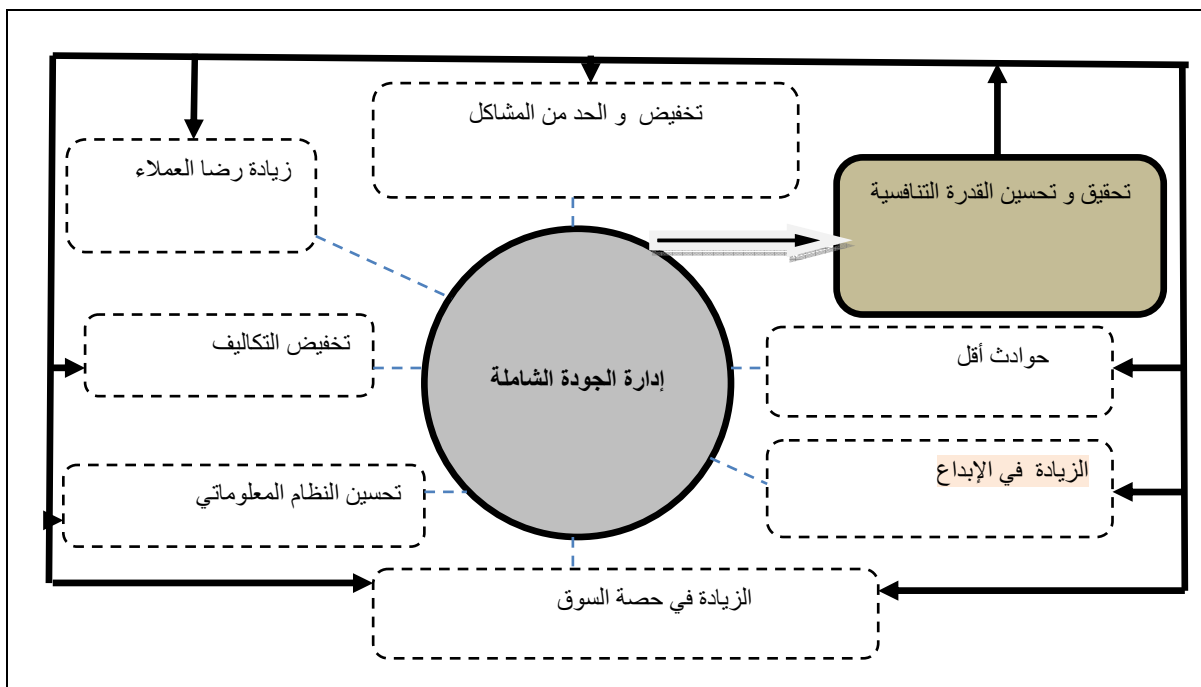
## الشكل رقم (1-34) مزايا إدارة الجودة الشاملة.



المصدر - علي السلمي ، تطور أداء و تجديد المنظمات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 159.

و يوضح الشكل (1-34)، مزايا تحسين الجودة و أثرها على تخفيض التكاليف ، و تحسين الإنتاجية ، ما يؤدي إلى إختراق أسواق جديدة بجودة متميزة ، و الوصول إلى تحقيق مركز تنافسي يضمن الإستمرارية في السوق ، كما يوضح الشكل أن إدارة الجودة الشاملة مزايا ، تتضح من خلال تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات ، و كذا القيادات الإدارية ، كما تؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحقق إشباع حاجات الزبائن ، و ذلك من خلال معايير قياس الأداء . كما يمكن تقديم الشكل العام للمزايا التي يشملها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، نظرا لشموليتها على جميع عناصر النجاح ، لأن إدارة الجودة الشاملة تجتاز جميع الحدود حتى تصل إلى الأهداف المراد تحقيقها ، و لتوضيح أكثر فضلنا أن نضيف هذا الشكل العام على النحو التالي :

## الشكل رقم (1-35) الشكل العام لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



المصدر - إعداد الطالب، بتصريف إتمادا على معطيات علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 160.

ونلاحظ من خلال الشكلين (34-1) و (35-1) المتمثلين في العلاقة و الهدف الموحد لكل من إدارة الجودة الشاملة ، و تحسين القدرة التنافسية ، بحيث هناك في الأهداف عناصر مشتركة رئيسية و تتمثل في **تخفيض التكاليف** من جهة ، و **إرضاء الزبون** من جهة أخرى ، و المعلومات هي مستوفية في الشكل ، تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين النظام المعلوماتي للمؤسسات ، و الزيادة في الإبداع ما يؤدي إلى الزيادة في الحصة السوقية للمؤسسات من خلال تخفيض التكاليف ، و بالتالي الزيادة في رضا الزبائن .

## 4-2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يمكن حصر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية :<sup>68</sup>

- أ- عدم التزام الإدارة العليا .
  - ب- الخوف من التغيير لدى العاملين .
  - ت- الفشل في تغيير فلسفة المنشأة و ثقافتها .
  - ث- التوقعات الخاطئة لتكلفة ووقت تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
  - ج- التعامل الخاطئ مع الأساليب الإحصائية سواء بالإعتماد الكثير أو القليل .
  - ح- تركيز المنشأة على أساليب غير موافقة مع نظام الإنتاج أو الأفراد بها .
  - خ- تبني أدوات محددة أكثر من التركيز على النظام .
  - د- توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة .
  - ذ- التوقيت الخاطئ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . مثل تزامن بداية التطبيق مع المشاكل و عدم الاستقرار في الإدارة العليا مثل الإستقالات ، التقاعد .
  - ر- خطأ في الاعتقاد على أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للتحسين المستمر بدل نظام شامل و قائم
  - ز- عدم تقدير جهود الأفراد من خلال حرمانهم من التقدير و المكافآت .
  - س- عدم وجود نظام إتصال فعال .
  - ش- الإهتمام بالمشاكل الثانوية .
  - ص- مواجهة مشاكل مرتبطة بالتكنولوجيا و المعدات .
- و تعتبر جميع هذه النقاط من المعوقات<sup>69</sup> التي تواجه المؤسسات ، عند مراحل التطبيق المختلفة و عليه من الضروري تجاوزها ، و ذلك ما يوضح بأن مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يشترط ضوابط في غاية الأهمية ، و نستنتج من ذلك بأن هناك معوقات ، تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يمكن حصرها في النقاط الرئيسية التالية ، و ذلك في الشكل التالي ، و الترتيب حسبما نراه أهم :

<sup>68</sup> الموسوعة الهندسية عبر الإنترنت ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 2011، [www.eng4all.net](http://www.eng4all.net) [www.eng4all.net](http://www.eng4all.net)

<sup>69</sup> معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الموسوعة الهندسية 2011 [www.eng4all.net](http://www.eng4all.net)

## الشكل رقم (1-36) المعوقات التي تعترض تحقيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر - إعداد الطالب ، بالإعتماد على مرجع سابق ، مأمون الدرادكة ، ص 174 .

و يتضح من الشكل (1-36) ، بأن هناك معوقات عديدة ، تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، على المؤسسات تفاديها بالطرق المناسبة ، و لكل معوق مقابل الحل في هذا المنهج ، و من بين العوائق الرئيسية المذكورة في الشكل ، هي عدم الإهتمام الكافي من الإدارة العليا ، و حسب رأينا هي من بين أهم المعوقات ، ثم يليها عدم الفهم لمفهوم الجودة ، و بالتالي تعد السياسات و المتطلبات للجودة من بين أساسيات نجاح التوافق و تطبيق مبادئ الجودة ، و بالتالي يعد منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العميل ، و التحسين المستمر ، هو سر نجاح هذا المنهج ، و يعد عدم الإهتمام و سوء فهم مساره ، بمثابة العوائق التي تحول دون تطبيق هذا النظام ، فعلى كل مؤسسة تريد تطبيق هذا المنهج ، تفادي هذه المعوقات ، لأنها تعيق تطبيق هذا المنهج ، و بالتالي تهدر الوقت و المال و الجهد .



### 3-الأخطاء الشائعة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يمكن أن نوجز أهم الأخطاء التي بإمكانها أن تقع أثناء تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة فيما

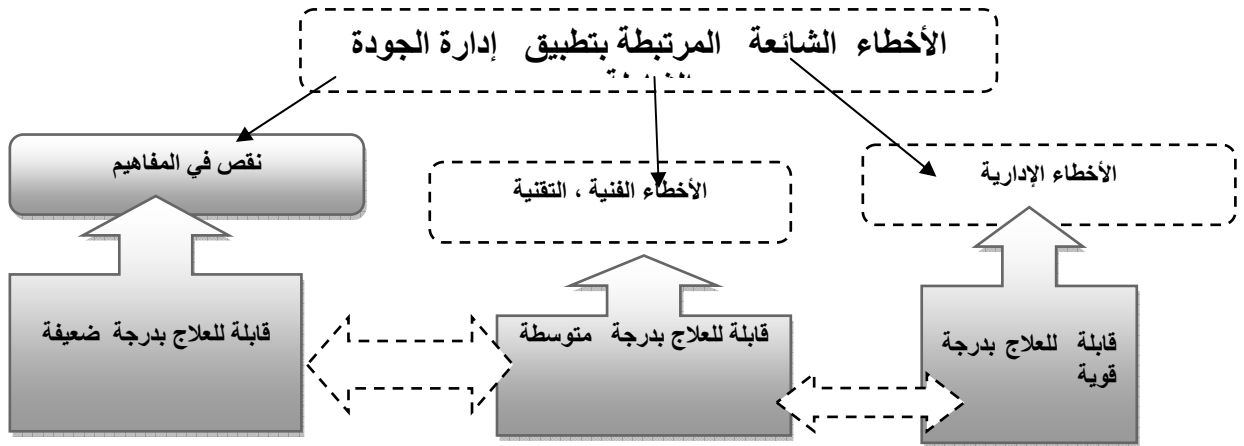
يلي: <sup>70</sup>

أ- **الأخطاء الإدارية:** وتنتج من غياب دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة ، كغياب تدعيم الأهداف والمحافظة عليها بشكل ثابت مثل تغيير في الأولويات، والتعجل في منح المسؤوليات ، و إصدار القوانين للتغيير من أجل التغيير، مما يعيق خلق المناخ التنظيمي الملائم والإقتناع بإمكانية حل المشاكل في جميع المستويات.

ب- **الأخطاء الفنية:** و تتمثل في الأخطاء الإحصائية والعملية مثل الخطأ في خرائط الرقابة مثل الفشل في تجميع البيانات في الوقت الذي لا تكون فيه رقابة.

ث- **نقص الفهم عن ما يتم فعلا رسمه** ، ينبغي تحديد الانحرافات أثناء عمليات التطبيق ، لإمكانية قياسها و التحكم فيها ، لأن أي تغيير في العمليات له حدود يجب تعديلها ، بإستعمال دليل إحصائي عن التغيير، و يكون مرفق بشرح وافي عن كل مراحل هذا التغيير المرغوب فيه. و الشكل الموالي يوضح تقسيمات هذه الأخطاء :

#### الشكل رقم(1-37) الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



المصدر- إعداد الطالب .

و يوضح الشكل (1-37)، بأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ينتابها بعض الأخطاء الشائعة ، تكون سببا في عدم نجاح مبادئها ، و من بينها أخطاء إدارية ، أخطاء فنية ، و أخرى متعلقة بالفهم و التي يكون علاجها جد صعب ، أما الأخرى فهي قابلة للعلاج بقدر متوسط و قوي ، و هذه يركز عليها صاحب القرار في المؤسسة .

#### 4- المعايير الدولية و إدارة الجودة الشاملة .

بدأت فكرة توحيد المعايير على المستوى العالمي في الميدان الإلكتروني تقني سنة 1906 بتكوين الجمعية العالمية للإلكترو تقنية C,E,I، تم بعدها بنحو 40 سنة تم إنشاء المنظمة العالمية للقياس ISO، وكانت أول جمعية عامة لها بتاريخ 24-10-1946 بلندن، باشرت أعمالها رسميا في 23/10/1947، و كان تاريخ الانطلاق في تأسيس مجموعة من المنظمات التي ساهمت في أعمالها بهدف حماية المنتجات المحلية و الدولية ، والعمل على تطوير الجودة ومن أهم هذه المنظمات<sup>71</sup> :

أ- المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة A.S.G.L عام 1946 .

ب-الإتحاد الياباني للمهندسين والعلميين J.U.S.E عام 1946 ، يعمل على تطوير الصناعة اليابانية بتطبيق التقنيات الحديثة وتوسيع تطبيق الجودة في الشركات اليابانية.

ت- المنظمة الأوروبية للجودة BS، عام 1957.<sup>72</sup>

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما والجدول الموالي يوضح سمات وخصائص المفهومين:

#### الجدول رقم (7-1) الاختلافات بين نظام الإيزو، وإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة"	معايير الإيزو 9000
<ul style="list-style-type: none"> <li>* التركيز المطلق على العميل.</li> <li>*تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة.</li> <li>* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.</li> <li>* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.</li> <li>* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.</li> <li>* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد.</li> <li>* تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.</li> <li>* التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء.</li> <li>* قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجية.</li> <li>* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.</li> <li>* التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل.</li> <li>* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.</li> <li>* يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.</li> <li>* قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.</li> <li>* مشاركة العاملين ليس ضروريا.</li> </ul>

المصدر: د.فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق ص 44.

و يوضح الجدول(7-1)، من ناحية الاختلافات بأن إدارة الجودة الشاملة تعاريف متعددة بعكس الحال في تعريف الإيزو فإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها سبيل لبقاء المؤسسة وفلسفة إدارية تدرك صعوبة الفصل بين حاجات العميل وأهداف المؤسسة، وهي أيضا أسلوب لتأكيد الفاعلية

<sup>71</sup> - Jouslin.D.Noray.B "Le mouvement international de la qualité" Edition Rimod Paris 1990 p 3-12.

<sup>72</sup> أديجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، طبعة 2 ، 1999، ص11.

والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء، أما بالنسبة للإيزو 9000 فهي مواصفة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعباً بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

كما أن الإيزو تركز على علاقة المورد / المشتري، بحيث علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق والمراجعات ومكتملة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، أي المؤسسة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف إيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب إلى أبعد من ذلك في توقعات العملاء بل تسعى إلى استباق حاجياتهم وتوقعها بما يمكن الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المؤسسة.<sup>73</sup>

و عليه فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعياً لإرضاء العميل يجعلها مدخلاً للتوافق مع مواصفة الإيزو المستهدفة والحصول على شهادة الإيزو، كما أن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها، وبمقارنة نظام جودة الإيزو بالنظم التقليدية عموماً، يتضح أن هذه النظم لا تتمتع بكفاءة عالية لأن ما بها من مواصفات وإجراءات يتناسب فقط مع الظروف التي عاصرت تصميمها، وليس مع المتغيرات التنظيمية والتطوير في العمليات وتنقلات العاملين، ومن ثم مع غياب المراجعة الدورية (التي تتاح مع الإيزو) فإن هذه المواصفات والإجراءات تتقادم بينما تؤكد المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الإيزو على الاهتمام بالتحديث المستمر، والتشغيل الكامل المنظم وهذا بحد ذاته يهيئ فائدة كبيرة للمؤسسة.<sup>74</sup>

وهكذا فإن الإيزو 9000 يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان ومن نسيج واحد هو الجودة .

كما يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة ويمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو، حيث في هذه الحالة تضع لنفسها معايير خاصة بها، ومن الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

فالتركيز على معايير الإيزو يكون على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، و في المقابل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، طموحات، دوافع، سلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع اهتمام، وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل العملاء.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> فرانكلين أوهارا ، دليل ISO 9000 ، للمطابقة للحصول على شهادات معايير إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة -الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ط1 ، 1999 ، ص ص 89-98.

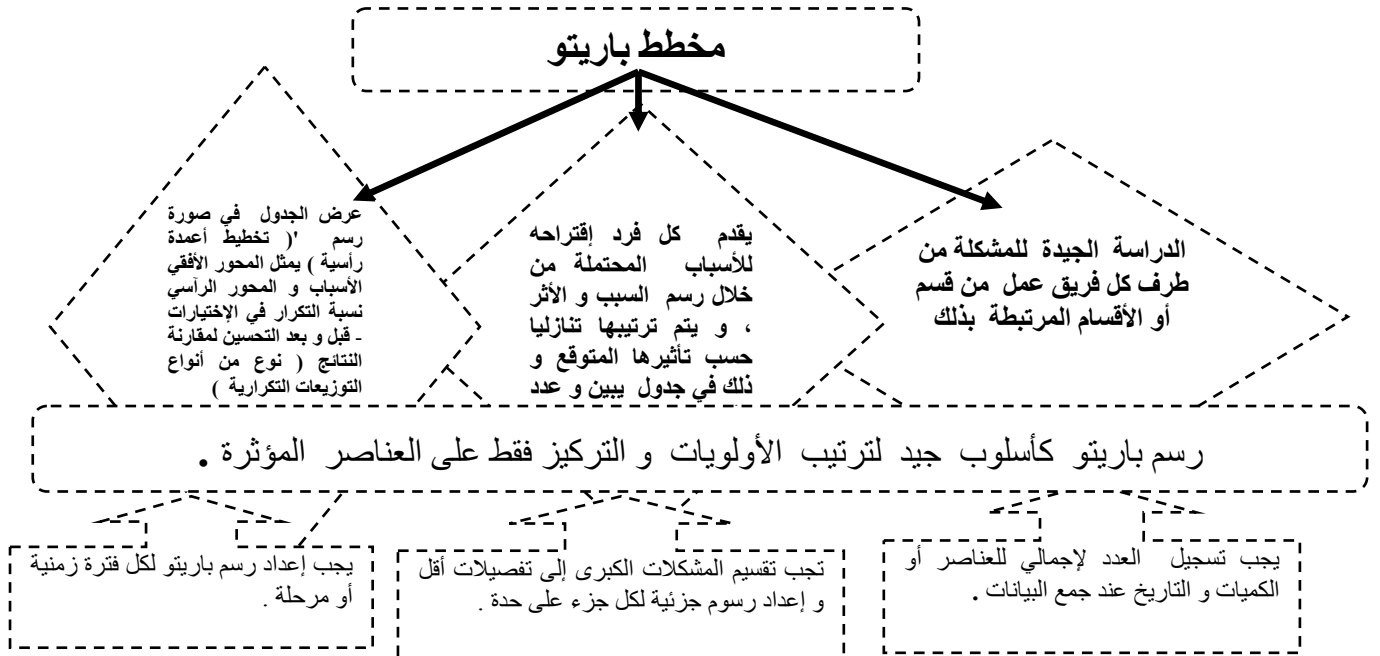
<sup>74</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين ، مصدر سابق ص46.

<sup>75</sup> كاضم محمود خضير، مصدر سابق ،ص213.

## 5- الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة .

**1-مخطط باريتو Pareto Diagram** يعتبر نموذج خاص ، يستخدم بالتوازي مع مخطط السبب و الأثر ، لدعم تحسين العمليات ( بتحديد المشكلات و ترتيب أولوياتها )، و يتكون من مخطط أعمدة رأسية و منحنى تراكمي يجمعها معا رسم واحد ، يمثل المحور الرأسي عدد مرات الحدوث (التكرار)، و يمثل المحور الأفقي الأسباب أو العناصر المختارة.<sup>76</sup> و الشكل الموالي يوضح رسم باريتو لحل مشكلة :

### الشكل رقم (1-38) رسم مخطط باريتو لحل مشكلة .



المصدر - إعداد الطالب، بالإعتماد على مرجع ، أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، القاهرة ، طبعة 4 ، 1999، صص 584-585.

ويوضح الشكل (1-38)، بأن الهدف من مخطط باريتو هو التوصل إلى معرفة المسببات التي تسهم بأكبر قدر في مشكلة الجودة في المشروع، والتركيز عليها وبالتالي حصر هذه المسببات وتنفيذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة، و هكذا تركز فكرة "باريتو" على قاعدة أنّ 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها، بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عددٌ محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة الجودة، لذا فإن هذه الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها على أن تكون خلال مدة زمنية محددة.

وقد قام جوران بتطبيق مبدأ باريتو في العديد من المجالات<sup>77</sup> وكذلك فرق بين القلة الحيوية والكثرة التافهة. ويرى جوران أنّ القانون الأساسي في الطبيعة يوحي أنّ 80% من المشكلات قد حدثت

<sup>76</sup> بن سعيد خالد بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1997. ص 302.

<sup>77</sup> سونيا البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1998 ، ص ص 393، 394.

بسبب 20% من الأسباب، لذا فإن أفضل وسيلة لتحسين الإنتاج تكمن في عملية تحديد القلة الحيوية 20% والتركيز عليها من أجل الحصول على حلول لما يقارب من المشكلات<sup>78</sup>.  
و عليه يمكن أن نستنتج على أن مخطط باريتو هو رسم بياني يمثل المشكلات و الأسباب المحتملة، منظمة حسب تكرار حدوثها ، و له دور في تحديد و القيام بمعالجة المسائل ذات الأهمية القصوى ، بحيث تعتبر نسبة 80 % من الثروات هي في حوزة فقط 20 % من الأفراد، و يستخدم للمقارنة بين قبل و بعد الحالات للبحث فيها لتطبيق الجهد الأولي الأكبر قدر من التأثير ، فهو بذلك يعطي تصنيفا للمعلومات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية أي إبراز الأخطاء و العيوب في مختلف أنشطة المؤسسة حسب درجة أهميتها.

## 5-2- مخطط السبب- التأثير. تحدد في هذا المخطط الأسباب الجذرية للمشاكل و يستخدم عادة

العصف الذهني في بناء مخطط النتيجة و الأسباب ، و يتمثل في مخطط إيشياكو، أو مخطط الأسباب ، لتحليل المشكلات من خلال جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة و تصنيف هذه الأسباب ، و نجد أن معظم العمليات المستخدمة في الجودة الشاملة ، هي إما حل المشكلات ، أو توليد الأفكار ، و حتى تكون هذه العمليات سهلة الفهم نذكرها بشيء من التفصيل :<sup>79</sup>

أ- **عملية دورية Deming Process**. خطط- نفذ-راجع-صح، بعد المراجعة و هي تمثل عملية هيكلية لتحليل و حل المشكلات .

ب- **عملية عصف الأفكار Brainstorming Process**. و تستخدم هذه التقنية في إدارة الجودة الشاملة ، لمساعدة المجموعة لتوليد أفكار عن الأسباب ، و الحلول الممكنة للمشكلات ، و هي عملية أصيلة ذات قواعد خاصة يجب مراعاتها ، مثل قل أي شيء يحضر في خاطر ، و لا تقيم أفكار المشاركين الآخرين ، و أستفد من جميع الأفكار .

ت- **تقنية المجموعة الإسمية Nominal Group Technique** . و هي عملية هيكلية عالية لتوليد الأفكار ، وفيها يشارك كل عضو من أعضاء المجموعة ، و يحافظ على بقاء الأفراد المسيطرين بعيدا عن التحكم في العملية ، و تعتبر أيضا إحدى الطرق الجماعية المعروفة بإسم كتابة الأفكار *Brain writing* .

ث- **تحليل القوى Force Analysis** . و هي تقنية قديمة جدا ، تهتم بتصنيف القوى الإيجابية ، أو النقاط القوية ، و القوى السلبية أو النقاط الضعيفة .

كما أن الجودة الشاملة تستخدم أدوات شائعة منها :<sup>80</sup>

أ- **ورقة المراقبة Control Sheet** ، و عادة ما تكون نموذجا لتجميع و تصنيف المعلومات .

ب- **مخطط إيشكاوا البياني Ishikawa Diagram**. أو مخطط السبب و التأثير البياني ، لتحليل المشكلات ، و يتم رسمها ، بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب الممكنة للمشكلة و تصنيفها .

ت- **رسم المراقبة البياني Control Graph**. و يحتوي على ثلاث خطوط ، واحد للقيم المتوسطة ، و الآخران للقيم العظمى و الصغرى و بواسطة وضع الأعداد على الرسم البياني يمكنك تقييم ما إذا كانت العملية تحت المراقبة أم لا .

ث- **خرائط إنسيابية Flow Charts** . و هي رسومات تمثل خطوات عملية ما ، و نقاط إتخاذ القرار و بذلك توجه المسار بعد كل نشاط .

<sup>78</sup> بن سعيد ، مرجع سابق . 1997 ، ص304.

<sup>79</sup> سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، 391.

<sup>80</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999، ص247.

ج- رسم المستطيلات البياني *Histograms*، و يعرف أيضا برسم الأعمدة ، و تستخدم لتنظيم البيانات و رسمها في مجموعات أو أنواع ، و يساعد هذا في التفسير في حالة وجود بيانات ذات أنواع كثيرة .<sup>81</sup>

كما نشير إلى مخطط السبب و الأثر، بسمى آخر *Cause and Effect Diagram*، أو شكل عظمة السمكة (لأن المخطط يشبه عظمة السمكة )، و هو مقترح المخطط ، ذلك المخطط الذي يربط بين الأسباب الفاعلة ، و الآثار الناتجة في صورة رسم بسيط على شكل عظمة السمكة ، حيث يمثل الهيكل العظمي ، كل الأسباب المحتملة التأثير ، و تمثل الرأس النتيجة أو الأثر أي العلاقة بين نتائج عملية ما ، و الأسباب المؤثرة في هذه العملية .<sup>82</sup>

و نستنتج بأن كل عملية تتأثر بعدد لا حصر له من العناصر ، لذا يجب التركيز على العناصر المؤثرة ، و من الضروري التفريق بين الأسباب و الآثار ، و لذلك يستخدم شكل السبب و الأثر ، و من الضروري عند إعداده تحفيز الأطقم المشاركة لتوليد أكبر كم من الأفكار و الإقتراحات المستمدة من المعلومات و الخبرة ، كما تشمل الأسباب كل العناصر المرتبطة بالمواد و مناخ العمل ، و كالأساليب و المعدات و العمالة .

### 3-5- مخطط العملية .

و يتمثل في توثيق العمليات لحل مشكلات العمل و تدريب العاملين و تحسين المنتجات و الخدمات و تعزيز الشفافية في العمل ، و يعد رسم مخطط العملية أداة إدارية قوية تنظر إلى ما هو أبعد من حدود المنظمة الوظيفية ، لكي تكشف عن عملياتها الرئيسية ، و كيف تعمل الأجزاء المختلفة سوية لخدمة الزبائن .

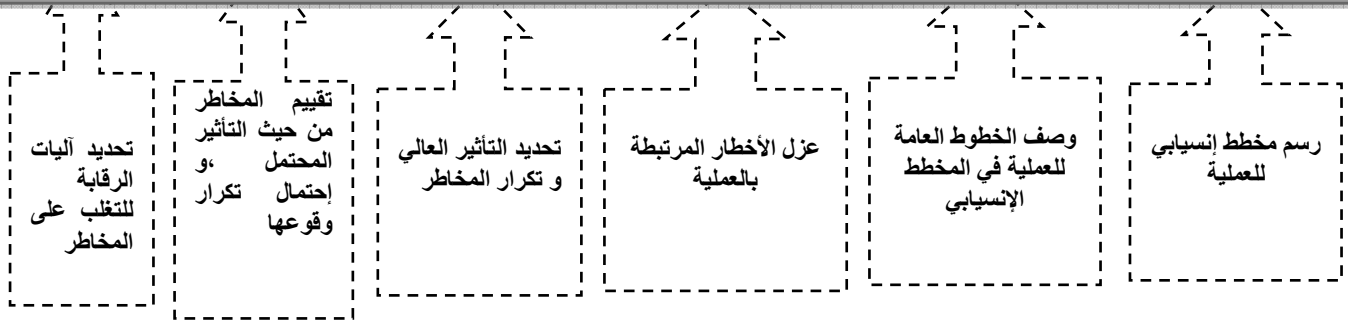
كما يعتبر مخطط العملية ، عبارة عن عروض بصرية للعملية ، و تستخدم الرموز (مثل ما الذي يحدث؟ متى حدث؟ من يقوم بذلك؟ أين يحدث ذلك؟ كم يستغرق؟ كيف يتم عمله؟ )، و الأسهم و التعبيرات المقتضية لعرض المدخلات و المخرجات و المهمات المؤداة و تسلسل المهام ، و من إستعمالات مخططات العمليات ، هناك تطبيقات واسعة في العديد من مهمات الأعمال ، مثل تحليل المخاطر ، تحسين العملية ، التدريب و تطوير نظام حساب التكاليف على أساس النشاط ، توثيق الإجراءات ، تصور الحالة المستقبلية قبل تغيير إجراءات /عمليات الوضع الحالي ، تطوير منتج جديد . و يمكن أن يستعمل مخطط العملية لتوثيق ثلاث حالات :

<sup>81</sup> سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 404 .

<sup>82</sup> بن سعيد خالد ، مرجع سابق . ص 270 .

- المخطط كما هو للعملية الحالية كما تتم ممارستها/ عملها .
  - مخطط ما يجب أن يكون ، و كيف يجب أن تنفذ العمليات ، كما هو موضوع في أدلة إجراءات مؤسسة التمويل الأصغر مثلا .
  - مخطط ما يمكن أن يكون و ما ستبدو عليه العمليات بعد عمل تحسينات عليها .
- مثلا طورت ميكروسيف *Micro soft* مخطط عملياتها بأسلوب يتخذ أربع خطوات لرسم مخطط العمليات الخاصة بتحليل المخاطر – الرموز ، وصف العملية ، المخاطر في كل خطوة و تكتيكات تخفيف المخاطر ،<sup>83</sup> و على العموم هناك خطوات مثلا لرسم مخطط العمليات مثلا لتحليل المخاطر ، نوضحها في الشكل الموالي :

### الشكل رقم ( 1-39 ) خطوات رسم مخطط العمليات لتحليل المخاطر



إعداد الطالب ، اعتمادا على معطيات ، الموقع الإلكتروني ، [www.Microsave.org](http://www.Microsave.org) - source

و يوضح الشكل ( 1-39) أهمية الخطوات المرتبطة بالعمليات لتحليل المخاطر ، التي يجب أن تكون مترابطة فيما بينها حتى يتم النجاح المتمثل في التحكم و التغلب على المخاطر التي تواجه المؤسسات .

#### 4-5- قائمة الفحص .

الهدف منها تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ، و معدلات تكرارها في المشروع ، سواء كانت مرغوبة ، أم غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة ، و تسهيل عملية جمع البيانات و تنظيمها لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء في عملية جمع البيانات ، و يعد أسلوب قائمة الفحص *Check Sheet* من الأساليب الأساسية المستخدمة في إدارة المشاريع و خصوصا في مراقبة الجودة ، حيث يمتاز بسهولة الفهم و محاولة الإجابة على كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة ؟

<sup>83</sup> ملاحظة : تعد بامبلا تشامبين ، كبيرة مستشاري فريق الخدمات ، Shorebank، الولايات المتحدة الأمريكية . التي ساهمت في تطوير *Microsoft*



و يستخدم هذا الأسلوب في جمع ، و تسجيل بيانات سواء كان على شكل أرقام ، أو أحداث أو صفات بصورة محددة و ثابتة ، و يسهم في تصنيف تلك البيانات وفق تصنيفات معينة ، لتحديد و معرفة مواقع الخلل في النشاطات ، و مدى تكراره ، و يعتمد هذا الأسلوب على استعمال نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة ، مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة و موحدة ، و تسهيل إتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية ، كما يعد هذا الأسلوب من المراحل الأولى التي تنطلق منها عملية تحسين الجودة المستمر ، حيث يتم بعد جمع البيانات ، بتطبيق و استعمال بعض الوسائل و الأدوات مثل المدرجات التكرارية *Histograms* و خرائط باريتو *Pareto Charts*.<sup>84</sup>

و عليه يمكن أن نستنتج بأن قائمة الفحص ، تتضمن أنشطة الفحص ، و المتمثلة في الفرز ، التصنيف ، إكتشاف العيوب ، الإجراءات التصحيحية ، كما تساعد على معرفة ما إذا كان الخطأ في منظومة معينة ترجع لأسباب خارجية أو أسباب داخلية مما يدفع لتوجيه الجهود لعلاج المشاكل ، كما أن قائمة الفحص هي صيغة تم إعدادها لجمع ، و تسجيل البيانات بصورة سهلة ، و مباشرة بحيث تناسب نوع البيانات المطلوب تجميعها ، و في مجموعات مصنفة طبقاً للغرض من الدراسة .

و من الصعب تسجيل القيم ، و الأشكال أثناء جمع البيانات بموقع الفحص ، كما أن تصنيف البيانات أثناء الفحص يقلل كفاءة الفحص لذلك لا بد من إعداد قوائم للفحص معدة بحيث تسهل عملية تسجيل ، و تصنيف البيانات أثناء الفحص ، عند إعداد التوزيعات التكرارية يتم تجهيز قائمة الفحص بصورة تسهل التسجيل ، بحيث يتم وضع علامات فقط .<sup>85</sup>

#### 5-5- مخطط التبثر *Scatter Diagram* أو التشتت *Dispersion Diagram*

يستعمل مخطط التبثر أو التشتت لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين ، مثل الطول و الوزن لمجموعة من الأهداف ، حيث يمثل الإرتفاع أحد المحورين ، بينما يمثل المحور الآخر الوزن ، و يرسم بيانات الوزن و الإرتفاع بيانياً لأشياء مختلفة سنتحصل على فكرة جيدة عن علاقة المتغيرين معا . و هكذا فإن هدفها وضع الخطط الإستراتيجية ، و تحديد أسباب مشكلة معينة ، و هو يتمثل في رسم بياني لا يتماشى مع الخط ، أي نقطة التقاطع بين مجموعتي البيانات ، و الهدف منه التنبؤ بها بمتغيرين ، أو وجود علاقة لكل المتغيرات ، أو علاقة تتصل بشكل مستقل لمتغير ثالث.<sup>86</sup>

و عادة ما يستغنى بعض الدارسين عن بعض هذه الأدوات ، أو يضيف إليها أخرى ، مثل قوائم المراقبة *control lists* ، أو رسومات المربعات *Diagrams Block* ، أو رسومات النسب المئوية *Percentage Graphs* ، أو مصفوفات *Matrices* ..... إلى آخره.

<sup>84</sup> بن سعيد خالد بن سعد ، مرجع سابق ، ص 271.

<sup>85</sup> [http://www.scribd.com/doc/49796704/Check\\_Sheet](http://www.scribd.com/doc/49796704/Check_Sheet) ، قائمة الفحص

<sup>86</sup> <http://www.sst5.comArtID=1005,17/12/2012> ، محمد العامري ، خرائط التبثر . 2012/12/17



أما ما يطلق عليه بخرائط التبعثر *Scatter Diagram* فهي طريقة بيانية لتحديد العلاقة بين متغيرين يؤثران على العملية الإنتاجية ، حيث تساعد في تحسين جودة العملية الإنتاجية في مرحلة التشخيص للمشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية بإظهار العلاقة و النتيجة ، أو بين سبب و سبب آخر من أجل التركيز على الأسباب الفعالة و المترتبة بالمشكلة ، و إهمال الأسباب غير الفعالية ، و غير المرتبطة بالمشكلة ، كما أن خرائط التبعثر لا تقتصر أهميتها على تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين (سبب و نتيجة أو سبب آخر) فقط ، و لكن توضح أيضا شكل الارتباط بينهما ، كطردى موجب أو عكسي سالب ، و كذلك قوته ، كقوى أو ضعيف .<sup>87</sup>

## المبحث الثالث- الأسس النظرية القدرة التنافسية ، و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة .

قبل أن نتطرق إلى الأسس النظرية للقدرة التنافسية ، رأينا بأنه من المناسب أن نستعرض مفهوم التنافسية بإيجاز ، بحيث يتداخل هذا المفهوم مع عدة مفاهيم ، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية ، إضافة إلى التغير المستمر لمفهوم التنافسية، والسعر والتجارة و غيرها ، كما يشمل النشاط الاقتصادي، وهذا ما يوضح وجود مؤشرات متعددة لقياس القدرة التنافسية.

### 1- تعريف التنافسية:

يرتبط تعريف التنافسية عادة بالشركات ، و يتعلق بقدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية يعتبرها على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>88</sup>.

و هذا ما يؤكد بأن التنافسية ، تعني القدرة على تقديم للزبون منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، كما إرتبطت التنافسية بمفهوم القطاع ، مثل الخدمات و قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الخدمي في بلد معين ، الأمر الذي يؤدي إلى تميز هذا الأخير في تقديم الخدمات ، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع الخدمات لا يمكن خلطه مع قطاع الصناعة ، و غير ذلك.

و يرى <sup>89</sup> Aldington بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه <sup>90</sup> Scott and Lodge وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

و هكذا فإن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

و هكذا فقد وجد مختلف المفكرين و الباحثين، صعوبة كبيرة في تحديد مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية <sup>91</sup> ، و ذلك بسبب مختلف التوجهات الإقتصادية ، إلا أن هناك من توصل إلى إعطاء تعريف مهم ، و منهم من قدم تعريف تقريبي سنحاول أن نسرد ذلك فيما يلي :

<sup>88</sup> وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

<sup>89</sup> وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص5.

<sup>90</sup> وديع محمد عدنان، نفس المرجع ، ص6.

<sup>91</sup> تشير هنا إلى أن Selznick سنة 1959، ربط الميزة التنافسية بالمقدرة التنافسية بشكل علمي مقنع ، لهذا السبب تم إستعمال الميزة التنافسية باعتبارها تحوي على القدرة التنافسية ، و يحقق منها مجال الجودة ، عدد من المتطلبات ، تسهل نجاح عملية التحسين المستمر لدى المؤسسات ، بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة

## 2-تعريف و أهمية الميزة التنافسية ( Advantage competitive ) .

### 2-1-تعريف الميزة التنافسية<sup>92</sup> :

عرف *M.Porter* بورتر الميزة التنافسية على أنها " تنشأ 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." <sup>93</sup>

**عرف علي السلمي** الميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها، لتحقيق إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون ثم تأكيد حالة من التمييز و الإختلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها"<sup>94</sup> و هكذا من خلال هذا التعريف إمتزج كل من الطابع البشري (المهارات و القدرات) و الطابع المادي (التكنولوجية)، كما يتم إكتساب الميزة التنافسية لإنتاج منافع للزبائن و تأكيد حالة التمييز. أما **نبيل مرسي خليل** فقد عرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". <sup>95</sup>

و عليه نستنتج بأن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.<sup>96</sup>

كما عرف *Jean Jacques Lambin* الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>97</sup>

و يؤكد **بارناي Barney** بأن "المنظمة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات". <sup>98</sup>

و هكذا فإن الميزة التنافسية، تتعلق أساساً بالإستراتيجيات الحديثة، هدفها خلق القيمة المضافة للمستهلك، و تتحقق نتيجة إخفاق المنافسين الحاليين في كسب منافع، إستراتيجياتهم.

و عليه يمكن تأكيد بأن التنافسية تقاس عادة من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، و ذلك إستناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية إلى التنافسية بحسب الموضوع، أي تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و هذا أمراً غير صحيح بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

➤ **حاسمة:** تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

➤ **الاستمرارية:** يمكن أن تستمر خلال الزمن.

<sup>92</sup>.Jokung Octave ,Introduction au management de la valeur,OP.Cit,P33.

ملاحظة - نشير هنا على أن الميزة التنافسية تركز على القيمة، مثلما يشير إليها *Zeithaml*، و هي تتمثل في التقييم العام لأهمية المنتج أو الخدمة، من قبل المستهلك، و ذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

<sup>93</sup> *M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.*

<sup>94</sup> علي السلمي، مصدر سابق ص30.

<sup>95</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>96</sup> تعرف استراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

<sup>97</sup> *Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4<sup>e</sup> édition, édition internationale, Paris, (1998).P56.*

<sup>98</sup> عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 11.

## ➤ إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.<sup>99</sup>

كما قدم بورتر *M Porter* و *Day* تعريفا للميزة التنافسية " على أنها هدفا إستراتيجيا ، يرتبط بالأداء المتطور للميزة التنافسية ، التي تنشأ أساسا من القيمة التي إستطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين ، بـمناـفـع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج ، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة " <sup>100</sup> . و هكذا نستنتج من هذا التعريف بأن للميزة التنافسية إستراتيجية ، تخص بالمؤسسة فقط ، و تأخذ عدة أشكال منها السعر الأقل ، و المنافع الأكثر ، و يرى البعض الآخر بأن الميزة التنافسية يمكن تعريفها حسب المجال أي تعريفها بتنافسية المؤسسة ، القطاع و تنافسية الدولة و هنا نستنتج بأن هناك ربط الميزة التنافسية بالتنافسية (أنظر تعريف التنافسية ) :

**أ-تنافسية المؤسسة :** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية ، توجه المستهلك بشكل أفضل من المنافسين و أكثر فعالية منهم ، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية، و في هذا الجانب نشير إلى أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة على إعتبارها ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ، ذلك أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفوق المستمر على منافسيها ، و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة ، إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين <sup>101</sup> ، فهي بذلك ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة ، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس <sup>102</sup> ، و هكذا يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملاءها ، و التي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم منتجات و خدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها . كما يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل ، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز. <sup>103</sup>

**ب-تنافسية القطاع :** وهي تعبر عن مدى إمكانية مؤسسات قطاع معين ، خدماتي أو تجاري أو صناعي ، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية ، و تقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع ، الميزان التجاري له و محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج و غيره .

**ث- تنافسية الدولة :** و هي تعكس قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع و مستمر ، لمستوى دخل أفرادها ، و ذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن لها النمو .

فكل المؤسسات تتنافس في مختلف العوامل ، من خلال تقليص التكاليف ، و زيادة القيمة المضافة و غير ذلك مما يرفع حجم الحصة السوقية للمؤسسة ، فهي تعني أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ، و يؤدي إلى زيادة ربحيتها و يجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط . <sup>104</sup>

و يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا :

- **الميزة المطلقة** ، و هي التي ترتبط بتوفر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين ، من إمتلاك تكنولوجيا فائقة ، مواد خام نادرة ، اليد العاملة المؤهلة .

- **الميزة النسبية** ، و هي الميزة التي تتوفر عند الآخرين ، و لكن بدرجات متفاوتة .

- **الميزة التنافسية** هنا، هي الميزة التي تعتمد إليها كل المؤسسات

<sup>99</sup> M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48 .

<sup>100</sup> Michael Porter, Avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, page 8

<sup>101</sup> عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، مرجع سابق ص 104 .

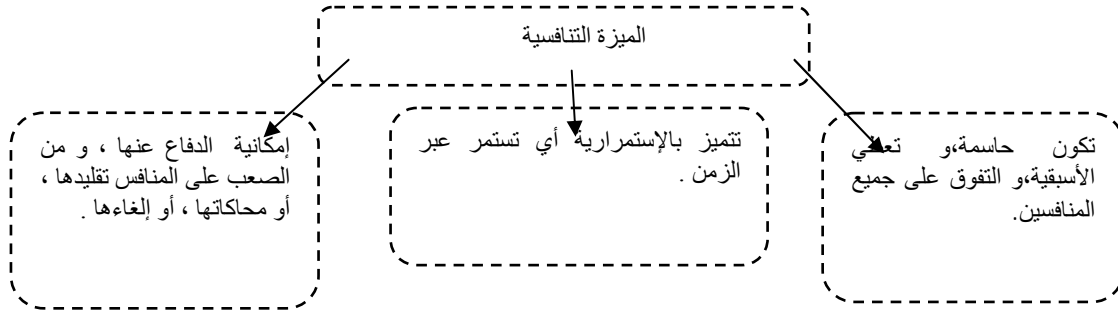
<sup>102</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 37 .

<sup>103</sup> معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص 8 .

<sup>104</sup> معالي فهمي حيدر ، مرجع سابق ، ص 9 .

المعاصرة ، لمواجهة تحديات البقاء ، و التفوق في الساحة التنافسية .<sup>105</sup> و تستند إلى شروط نوجزها في الشكل التالي .

### شكل رقم (1-40) . شروط الميزة التنافسية .



المصدر- إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ،ص 104.

و يوضح الشكل (1-40)، بأن الميزة التنافسية هي عمل محصن و مستمر و يتميز بالتفوق و هذه كلها عناصر النجاح لإدارة الجودة الشاملة ، و هذا ما يوضح بأن هناك عوامل مشتركة بين الميزة التنافسية و الجودة الشاملة .  
و هذا التعريف هو مرتبط بمفهومين هما :

أ-المفهوم الأول يتمثل في التنافسية اللحظية : وتعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أن هذه النتائج قد تنجم فقط عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية لفترة معينة ، فالنتائج الإيجابية على المدى القصير قد لا تكون كذلك على المدى الطويل.

ب-المفهوم الثاني فيتعلق بالقدرة التنافسية : و هي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>106</sup> و نشير إلى أن هذا التعريف لا يكفي لتفسير مفهوم القدرة التنافسية ، و عليه نقوم بتوضيح أكثر .

<sup>105</sup> عمار بوشناق ، مرجع سابق ،ص17.

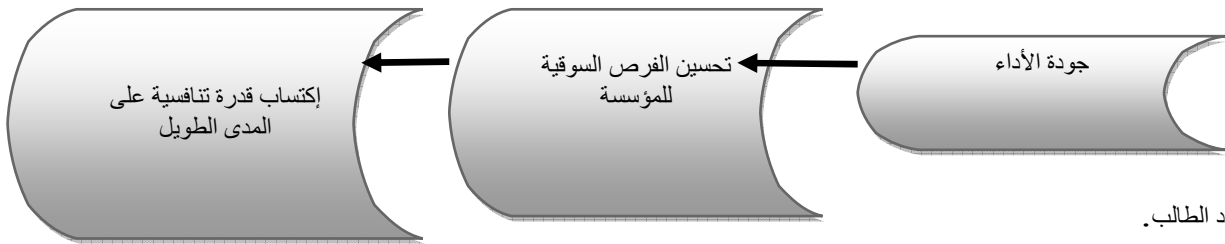
<sup>106</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

## 2-2- القدرة التنافسية .

تتمثل القدرة التنافسية ، "في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيم أعلى و بسعر مساوي، أو بقيم مساوية و تكلفة أقل ، أو التوفيق بين هذين العنصرين ، مقارنة بمنافسيها و الحصول على مواقع تنافسية جيدة ، تسمح لها بتحقيق أداءات إقتصادية عالية لمدة أطول ، من خلال القدرة على إنتاج منتجات تخرق الأسواق العالمية ، و بالتالي تكسبها مردودية عالية ، كما تمكن المؤسسة من التصدي للمنافسة الخارجية ، وتوسع من الحصة السوقية ، و تحقق الأهداف الربحية ، و النمو، و التجديد و الابتكار".<sup>107</sup>

كما تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة معايير، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و تبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و على خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال، و هكذا نجد أن الأداء هو المؤشر الأساسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية للمؤسسة. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (1-41) جودة الأداء والقدرة التنافسية .



المصدر - إعداد الطالب .

ويشير بعد الأداء في الشكل (1-41)، إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة و التنافسية ، و هكذا تؤدي جودة الأداء إلى توفير إمكانيات و فرص تكسب المؤسسة مكانة سوقية هامة ، تجعلها قوية و يطول بقاءها في السوق ، نتيجة القدرات التنافسية التي تكتسبها . و يشير تقرير التنافسية في الدول العربية على أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة هي القدرة على :

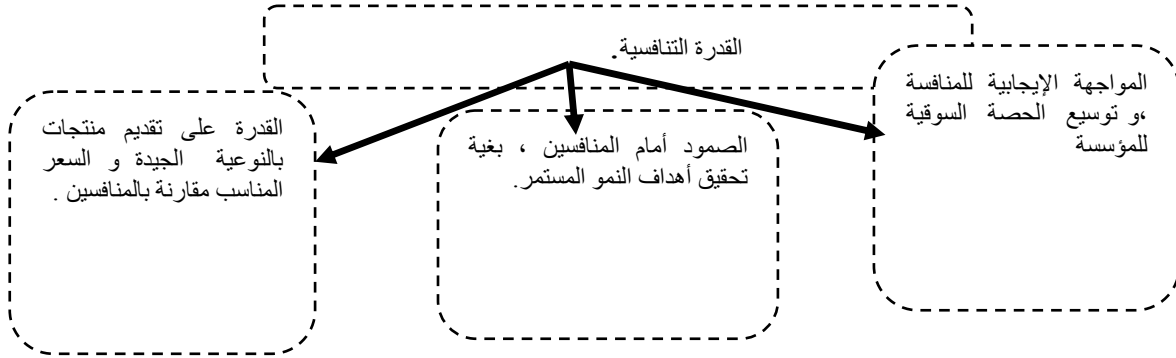
- تحقيق إنتاجية أعلى و بتكلفة أقل .
- تشجيع بيئة الأعمال .
- خلق بنية تحتية .
- خلق أسواق متخصصة .
- تشجيع الإستثمار على كل المستويات محليا و خارجيا .
- تدخل حكومي رشيد .
- تبني سياسات محكمة .
- تشجيع الابتكار ، و الإعتماد على الرأسمال البشري<sup>108</sup>

<sup>107</sup> يوسف سعدوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، بدون دار النشر، 2005 ص ص 4-6.

<sup>108</sup> المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، تقرير التنافسية في الدول العربية ، 2002-2003، ص ص 5-6.

و عليه يمكن من خلال الشكل التالي رسم محاور القدرة التنافسية :

### الشكل رقم (1-42) محاور القدرة التنافسية .

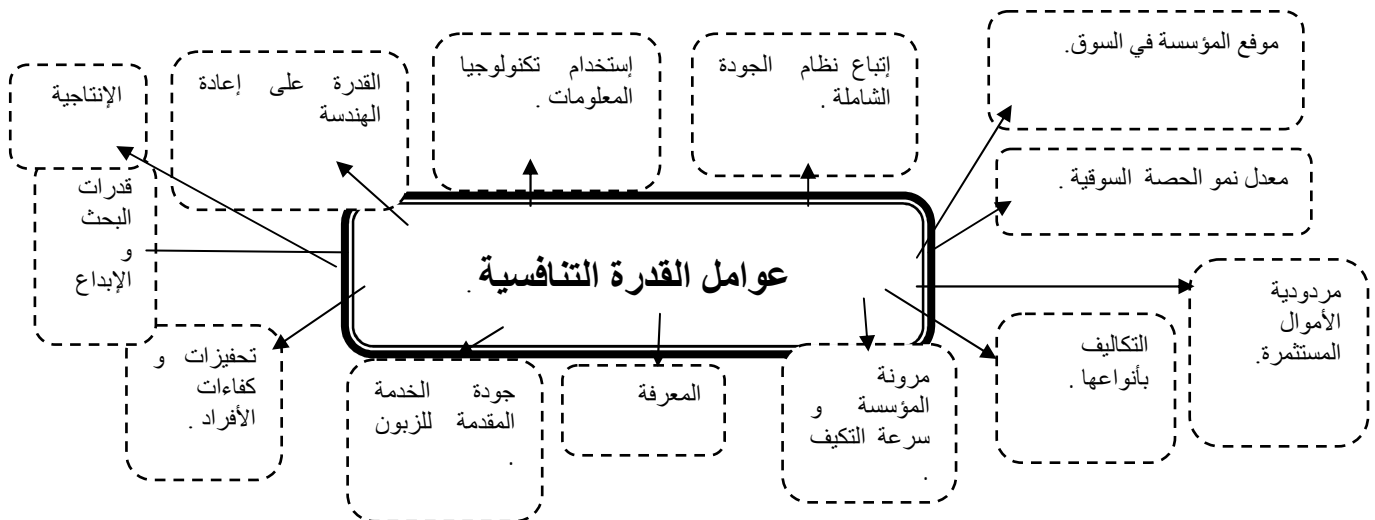


المصدر - إعداد الطالب.

و يتضح من خلال الشكل (1-42)، بأن القدرة التنافسية تحقق عدة مزايا ، تكسب المؤسسات حصة سوقية أكبر و نمو مستمر و منتجات ذات نوعية ، و سعر مناسب .

كما يمكن حصر عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة في الشكل التالي :

### الشكل رقم (1-43) عوامل القدرة التنافسية.



المصدر- إعداد الطالب ، بالإعتماد على مرجع ، محمد أحمد الطراونة ، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية ، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1 ، كانون الثاني 2002، ص ص 10-36 .

و نلاحظ من خلال الشكل (1-43)، أن عوامل القدرة التنافسية ، متعددة ، أهمها جودة الخدمة و التميز ، و هي محتواة و في رحم الميزة التنافسية .

كما نشير إلى أن هناك علاقة قوية بين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية ، بحيث لا يمكن إكتساب ميزة تنافسية دون أن تكون لدينا قدرة تنافسية ، و على كل فإن الجدول الموالي يوضح عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية في ذلك :

### الشكل رقم (1-44) عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها .

مخرجات	عمليات	مدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة معلوماتية.</li> <li>- قدرة تنظيمية</li> <li>- قدرة إنتاجية</li> <li>- قدرة تسويقية</li> <li>- قدرة قيادية</li> <li>- قدرة إبتكارية</li> <li>- قدرات تنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم و تشغيل نظم المعلومات .</li> <li>- تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي.</li> <li>- تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات المتميزة .</li> <li>- تصميم و إدارة العمليات التسويقية</li> <li>- تصميم و تطوير نظم إدارة الموارد البشرية .</li> <li>- عمل بشري-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيانات.</li> <li>- تقسيمات تنظيمية.</li> <li>- موارد مادية و خدمات و تجهيزات.</li> <li>- فرص تسويقية.</li> <li>- أفراد ذوي المهارات و القدرات المختلفة.</li> <li>- طاقات ذهنية للأفراد.</li> </ul>

المصدر – عزوي أعمر ، مصطفى عبد اللطيف ، تأهيل الموارد البشرية في ظل التغيرات و تحديات العالم الجديد ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004.



يوضح الشكل (1-44)، بأنه لا يمكن للمدخلات لوحدها ، إكتساب قدرة تنافسية ، دون الموارد البشرية ، لأنها الأداة الفعلية ، لتحول ما تملكه المؤسسة من موارد ، إلى قدرات تنافسية .

و هكذا تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار .

و يمكن للمؤسسات اعتماد المداخل التالية في محاولاتها بناء و تعظيم قدراتها التنافسية:

- تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات.
- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية.
- بناء (تحسين) القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعا وتعظيم العائد منها.

و عليه يمكن تحسين القدرة التنافسية عن طريق تطبيق أحد أو كل الإستراتيجيات التالية:

- إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية التنظيمية، تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات.
- زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية.

## 2-3- أهمية و مصادر إمتلاك الميزة التنافسية .

### 2-3-1- أهمية إمتلاك الميزة التنافسية .

يشكل إمتلاك الميزة التنافسية عاملا إستراتيجيا ، تسعى لتحقيقه كل المؤسسات ، و ذلك يكسب القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بجودة عالية في المنتج ، كما أن الهدف منها يكسب المنتج قيمة متميزة، بسعر منخفض و منفعة متميزة ، و عليه تسعى جميع المؤسسات بدون إستثناء إلى محاولة إكتساب هذه الخاصية ، حتى تتمكن من الدخول إلى الأسواق ، و تضمن بقاءها في السوق ، و مع التقدم التكنولوجي السريع ، و في كل المجالات تسعى المنظمات و المؤسسات للظفر بهذه الميزة و لو كلفها ذلك الجهد و الوقت اللازم ، كما تعد الميزة التنافسية إستثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بغرض :

← إنتاج قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم . و تكون الميزة بتكلفة أقل ، أي قدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة .

← التميز عن المنافسين . و تكون الميزة بجودة عالية ، تتفوق فيها المؤسسة عن منافسيها ، بتقديم منتج متميز عالي الجودة و تكون له قيمة أكبر بالنسبة للمستهلك .

## 2-3-2- مصادر إكتساب الميزة التنافسية .

عند إكتساب الميزة التنافسية ، يتحتم على المؤسسات البحث عن مختلف العناصر ، التي تمكنها من تقوية موقعها في السوق ، و نجد أن معظم مصادر الميزة التنافسية تتجلى في **المصادر المرتبطة بالحجم** ، و المتعلقة أساسا بحجم الإنتاج داخل المؤسسة ، و التي من بينها ، إقتصاديات الوفرة <sup>109</sup>، و **المصادر المرتبطة بالموارد** و هي التي تتعلق بموارد المؤسسة و التي نجد منها ، إعادة التكوين <sup>110</sup> ، ونشير في الأخير إلى أن الفهم الجيد للميزة التنافسية، يحدد عناصر القدرة التنافسية <sup>111</sup>.

### 3- أهمية تحسين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية .

لا شك أن أهمية تحسين الميزة التنافسية تكمن بالدرجة الأولى في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة، ألا و هي عقبة ضيق السوق المحلي ، و يمكن قياس الميزة التنافسية بالعوامل التالية ، السياسات الحكومية ، البنية التحتية ، الإبتعاث ، آليات تسوية النزاعات، الكفاءات الإدارية ، مستوى التكنولوجيا و غيرها ، و من الخطوات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية على تلبية الطلب المتزايد ، و المنافسة والإهتمام بتلبية حاجات الطلب المحلي و المعتمد على الجودة .

كما تتبع أهمية تحسين الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة ، لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و إستخدامها و تشجيع الإبداع، و الإبتكار بما يؤدي إلى تحسين، و تعزيز المنتج أو الخدمة و الإرتقاء بمستوى نوعية المنتج أو الخدمة ، و رفع مستوى الأداء و تحسين الجودة عن طريق القضاء على معيب الخدمة ، و بالتالي تخفيض التكاليف و الأسعار .

و لقد وضع مايكل بورتر *PORTER* صاحب نظرية الميزة التنافسية ، نموذجا لقياس التنافسية بالإستناد إلى الأسس الجزئية *MICRO* ، و ذلك على إعتبار أن التنافس يتم بين الشركات و ليس بين الدول ، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل التنافسية العالمية إلى الأسس الكلية *MACRO* ، و ذلك على إعتبار أن التنافس يتم بين الدول <sup>112</sup>.

و هكذا يعتمد أسلوب بورتر ، في تحليله لقوى التنافس الخمس على مبدأ تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة ، كما يرى أن أهم ما يشغل الشركة ، هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها ، و يقصد بالبيئة مجموع الشركات التي تنتج أو تقدم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها ، و يتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية <sup>113</sup> ، و لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة عند مسح خدماتها بمراجعة ، و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة ، و درجة تأثيرها على نجاح المؤسسة ، فكلما تزايدت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة المؤسسة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها ، و ضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر، و من هذه العناصر نذكر :

<sup>109</sup> و هي عبارة عن تلك القيمة المنتجة و المباعة من منتج معين ، و التي تخفض التكاليف الوحودية ، أي أن الزيادة في حجم الإنتاج ، بهدف تخفيض التكاليف الوحودية للمنتجات ، و يتم تخفيض التكاليف بصفة عامة بعدة طرق أهمها ، تحسين معدل إستعمال الآلات و المعدات ، إقتناء تجهيزات أكثر فعالية ، الممكنة و الأتمتة ، توزيع التكاليف على كميات أكبر ، و مفعول الخبرة بحيث تسمح الخبرة المتراكمة عبر السنوات ، بتخفيض بعض التكاليف ، كون المؤسسة أصبحت قادرة على تجاوز بعض الأخطاء ، التي قد تطرأ إثر عملية الإنتاج التوزيع و غير ذلك

<sup>110</sup> و تعكس مدى قدرة المؤسسة على إعادة تجديد مواردها المستعملة مسبقا (رؤوس الأموال) و تتميزها بمختلف طرق تراكم الموارد.

<sup>111</sup> سملالي بحضبة ، نفس المرجع السابق. ص 174.

<sup>112</sup> *Michael Porter , l'avantage concurrentiel –comment devancer ses concours et maintenir son avance, Edition Dunod , paris 1993-p 48*

<sup>113</sup> *Michael Porter, op CIT , p86*

أ - **تهديد المنافسون المرتقبون** : يسعى المنظمون الجدد إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد حالة الإستقرار للمنظمة خاصة و أن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء، و تقوية مركزها التنافسي في السوق.

ب - **القوى التفاوضية للموردين** : يؤثر الموردون بشكل ملحوظ على المؤسسات ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار مثلا و لا يستطيع أي طرف آخر نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة الربحية تنخفض و تظهر هذه الظروف في الحالات الآتية :

- عدم وجود منتجات بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.

- عدم قدرة (أو جاذبية) على تشجيع دخول موردين جدد إليها.

ت- **تهديد المنتجات البديلة** : تقدم الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن إستخدامها بدل المنتجات التي تطرحها ، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشترين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة خصوصا إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر و تقارب القيمة.

ث- **القوة التفاوضية للزبائن** : يستطيع المشترين التأثير على المؤسسات و تهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، و التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات مثلا أكثر، و يكون المشتري قويا إذا توفرت ما يلي -

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

- كثرة عدد الموردين.

- فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

و- **المزاحمة بين المؤسسات الحالية** : تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية المؤسسات، و شدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، كما أن استخدام الإستراتيجيات و التكتيكات مثل الأسعار التنافسية و تقديم المنتجات و الخدمات بجودة عالية تتيح للمؤسسات تحقيق جاذبية أفضل، و بالتالي تستطيع الشركات المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا ، و الجدول الموالي يوضح ذلك :

### الجدول رقم (1-8) المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر .

أطراف التنافس	قوى التنافس
-المنافسين الفعليين.	-شدة المنافسة أو المزاحمة.
-المنافسين المحتملين.	-حواجز الدخول.
-السلع البديلة المحتملة.	-ضغوط الإحلال أو الاستبدال.
-الموردون.	-قدرة المورد على التفاوض.
-المشترين.	-قدرة المشتري على التفاوض.

المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص157.

و نستنتج من الجدول (1-8)، أنه لكي يمكن إستخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الخدمات، هناك حاجة ماسة إلى إجراء تعديلين، على النحو التالي :

**التعديل الأول :** ينبغي إضافة عنصر آخر و هو تصرفات السياسات الحكومية باعتبارها قوى كبرى ، ففي الجزائر مثلاً تؤثر الحكومة على هيكل المؤسسات ، و ديناميكيتها و المطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر، فإنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف، لذا يمكن لمؤسسة خدمية ما تحقيق ميزة تنافسية، و قدرة تنافسية من خلال إستجابتها لقرارات وتصرفات الحكومة.

**التعديل الثاني :** إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل المؤسسات الخدمية و ديناميكيات المنافسة، فالعوامل الإقتصادية، السياسية، الثقافية، و الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها .

#### 4- مؤشرات الميزة التنافسية.

تكون المؤسسة ذات ميزة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على إستمرارية محصلاتها عبر الزمن ، أو زيادة حصتها السوقية و محصلاتها بشكل قابل للإستمرار ، و لكي تحقق الشركات نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك قدرة تنافسية إما في شكل التحكم في النفقات أو في القدرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة مع القدرة على الإستمرار في الإحتفاظ بهذه المزايا .

فالميزة التنافسية نجدها دوما مرتبطة بالتكلفة الأقل أي قدرة المؤسسة على تصميم و تسويق منتج أو خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، فقدرة الشركة على تقديم منتج أو خدمة متميزة تعني قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك – جودة أعلى ، خدمات ما بعد البيع ، لهذا أصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتمييز المنتج و الخدمة من خلال الأنشطة و توظيف قدرات و كفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز، و هكذا تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>114</sup>

و على العموم ممكن حصر أهم مؤشرات الميزة التنافسية في العناصر التالية :

**أ- المرونة :** و تتمثل في قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب ، و تكون هناك مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية كنصر يتميز بتحسين سمعة المؤسسة لدى المستهلك .

**ب- الإنتاجية :** و تتمثل في الإستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجية للمؤسسة ، كما تحقق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسة .

**ت- عامل الزمن :** تلعب الميزة التنافسية دورا هاما من خلال تغيير حيز التنافس عبر عنصر الزمن لصالح المستهلك ، إذ بإستطاعته إمتلاك منتج متميز في الوقت الذي يحتاجه .

**ث- الجودة العالية :** و هي عامل أساسي لبقاء المنتج أو الخدمة في السوق و لأطول فترة ممكنة ، رغم كل الضغوط التنافسية ، التي تواجهها المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي

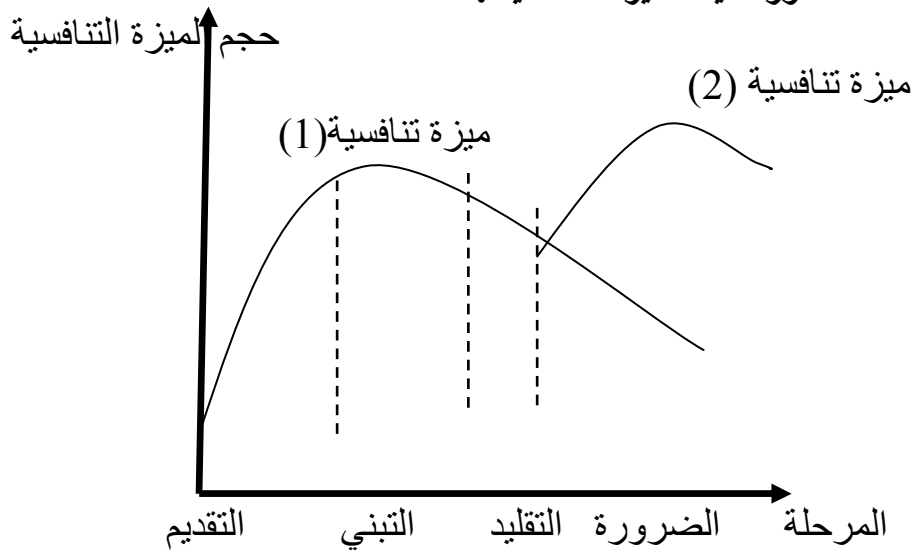
115

<sup>114</sup>porter Michael , Op Cit ,p 8

و نشير كذلك ، بأن للميزة التنافسية حجم نقيسه بها ، و يتحقق بالإستمرارية ، من خلال التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج أو الخدمة ، و يكون ذلك في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، و دورة الحياة للميزة التنافسية<sup>116</sup>. أنظر الرسم البياني الموالي:

### الرسم البياني رقم (1-1)

دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر -حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة الورود بالوادي ، جامعة الوادي، ماجستير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، 2006-2007، ص40.

و يتضح من الرسم البياني (1-1) ، أن للميزة مراحل ، منها مرحلة التقديم و هي أطول مرحلة ، لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية و المالية و البشرية ، و يأخذ شكل الميزة التنافسية دالة متزايدة ، فهي بذلك مرحلة النمو السريع ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التبني ، و تعرف الميزة التنافسية بها ، بداية التركيز و الإستقرار النسبي من حيث الإنتشار ، كما يتبين لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، بحيث يبدأ المنافسين التحرك في قطاع النشاط ، لمعرفة مصادر الميزة التي إمتلكتها المؤسسة ، ثم تلي بعد ذلك مرحلة التقليد و هنا يبدأ "حجم الميزة التنافسية" في التراجع ، بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ، و محاولة التفوق عليها ، و أخيرا مرحلة الضرورة أين يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية ، بحيث أصبح المنافسون يملكون نفس الميزة التنافسية أو أحسن منها ، و أضحي من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها .

<sup>116</sup> حجاج عبد الرؤوف ،مرجع سابق ،ص ص 40 -41.

## 5- أبعاد الميزة التنافسية: يمكن أن نوجز أبعاد الميزة التنافسية في العناصر التالية :

**5-1- بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

**5-2- بُعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

**3-5- بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير مرونة المنتج وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة، و مرونة المزيج، وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات، و مرونة الحجم وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات، و مرونة التسليم وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

**4- 5- بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.<sup>117</sup>

**5-5- بعد الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد.<sup>118</sup>

إلا أنه زيادة على هذه الأبعاد ، رأينا بأنه من الضروري إضافة بعدين آخرين أساسيين يرتبطان بتحقيق الميزة التنافسية وهما:

(1) **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال المبني على العلاقات.

(2) **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية. و على كل حال فقد أصبحنا ندرك ، بأن للميزة التنافسية ، أبعاد جد هامة ، و إضافة إلى ذلك هناك أنواع رئيسية نستعرضها في النقطة الموالية .

<sup>117</sup> أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13

<sup>118</sup> -Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.p223



## 6- أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

**6-1- ميزة التكلفة الأقل:** و نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

و يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين<sup>119</sup>، وللحيازة عليها، يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

### 6-2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

كما تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..).

لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة وإستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وابتهاج طرق توسع فعالة، وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية.

**6-3- ميزة إختصار الوقت:** وهي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

• تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.  
• تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

• تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.  
• تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).  
• الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.  
و على كل نكتفي بهذه العناصر، لأن الميزة التنافسية، أكثر إتساعاً مما نتصور و تعقيداً في واقع الأمر.

<sup>119</sup> M. Porter, Op-cit, P 85.

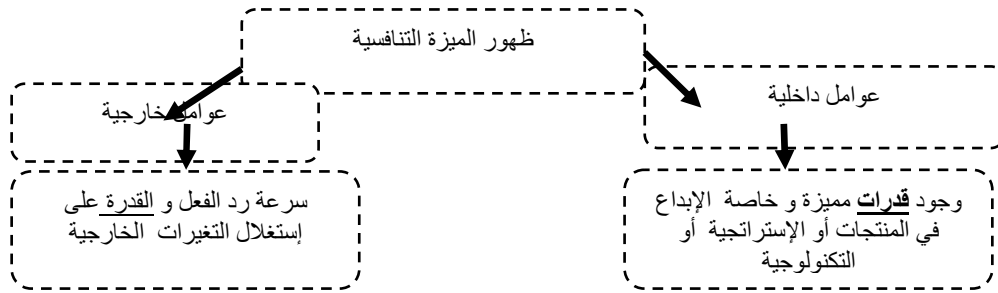
## 7- أوجه الشبه و الإختلاف بين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية.

في حقيقة الأمر ، هناك تقارب كبير بين المفهومين عند العديد من الباحثين و المفكرين و الكتاب فيما يتعلق بتحديد مفهوم الميزة التنافسية ، و كانت النتيجة عدم الإتفاق بينهم في العوامل التي تحدد الميزة التنافسية للإقتصاد الوطني ككل ، بينما رجال إدارة الأعمال يركزون على تنافسية المؤسسة<sup>120</sup> .

فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة ، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

و بمعنى آخر فهي تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون إضافة قيمة لدى المستهلك أو العميل ، و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين ، أو في شكل منتج أو خدمة ، و ذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل<sup>121</sup> . و هذا ما يفسر أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ، و يؤدي إلى زيادة ربحيتها ، و من الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ، و هي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية و عوامل خارجية . أنظر الشكل الموالي :

### الشكل رقم (1-45) الميزة التنافسية و عواملها .

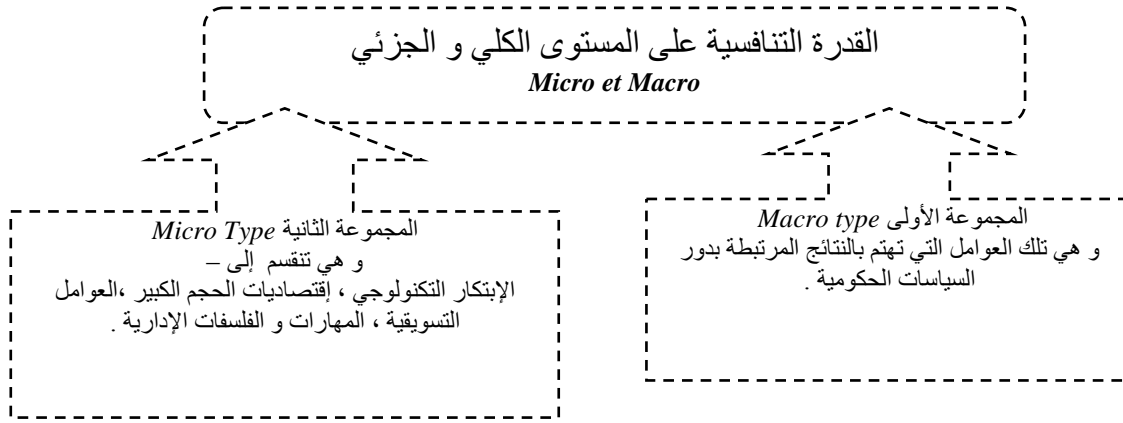


المصدر – فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، المملكة المتحدة ، الجامعة الدولية البريطانية ، 2010 ، ص35.

و نلاحظ من الشكل (1-45) ، أنه ضمن العوامل الخارجية و الداخلية للميزة التنافسية ، توجد القدرة ، و عليه نستنتج بأن هناك إرتباط كبير بين المفهومين . و نشير إلى أن هناك عوامل رئيسية تؤثر في القدرة التنافسية ، نحصرها في الشكل التالي

<sup>120</sup> رجم نصيب و أمال عياري ، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر –بسكرة ، أيام 29- 30 أكتوبر ، 2002، ص13.  
<sup>121</sup> حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، جامعة سكيكدة ، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية ، 2006-2007، ص 19.

## الشكل رقم (1-46) العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية على المستويين الكلي و الجزئي.



المصدر - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القطاني ، نفس المرجع، ص63.

و يوضح الشكل (1-46) ، العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية على المستويين الكلي و الجزئي ، بمعنى على المستوى الجزئي ، الذي يتمثل في المهارات و الإبتكار كما هو موضح في الشكل ، و على المستوى الكلي و المتعلقة بالسياسات و الخطط الحكومية ، لأي بلد ، و نستنتج من هنا بأن الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية كل منهما ، يخضعان لعمليات التسويق ، وقرار الإدارات الحكيمة، كما أن لعامل التكنولوجيا دورا كبيرا في تحديد السياسات التي تتبعها مختلف الدول ، و تجعل منها أداة ناجعة لإكتساب الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق قدرات تنافسية .

و لا نكتفي بتوضيح أوجه الشبه و الإختلاف بين المفهومين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية ، بل رأينا بأنه من الضروري ربط الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة ، من خلال توضيح العلاقة فيما بينهما من الناحية النظرية و التطبيقية .

### 8- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية ( القدرة التنافسية ) .

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية (قدرة تنافسية) أفضل و لفترة زمنية أطول فهي التميز على أساس الجودة،<sup>122</sup> و التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو التميز و التكلفة الأقل معاً، أي يتم ذلك من خلال النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة .

ونشير هنا إلى أن في هذين الهدفين تكمن العلاقة من حيث الهدف بين القدرة التنافسية و الجودة،<sup>123</sup> و تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية على إكتساب حصص سوقية، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تسعى إلى قدرة المُنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك و تزيد في بعض الأحيان عن توقعات

<sup>122</sup> من بين الدراسات ، الدراسة التي قام بها Arab british Academy و التي تؤكد إهتمام الإدارة المعاصرة ، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، باعتبارها مدخلا لتحقيق التميز ، و بناء القدرات التنافسية. أنظر الفصل الثامن ، إستراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الأداء Arab british academy for Higher Education ; [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk), p 1,2.

<sup>123</sup> نبيل خليل مرسي ، مرجع سابق، ص 24.

المستهلك وتتضمن الجودة في هذه الحالة عناصر تتمثل في الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون يمكن قياسها مع عنصر الاستجابة الذي يعني إرضاء متطلبات الزبائن ، و تطلعاتهم وإحتياجاتهم مثلا عند عرض المنتج أو الخدمة تراعي المؤسسة السرعة في تسليم المنتج و إحترام الموصفات المطلوبة

كما تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم السبل لتعزيز القدرة التنافسية ، حيث تسهم في تطوير المنتجات و الخدمات و التسويق وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة و إرضاء الزبون في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية ، وبشكل عام فإن ربط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية يشجع عملية وضع نظام فعال ، يؤدي إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، و يقلص من إستقلالية القرار و من درجة سرية المعلومات، و يزيد من درجة الثقة بين المتعاملين مما يسهل على إدخال تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في تحسين للمعلومات، التتبع للسوق المالية، و تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، تسمح بإنقاء المعلومات ذات التفوق الأكيد.

و تظهر بذلك علاقات قوية بين نمو حصة السوق من جهة، و المزايا المرتبطة بالجودة الملحوظة من قبل الزبون من جهة أخرى ، ما يوضح أن للجودة الشاملة أثر كبير في تطوير تقنيات إكتساب حصص سوقية ، بالنسبة لجميع المنتجات و الخدمات المسوقة ، إن على المستوى الداخلي أو الخارجي ، و التركيز على إستراتيجية تسويقية ناجحة ، تؤهل المؤسسات إلى تحقيق الإستمرارية ، و التحسين في الميزة التنافسية لتلبية حاجات المستهلك .

فإذا اعتبرنا بأنها قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، فهي بذلك عنصر تفوق للمؤسسة ، و من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، و تنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.<sup>124</sup>

و نشير إلى أن هناك معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية تتحدد بمصدر الميزة ، و نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.<sup>125</sup>

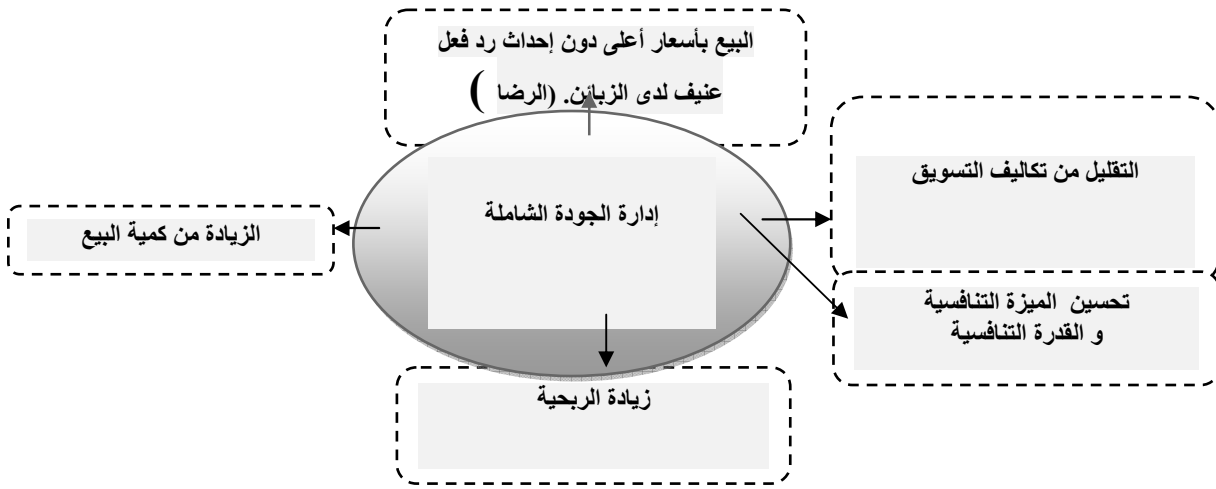
و أخيراً تشترط إدارة الجودة الشاملة على منفذ معاييرها، أن تكون لديه المؤهلات و الكفاءة اللازمة ، لتحسين الميزة التنافسية ، حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، تسمح بتطويرها ، و تسمى هذه الكفاءات بالمحورية لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها.<sup>126</sup> و يمكن توضيح ما سبق ذكره في الشكلين المواليين :

<sup>124</sup> مؤيد حسن الهاشمي ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية رسالة ماجستير جامعة الكوفة ، 2006 ص 32-33.

<sup>125</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>126</sup> LEVY- LEBOYER, la gestion des competences edition paris 1997 p 42.

## الشكل رقم (1-47)- تحسين الربحية و القدرة على المنافسة .



المصدر - إعداد الطالب .

و من خلال الشكل (1-47)، يمكن أن نوضح مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على مختلف العناصر التي تسهم في تحسين القدرة التنافسية ، و تكسب بذلك المؤسسات زيادة في الربحية ، و بالتالي حصص سوقية أكثر ، و نلاحظ بأن تحسين القدرة التنافسية هي من أولويات الجودة ، و نستنتج من الشكل كذلك أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في التقليل من تكاليف التسويق ، و هنا يقع الربط بين مبادئ إدارة الجودة و التسويق ، للتحكم في عمليات ترويج المنتجات و الخدمات . كما يمكن حصر علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية من الناحية التطبيقية في النقاط التالية :

1-8- التركيز على العميل : تقوم الجودة الشاملة على أساس أن استمرار و نجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات و متطلبات العملاء و محاولة تنفيذ توقعاتهم ، حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية و القاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل ، إن إنضمام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم و دائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المؤسسة و يعدهم عنصرا مهما و حيويا من عناصر مجموعة العملاء .<sup>127</sup> كما يتم التركيز على العميل ، لتلبية حاجيات المجتمع و سوق العمل<sup>128</sup> ، وهو أحد أهم عناصر البيئة التنافسية ، المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة ، و سلوكها التسييري ، حيث أصبح العميل أو المستهلك محل إهتمام متزايد من طرف المؤسسات الإقتصادية ، حيث أن الإحتفاظ بالموقف التنافسي ، و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات ، على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء ، و تلبية إحتياجاتهم المحددة أو الشاملة ، و من حيث تركيزها على تلبية إحتياجات العميل .<sup>129</sup>

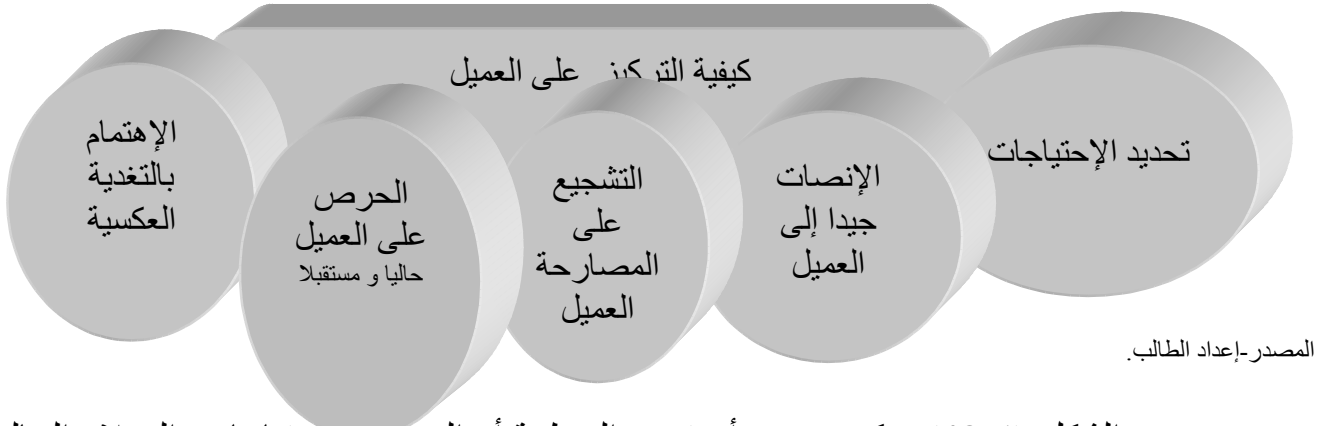
<sup>127</sup> دراسات حول التركيز على العميل <http://www.hurras.org/vb/showthread.php> 41953,21/12/2012

<sup>128</sup> زايري بلقاسم ، إمكانات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر ، مخبر البحث حول العولمة و الإقتصاد الدولي التطبيقي، جامعة وهران ، الجزائر ، المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية ، جامعة الظهران المملكة العربية السعودية ، أيام 24 ، 25 ، فبراير 2008 ، ص4.

<sup>129</sup> خيضر كاضم ، مرجع سابق ، ص 74 .

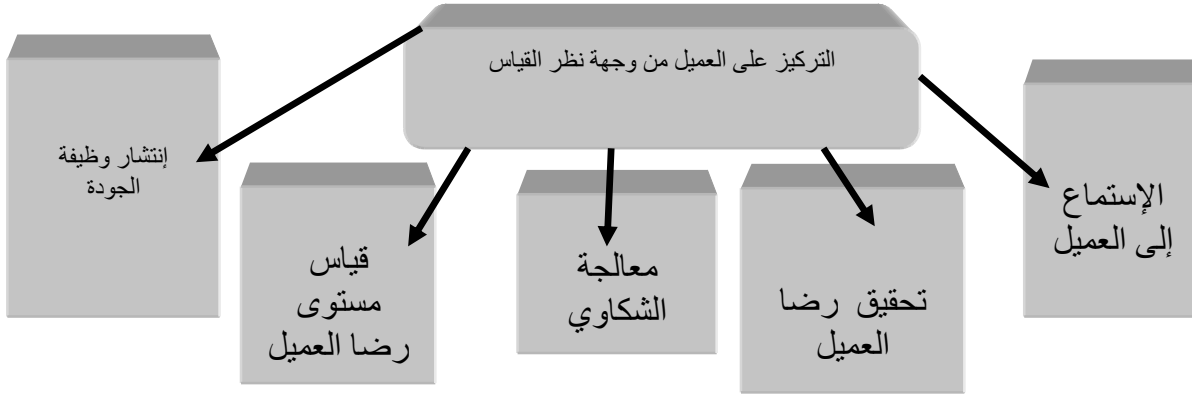
و الشكل الموالي يوضح كيفية التركيز على العميل من وجهة التعامل معه و الإنصات و التغذية العكسية.

### الشكل رقم (1-48) كيفية التركيز على العميل من منظور التغذية العكسية.



و يوضح الشكل (1-48) ، كيف يجب أن تفهم المنظمة أو المؤسسة إحتياجات العملاء الحالية و المستقبلية ، و يجب أن تقابل متطلبات العملاء ، و تسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم ، وذلك من خلال تحديد الإحتياجات و الإنصات إلى العميل .  
و يعد التركيز على العميل من وجهة نظر القياس ، و رضا العميل من أهم العناصر التي تتمحور حولها القدرة التنافسية و الشكل التالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (1-49) التركيز على العميل من منظور القياس.



ويوضح الشكل (1-49) ، أن الجودة الشاملة تقوم على أساس أن إستمرار و نجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على توافر إحتياجات و متطلبات العملاء ، و محاولة تنفيذ توقعاتهم ، حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية ، و القاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة مستقبلا ، و يعد تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مفهوما يوسع دائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المؤسسة ، و يعتبرهم عنصرا مهما و حيويا من عناصر مجموعة العملاء.

8-2-التحسين المستمر : تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير ، و يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة و التي تؤدي إلى محصلة نهائية و من الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه و تستحقه من إهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك



المحصلة النهائية ، و كذلك لتعزيز ثقة و إمكانية الإعتماد على إجراءات و نظم العمل ، إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ لتطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية و إتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير و يعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الإنحرافات بأنواعها الخاصة و العامة التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل و عمليات يوثق بها و يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث إختلافات في تلك النتائج .<sup>130</sup>

و هنا يجب أن يتمثل الهدف الدائم للمؤسسة ، بتحسين كلي و بشكل مستمر للمنتج أو الخدمة المقدمة ، و هناك سؤال يساير فكرة التحسين المستمر هو كيف تطور منتجاتك وخدماتك ، و عملياتك إلى المستوى التالي من خلال دورة مستمرة من الأنشطة التي تستفيد من فرص التحسين ؟ و الإجابة تبين بأن التحسين المستمر هو عبارة عن جهود مستمرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات ، و يمكن لهذه الجهود أن تسعى إلى تحقيق تحسين تراكمي عبر الوقت ، أو تحسين مفاجئ مرة واحدة ، و من بين الأدوات التي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر نموذج الجودة المؤلف من أربع خطوات دورة **خطط -إفعل - إحص -تصرف (PDCA)** ، و تعرف أيضا بدورة ديمنج أو دورة شوهارت و المتكونة من العناصر التالية :

أ- **خطط** : أي حدد الفرصة ، و خطط للتغيير .

ب- **إفعل** : نفذ التغيير على نطاق ضيق .

ت- **إحص** : إستعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير ، و حدد ما إذا كان هناك أي فرق .

ث- **تصرف** : إذا كان التغيير ناجحا ، قم بتنفيذه على نطاق واسع ، و قيم نتائجك باستمرار . و إذا لم ينجح التغيير ، إبدأ الدورة من جديد .

و نشير بأن هناك أساليب أخرى ، تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر -6سيجما (*Six Sigma*)<sup>131</sup> و لين (*Lean*) ، و إدارة الجودة الشاملة و التي تركز على إشراك الموظفين و عمل الفريق ، و قياس و تنظيم العمليات ، و تقليل الإختلافات ، و العيوب و الأوقات اللازمة للإنتاج أو تقديم الخدمة .

كما يستخدم مصطلحي التحسين المستمر ، و التحسين المتتابع بشكل شائع ، و يمكن إستبدال أحدهما بالآخر ، غير أن بعض مستخدمي الجودة يفرقون بين المصطلحين على إعتبار أن :

أ- **التحسين المتتابع** : هو مصطلح أوسع يفضله ديمنج ، للإشارة إلى عمليات التحسين العامة ، و تشمل التحسينات غير المستمرة ، أي مناهج مختلفة عديدة تغطي مجالات مختلفة .

ب- **التحسين المستمر الفرعي** : و هو عبارة عن مجموعة فرعية من التحسينات المتتابعة ، مع المزيد من التركيز المحدد على التحسين الخفي التراكمي ضمن عملية قائمة . كما يربط أيضا بعض الممارسين التحسين المستمر ، على نحو وثيق بأساليب السيطرة على العمليات الإحصائية .<sup>132</sup>

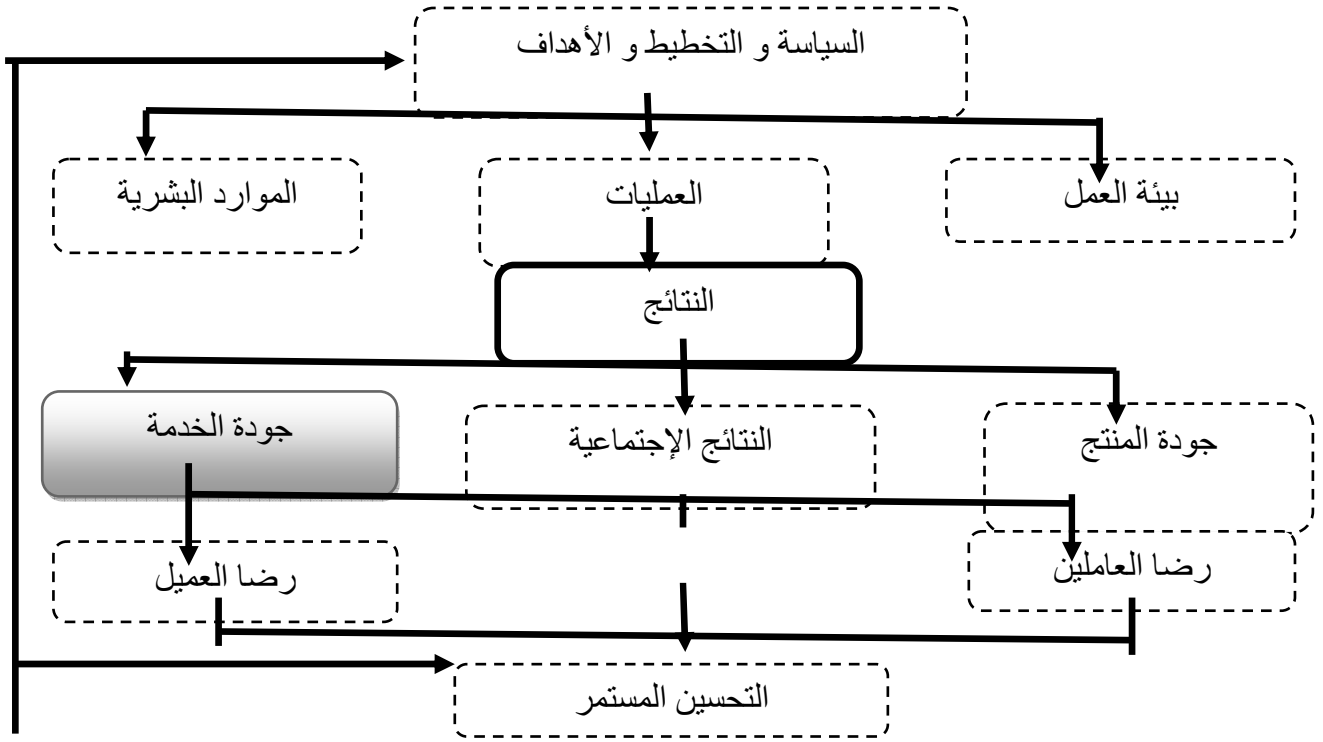
و يمكن توضيح صورة التحسين المستمر من خلال علاقته بالسياسة و التخطيط و الأهداف ، و البيئة في الشكل الموالي :

<sup>130</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون ، مبادئ التسويق ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 1996 ص 56.

<sup>131</sup> Molinette, marche et strategie des acteurs, <http://www.dissertationsgratuites.com>, s-Mémoire- 2009.

<sup>132</sup> - موقع الإنترنت ، ، أساليب السيطرة على العمليات الإحصائية . [www.asq.org](http://www.asq.org)

## الشكل رقم (1-50) التحسين المستمر .



المصدر- م . جلال الطبطباني ، جائزة الخليج العربي للجودة ، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، السعي نحو الإتقان و التميز – الواقع و الطموح ، 26-28 ربيع الأول 1425هـ-ص 18.

و يوضح الشكل (1-50) ، على أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية التحسين المستمر للمؤسسة ، التي ترغب في عملية التطوير ، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات ، و النشاطات المترابطة ، و التي تؤدي إلى محصلة نهائية ، و من الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه ، و تستحقه من إهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية ، و كذلك لتعزيز ثقة ، و إمكانية الإعتماد على إجراءات و نظم العمل ، أن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ لتطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية و إتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير .

و يعد التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات ، و عنصرا مهما لتخفيض الإنحرافات بأنواعها الخاصة و العامة ، التي تحدث في العملية الإنتاجية ، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية من أهداف التحسين المستمر للجودة ، وجود نظم عمل ، و عمليات يوثق بها ، و يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث إختلافات في تلك النتائج .<sup>133</sup>

<sup>133</sup> زايري بلقاسم ، مرجع سابق ، ص 4.



8-3- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية . يعد العنصر البشري من أهم العناصر لإكتساب الميزة التنافسية ، بحيث من خلال تحفيزه و تنميته ، ممكن تنفيذ أهم القرارات المرتبطة بإستراتيجية التنفيذ للجودة الشاملة بكفاءة عالية ، تكسب المؤسسات فرص إمتلاك الميزة التنافسية ، فالموارد البشرية هي مسؤولة عن خلق القيمة ، فهي تشكل بذلك بعدا إستراتيجيا في تسيير المؤسسات .  
تصنف الموارد عادة إلى :

- أ- الموارد غير الملموسة ، و تتمثل في شهرة المؤسسة ، البراءات و الشهادات .
- ب-الموارد البشرية ، و يتم تحليله حسب معايير كمية مثل العدد ، هرم السن ، و معايير نوعية مثل المرونة ، التكوين ، التحفيز .
- ت-الموارد المالية .
- ث-الموارد المادية .

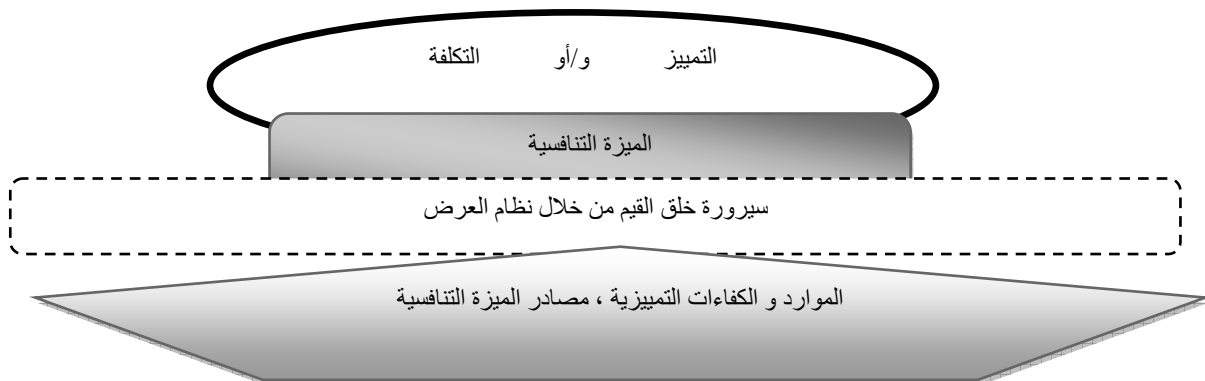
و هكذا نتبين أهمية الموارد و الكفاءات في تحديد المهارات التي تكسب الميزة التنافسية ، و يستخدم عنصر الوظيفة ، و الثقافة لتصنيف الموارد و الكفاءات إنطلاقا من الوضعية التي تكسب الشهرة و التميز عن طريق الشهادات و حقوق الملكية الفكرية ، التي تميز المؤسسة عن غيرها في جميع المجالات .

كما يمكن ذكر ثلاث أبعاد للكفاءة ، وهي :

- أ- المعرفة بمجموعة المعلومات المنظمة و المدمجة في إطار مرجعي .
- ب-المهارة. القدرة على التنفيذ، و العمل بشكل ملموس وفق صيرورة أهداف محددة مسبقا .
- ت-الإستعداد. قدرة الفرد على تنفيذ المهام .

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة ، المهارة و الإستعداد ، و تختلف أهمية كل كفاءة بإختلاف مستوى مساهمة كل من الأبعاد السالفة الذكر .<sup>134</sup>

و أخيرا يجب أن نشير بأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة ، وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز ، فعن طريقه يتحقق الرضا للعملاء ، كما تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى هذا العنصر ، بإهتمام كبير و تراعي ذلك في عملية الإختيار و التعيين و التدريب و التحفيز و تعزيز روح التعاون و العمل بروح الفريق ، و على العموم جرى ربط الموارد و الكفاءة البشرية بالميزة التنافسية ، و الشكل الموالي يوضحها : الشكل رقم (1-51) **مداخل التنافسية** .



source-P-Brechet, Op cit, P189 .

<sup>134</sup> الحاج مداح عرابي ، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي حول ، رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الشلف ، 14/13 ديسمبر 2011.

و هكذا يوضح الشكل (1-51) ، أن العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، ونجاحها في إختراق الأسواق العالمية، فإن التركيز على هذا العنصر ، بتنميته ، و تحفيزه ، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، و هذا بالنظر إلى تلك الموارد و الكفاءات المسؤولة عن إتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية ، و التنفيذية للجودة الشاملة ، التي تهيئ للمؤسسة فرص إمتلاك الميزة التنافسية .

و بالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجيات الجودة الشاملة ، و عليه فقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية<sup>135</sup>، مما يعطيها بعدا إستراتيجيا في قيادة ، و نجاح المؤسسات ، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي ، تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية<sup>136</sup>

<sup>135</sup> سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي و العشرين ، ، دار الكتاب و السنة ، القاهرة ، 2000 ، ص 19 .  
<sup>136</sup> أشوك شاندا ، شيليا كوبرا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة الخزامي عبد الحكيم ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 10 .

## 9- معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية.

و هكذا بعدما تناولنا العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية ، على الصعيدين النظري و التطبيقي ، و إن كنا قد إعتدنا فقط على الوصف المجرد في هذا المجال إلى غاية هذه اللحظة ، و عليه فقد رأينا بأنه من الأنجع أن نشير بأن هناك علاقة مباشرة بين معايير إدارة الجودة الشاملة ، التي يمكن أن تحسن من القدرة التنافسية ( الميزة التنافسية) ، على المستوى النظري ، و هذا ما أدى بنا محاولة الربط بين معايير إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ، و كما سبق ذكره رأينا بأنه ، تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات في ثلاثة ظروف تعتبر بمثابة معايير رئيسية هي، **مصدر الميزة التنافسية** و قد سبق ذكرها، و هي حسب درجتين ، تتمثل الأولى في **التنافسية من مرتبة منخفضة** ، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، حيث يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة، و الثانية المتمثلة في **التنافسية من مرتبة مرتفعة** مثل تكنولوجيا المعلومات ودرجة إستخدامها في تطوير الشركات ، وكذا تمييز الخدمات والمنتجات من خلال السمعة الجيدة إستنادا إلى الجهودات لتسويق منتجات هذه الأخيرة.

و هكذا يتطلب تحقيقها ضرورة توافر المهارات وقدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، كما تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر والتمهين المتخصص، البحوث والتطوير.

أما فيما يتعلق بعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها الشركات ففي حالة إعتداد الشركات على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعددها فإنه يصعب على المنافسين تقليدها، و أخيراً فيما يتعلق بدرجة التمكن والتحسين المستمر في الميزة التنافسية فيجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة ، ومن مرتبة مرتفعة<sup>137</sup>.

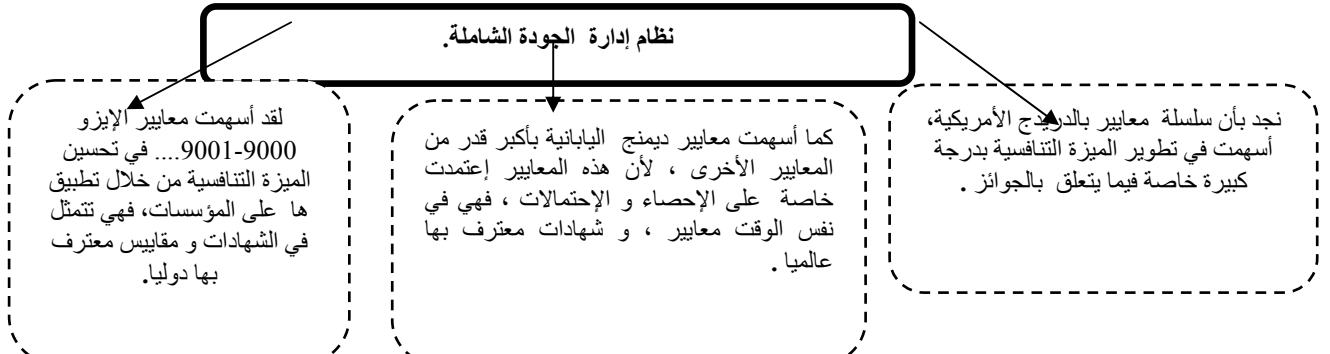
ويترتب على هذه المزايا التنافسية خلق مجموعة من **القدرات** في شكل سمعة جيدة للشركات ، حصيلة من الأدوات والأساليب المتطورة لنيل رضا العملاء أو المستفيدين من مخرجات هذه الأخيرة ، ومن وجهة نظر إستراتيجية، قيمة الإمتياز التنافسي للشركات يتعلق بالقدرات التي يعتمد عليها القطاع .<sup>138</sup>

و أخيراً يمكن القول بأن لإدارة الجودة الشاملة مقاييس و معايير ، مرتبطة بقياسات الجوائز التي تمنحها للمؤسسات ، و ذلك حسب شروط ينبغي أن تتوفر في المنتج أو الخدمة المقدمة و عليه يمكن إلتماس هذه في ثلاثية الجودة ، التي يتكون منها نظام إدارة الجودة الشاملة ككل ، زيادة على ما هو موضح في الشكل الموالي :

<sup>137</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 80 .

<sup>138</sup> - Claude ymes Bernard, "Le Management par la Qualité Total" Edition paris 2000 p 106.

## الشكل رقم (52-1) معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية .



المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع ، فرانكلين أوهارا ، دليل إيزو 9000 للمطابقة للحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية ، ترجمة التعريب و البرمجة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ط 1، 1999، صص 89-98.

و يتضح من الشكل (52-1) ، بأن الغاية من هذه المعايير ، ليست شهادات فقط ، و لكن نتائج لأعمال متواصلة و شاققة لا يتم الحصول عليها في فترة وجيزة ، و لكن هي ثمرة جهد دائم و متواصل ليس له نهاية .

و هكذا تمكنا في هذا الفصل من الإلمام ، بأهم العناصر ، التي توضح العلاقة المعقدة ، و الصعبة بين إدارة الجودة الشاملة ، و القدرة التنافسية ( الميزة التنافسية ) على الأقل من الناحية النظرية ، و نؤكد بأن هذا المجال هو أصعب مما كنا نتصور ، خاصة في العصر الحديث ، نظرا لتعقيد البيئة الاقتصادية ، و التطور التكنولوجي المذهل ، و الذي بالتأكيد غير من كل المفاهيم ، سواء تعلق الأمر بإدارة الجودة الشاملة ، أو القدرة التنافسية ( الميزة التنافسية ) على حد سواء .

## خلاصة الفصل الأول .

لقد تأكد لنا ، من خلال هذا الفصل ، عدة مزايا ، تحققها الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية من منظور إدارة الجودة الشاملة ، و هذا ما زاد لدينا اليقين بأن منهج إدارة الجودة و الميزة التنافسية لهما الأثر الكبير في خلق جو من التعامل يفوق حدود التوقعات و إن كان على مستوى النظري ، و لكن الأمر يؤكد كذلك بأن إدارة الجودة الشاملة تعد بحق ، من المناهج الحديثة على المستوى النظري ، والتي لها علاقة وطيدة مع الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية .

أحدث هذا المنهج ، أثرا كبيرا في تحسين و تطوير القدرة التنافسية ، بدليل أن هذه الأخيرة تمكنت من تطوير المؤسسات التي طبقت معايير الجودة الشاملة ، و لنقول بأننا لمسنا و لو من الناحية النظرية ، أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بقسط كبير في التقليل من التكاليف و تحسن بشكل مستمر نوعية المنتج أو الخدمة ، و ذلك من خلال إكتساب المؤسسات لقدرة تنافسية عالية أو ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى ، بحيث جعلت من المؤسسات التي طبقت معايير الجودة الشاملة رائدة في الأسواق العالمية و المحلية ،

و هكذا من خلال دراسة هذا الفصل توضح لنا كذلك ، بأن الجودة هي أساس القدرة التنافسية للمؤسسة ، و من الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها ، هي تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة و بناء و تنمية و تفعيل قدراتها التنافسية ، و زيادة القدرة التنافسية ، و أخيرا توجد علاقة مباشرة بين المؤسسة ، الجودة ، و القدرة التنافسية ، و قوة العوامل المشتركة بينهما .

و خلاصة القول تحملنا إلى البحث فيما إذا كانت مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، قادرة على إحتواء قطاع الخدمات ، و الدفع به إلى التطوير المستمر ، و بالتالي تحقيق قدرة تنافسية تجعل من مؤسسات خدمية ، تتفوق و تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، في جميع المجالات ، و نواحي الأنشطة التي تمارسها كإحتلال مواقع في الأسواق من خلال معدلات التوغل أو الإختراق و إكتساب حصص سوقية دائمة و مستمرة و غير ذلك من المزايا الإقتصادية الأخرى ، و هذا ما دفع بنا إلى التطرق في الفصل الثاني إلى دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

## تمهيد

دفع الإتجاه الحديث نحو عولمة الإقتصاد و التسويق و الخدمات، إلى ضرورة الإهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة ، و التميز لزيادة جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات ، و بالتالي فإن تحقيق جودة الأداء و التميز في الخدمات هو هدف إستراتيجي لجميع المؤسسات.

إن التميز لم يعد إختيارا بل إلتزاما حتمي لا بديل عنه لتقديم خدمات سريعة ، و متطورة خالية من الأخطاء و ذات كفاءة عالية ، حتى تحافظ المؤسسات على قوتها و تضمن إستمرارية تواجدها من خلال جودة ما تقدم من خدمات للعملاء و المجتمع.

و لقد أسهم مطلب ضرورة توفر الجودة في السلع و الخدمات المقدمة للزبائن في تحديد مستوى الجودة المناسب، لذا نجد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات يعني الإلتزام الكلي بالتغيير إلى الأفضل في جميع نواحي المؤسسة ، بدءا من الأفراد و المعدات و الوسائل ، و وصولا إلى البرامج و كل ما يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتطوير الخدمات بطريقة تفوق التوقعات أحيانا .

وعليه فقد إختلفت وجهات النظر في تحديد الأداءات الخدمية، وتعددت بناءا على ذلك المفاهيم التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع المنتج المادي ، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق المنتج المادي.

و هذا ما يجعلنا نهتم أكثر في هذا الجانب بالأسس و الأبعاد النظرية لقطاع الخدمات ، بإعتبارها تمثل الركائز التي تقوم عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطبيق، و بشروط مبنية على النجاح، وتوضيح أهمية و أهداف هذا التطبيق ، و إستعراض بعض النماذج التي تضمن تأهيل المؤسسات الخدمية و تخطيها للصعاب و العراقيل المرتبطة بتطبيق هذا المنهج ، فكل هذه العناصر المتعددة أخضعت مفهوم جودة الخدمة لتفسيرات و أبعاد متعددة ، سوف نحاول أن نكتشفها في هذا الفصل .

## المبحث الأول- مدخل نظري عام للخدمات.

### 1- ماهية الخدمة.

لم يحظى قطاع الخدمات في السابق بأي إهتمام من قبل الإقتصاديين، حيث كانوا يعتبرون الخدمة غير مثمرة أو منتجة، ولا تضيف قيمة تذكر للإقتصاد كما جاء في كتاب "أدم سميث" <sup>139</sup>، في القرن الثامن عشر، حيث فرق ما بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة مثل الزراعة والتصنيع، وبين إنتاج عديم المخرجات الملموسة، وقد وصف أدم سميث الإنتاج عديم المخرجات الملموسة، مثل جهود الأطباء والمحامين، على أنهم فاقدون لأي قيمة، أي غير مثمرة أو منتجة.

ولكن عندما جاء "ألفرد مارشال" <sup>140</sup> في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، بالقول الذي مفاده أن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدمة هو الشخص القادر على تقديم منفعة للمستفيد، مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة.

و هكذا جاء إعتراف مارشال بأن المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر للوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات، لكي يتم إنتاج هذه المنتجات وتقديمها إلى المستهلكين، وقد جاءت هذه النظرية لمارشال بفكرة لو أن الوكيل الذي يوزع المنتجات لم يوزعها لما كانت أي قيمة لهذا المنتج، وذلك من أماكن وفرتها إلى أماكن استهلاكها.

و من هنا فقد ركز الباحثون على أن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل إستراتيجية تسويقية تختلف عن قطاع السلع، وتعتبر الخدمات كقطاع إقتصادي، وتختلف عن المنتجات بخصائص خاصة، من حيث الجانب التسييري، وبالخصوص ضرورة توفر تسويق خاص مثل البنك، السياحة والتأمين، ما تعرف كخدمات عن تقديمها شخصيا و ماديا.

و في الواقع لا توجد خدمات خاصة لا تحتاج لحوامل مادية و لا منتجات خاصة قبل بيعها بدون خدمة، فيجب مثلا توزيعها، و هنا التوزيع يعتبر كخدمة <sup>141</sup>.

و حسب رأينا تم تعميم فكرة الخدمة عن عملية التوزيع، التي جعلت من الخدمات تشكل مجالا واسعا من الأنشطة الإقتصادية التي تسهم في تحريك النشاط الإقتصادي برمته، ولقد قسمت فروعها إلى 155 قطاع فرعي، و من فروعها الرئيسية نذكر، خدمات الأعمال المهنية، خدمات الحاسوب المحاسبة، المحاسبة، المراجعة، وخدمات الإتصالات السلوكية و اللاسلوكية، وخدمات التسديد و الخدمات الهندسية، وخدمات التوزيع، وخدمات التعليم، وخدمات البيئة، وخدمات المالية ( البنوك، التأمين و سوق المال)، وخدمات الصحية و الطبية، وخدمات السياحة، الأسفار بكافة أشكالها، وخدمات التعريفية و الثقافية و الرياضية، وخدمات النقل البري، البحري، الجوي، وخدمات الأخرى، و التعريفات الموالية سوف توضح لنا ذلك.

<sup>139</sup> يعد أدم سميث من أبرز الإقتصاديين في العصر الحديث، ( 1723-1790 )، و هو فيلسوف أخلاقي إسكتلندي، من رواد الإقتصاد السياسي، صاحب نظرية العواطف الأخلاقية 1759، و التحقيق في طبيعة و أسباب ثروة الأمم 1776.

<sup>140</sup> ألفريد مارشال ( 1842-1924 )، إقتصادي أنجليزي، و هو أحد مؤسسي المدرسة الإبتاعية الجديدة، ( neoclassical ).

<sup>141</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق. (تسويق الخدمات) دار النشر زهران للنشر والتوزيع عمان، 1995، ص25.

## 1-1- تعريف الخدمة :

تحمل الخدمة في مفهومها الواسع عدة تعاريف ، لا يمكن حصرها على الإطلاق ، نظرا لما تحتويه من خدمات ملموسة و غير ملموسة متنوعة، و متعددة الأشكال ، يصعب في كثير من الأحيان تعدادها، و لما لها من خصائص متباينة ، إرتبطت بالمشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة في حد ذاتها ، و أساليب معالجتها .<sup>142</sup>

و يعرفها PHKATLEL على أنها - أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، و تكون أساسا غير ملموسة ، و لا تنتج عنها أية ملكية ، و أن إنتاجها و تقديمها قد يكون مرتبنا بمنتج مادي ملموس أو غير ملموس .<sup>143</sup>

كما عرفت على أنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة و التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة ، و ليس نتيجة لإنتقالها للمالك .<sup>144</sup>

كما عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها النشاطات و المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة، إن هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفا وذلك لعدم تمييز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة .<sup>145</sup>

كما توجد تعريفات منها :

(أ) يعتبر الخدمة على أنها نشاطات غير ملموسة التي تحقق منفعة لزبون أو العميل، أي أن الإنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية .<sup>146</sup>

(ب) تعتبر الخدمة على أنها نشاط أو منفعة ، يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أي ملكية .<sup>147</sup>

(ت) يعتبر الخدمة على أنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالأساس أو عنصر جوهري من منتج ملموس .<sup>148</sup>

(ث) يعتبر الخدمة هي أشياء مدركة بالحواس و قابلة للتبادل تقدمها الشركات و المؤسسات بشكل عام .<sup>149</sup>

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الخدمة لا يمكن تحديدها أو حصرها لأنها تتغير من مكان إلى مكان ومن نشاط إلى نشاط آخر .

و هكذا إختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة ، و تعددت بناءً على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب ، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار و الخدمات الفندقية ) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المبيعة (مثل الصيانة ) ، و هناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية ، التأمين .

<sup>142</sup> هاني حامد الضمور " تسويق الخدمات دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005 ص 196

<sup>143</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 18 ، عن بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006-2007 ، ص 58.

<sup>144</sup> أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديوه جي ، التسويق السياحي و الفندقية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص 4 ، عن نفس المرجع السابق ، بوعنان نور الدين ، ص 58.

<sup>145</sup> حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق . (تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان ص 26، الجامعة الأمريكية. (تسويق الخدمات ) دار النشر

زهران للنشر و التوزيع عمان ، 1995 ، ص 27.

<sup>146</sup> ستاتون . (تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان ، 1996 ، ص 28.

<sup>147</sup> كوتلر و أمسترونغ . (تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان 2000 ص 28.

<sup>148</sup> أدريان بالمر . (تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان 1996 ص 35 ،

<sup>149</sup> قرون روز . (تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان ، 1996 ، ص 29.



كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها : " الخدمة تقدم في شكل أنشطة ، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع " .<sup>150</sup> ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى:

- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع ، كخدمات التأمين ، المحاماة ، الكهرباء ، الخدمات الصحية ، خدمات النقل ... الخ.
  - أنشطة غير ملموسة (خدمات) و التي تتطلب استخدام السلع الملموسة كإيجار العقار.
  - خدمات تشتري مرافقة مع السلع مثلا شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة.
- أما " RUSS " فقد عرف الخدمة بأنها " شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين و يلاحظ من هذا التعريف ما يلي :

- يقصد بالشرط المؤقت للمنتج أن المشتريين يمكنهم استعمال المنتج ، و لكن لا يحق لهم امتلاك أي منتج ، مثل تأجير السيارات.
- أداء النشاط مثل الأنشطة التي تؤديها المؤسسات أو الأفراد للمشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو خدمات الاستشارات القانونية.
- موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين ، حيث أنه ليس بالضرورة أن يدفع المشترون ثمنا لهذه الخدمات ، كخدمات التعليم و الدفاع المقدمة من طرف الدولة.

أما " Stanton " فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها : " النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات ، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى " .<sup>152</sup>

كما تم تعريف الخدمة كالآتي: "الخدمة هي نشاط غير ملموس و النتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك، و ليس من الضروري تحويل حقوق ملكية منتج ملموس."<sup>153</sup>

و قد عرف " PH.kotler " الخدمة على أنها " كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس ، و لا ينتج عنه تملك لأي شيء ، و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي " .<sup>154</sup>

ويلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة ، و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما ، مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة و بشكل منفصل عن السلع الملموسة التي يمكن أن ترافقها كإجراء الأدوية المرافقة للخدمات الصحية أو الأدوات الاحتياطية المرافقة لعملية الصيانة و التصليح ... الخ<sup>155</sup>

فلا شك أن مفهوم الخدمات واسع و شامل ، وأشكاله باتت متنوعة و متعددة أيضا ، ما يعني ضرورة التعامل مع متغيراته على نحو واسع و فعال، وهذا ما يتطلب التحديد الدقيق لمفهوم الخدمات و تعاريفها ، و كيفية تمييزها عن السلع من خلال خصائصها العديدة.

كما و قد عرفت الخدمة "بأنها أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون الأساس غير ملموس، و لا ينجم عنه تملك شيء ما ، و إنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرون بمنتج مادي، فهي أوجه نشاط غير مادي تهدف إلى إشباع الرغبات و الإحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ معين من المال ، و يجب ألا تقتصر و ترتبط الخدمات ببيع منتجات أخرى" .<sup>156</sup>

<sup>150</sup> G. Tocquer , M.Langlois , op-cit , p22

<sup>151</sup> محمود جاسم الصميدعي ، "مداخل التسويق المتقدم" الناشر ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن ، الأردن ، 1999 ، ص 213 .

<sup>152</sup> محمود جاسم الصميدعي ، "مداخل التسويق المتقدم" ، مرجع سبق ذكره ، ص 214 .

<sup>153</sup> شفيق حداد ، نظام السويدي ، " أساسيات التسويق " دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 251 .

<sup>154</sup> شفيق حداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 252 .

<sup>155</sup> يمكن تلخيص تعارف الخدمة بكل تنوعاتها في التعريف التالي: "الخدمة هي تجربة زمنية موجهة من طرف الزبون خلال تفاعل هذا الأخير مع مستخدم المؤسسة أو حامل مادي و تقني " .

<sup>156</sup> مأمون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان - دار صفاء للنشر ، 2001 م ص 143 .

و يمكن إستنتاج على أن الخدمة هي ذلك النشاط غير الملموس ، الذي يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء ، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى ، ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية ، مثل المحاماة ، والمحاسبة ، والخدمات الصحية ، وكذلك الخدمات المالية مثل التأمينات ، وخدمات البنوك ، والنقل ، والإسكان ، والنظافة ، والخدمات التعليمية الخ..

فالخدمات عامة "هي منتجات غير مادية يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تساهم في توفير جانب كبير من الأمن و الراحة و الإطمئنان و الرعاية، كما تحقق نوعاً من الإستقرار الإقتصادي سواء على مستوى الفرد أو المجتمع"،<sup>157</sup> و في نفس السياق عرفت كذلك بأنها "عبارة عن منتج غير ملموس أو غير مادي ، يقدم فوائد و منافع مباشرة للعميل ، والخدمة لا يمكن حيازتها أو إستهلاكها مادياً".<sup>158</sup>

و من ناحية أخرى فقد تم تعريفها في الإقتصاد و التسويق على أنها "النظير الغير مادي للسلعة و توفيرها يعرف كنشاط إقتصادي لا يؤدي إلى الملكية ، ما يميزها عن توفير السلع المادية ، فهي العملية التي تحقق الأرباح إما عن طريق إحداث تغيير في المستهلك نفسه ، أو تغيير في ممتلكاته المادية ، أو تغيير في أصوله الغير ملموسة مثال على منتجات الخدمات ، البنوك -شركات التأمين - وكالات السياحة و الطيران- أو الحلاقة - أو حتى المكوجي".<sup>159</sup>

و هكذا فقد تعددت بناءً على ذلك التعاريف لتحديد بدقة الخدمة ، بسبب وجود صعوبات في وصف طبيعة هذه الخدمة المجردة عن المنتج مثل منتجات مالية و منتجات سياحية ، كما لا تخص كلمة الخدمة قطاع نشاط واحد ، و خاصة في وقتنا الحاضر بحيث تم إضافة قيم مضافة أخرى أصبحت تشكل قسماً كبيراً من الخدمات مثل خدمات الإعلام الآلي ، إنترنت.<sup>160</sup> كما و يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي :

أ - من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج و نستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة : " منتجات مالية "، " منتجات سياحية".

ب - لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد ، ففي يومنا هذا لا تناسب أبداً التصنيفات التقليدية المكان الذي احتلته الخدمات في الإقتصاد ، و أصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي ، و منتجين آخرين تشكل قسماً كبيراً من الخدمات.

ج - تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جداً ، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات و الموزعين الآليين للحلويات ... الخ

161

<sup>157</sup> بن أحمد ناصر مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية رسالة ماجستير 2008-2009 جامعة الجزائر ص30

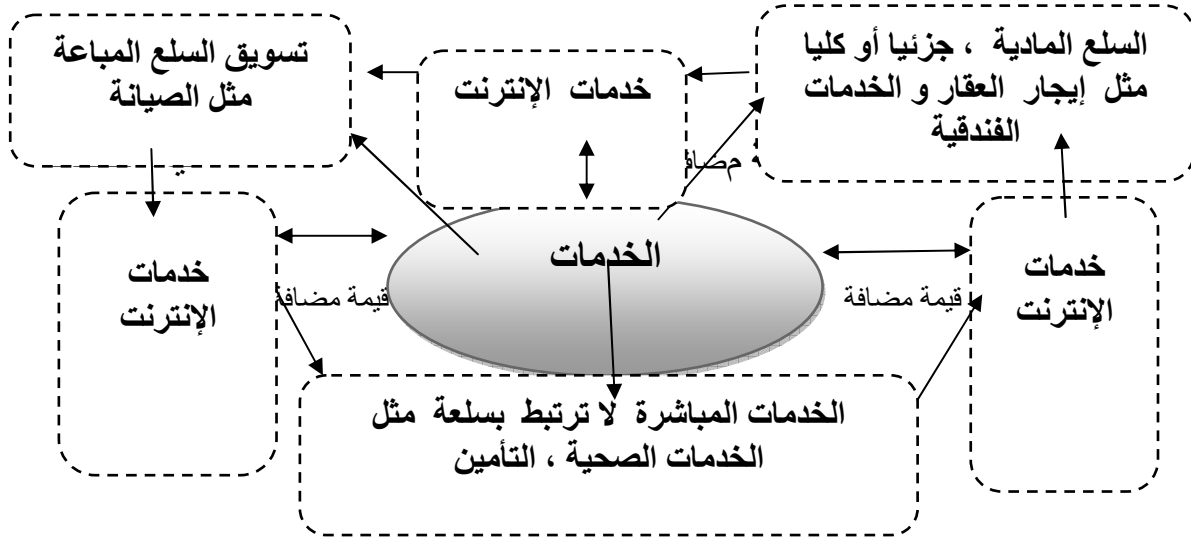
<sup>158</sup> Joseph guran « la qualite dans les services » edition afnor 2000 page 20

<sup>159</sup> الموسوعة الحرة وكيديبا .

<sup>160</sup> Gerard tocquer , michel-langlois , 'le marketing des services , ' le defi relationnel , paris ,ed, dunod,1992,pp21,22.

<sup>161</sup> GERARD . Tocquer,Michel-langlois , « le Marqueting des services : le défi relationnel » , éd dunod , paris , 1992 , p p21/22

## الشكل رقم (1-2) القيمة المضافة للخدمة.



المصدر - إعداد الطالب .

و يمثل الشكل (1-2) ، أثر الخدمات و أهميتها بالنسبة لتسويق المنتجات أو الخدمات من خلال آلية الأنترنت ، التي أصبحت ضرورية و هامة ، تربط بين جميع النشاطات السوقية سواء على مستوى قطاع النشاط أو على مستويات أخرى ، مما يؤدي بالضرورة إلى خلق قيمة مضافة للخدمة ، كما نلاحظ من الشكل أن خدمات الأنترنت تصاحب عملية خلق القيم المضافة ، بصور مختلفة سواء تعلق ذلك بالمنتجات أو الخدمات .

و في الأخير يمكن القول أن الخدمة<sup>162</sup> هي مجموعة من الأنشطة الموجهة لتلبية رغبات وحاجات المستهلكين ، و لها خصائص تميزها عن باقي المنتجات المادية ، فهي غير ملموسة ، و متباينة، و متماسكة و قابلة للزوال و الفناء ، و لا يمكن فهم طبيعتها بمعزل عن المنتجات المادية و لها أيضا تصنيفات مختلفة تسمح بصياغة استراتيجية التسويق و الخطط التكتيكية ، كما أن الخدمة عرفت توسعا كبيرا في اقتصاديات الدول المتطورة نتيجة لتطور التكنولوجيات في كل المجالات كالاتصالات و المعلومات ، و أصبحت قطاع جوهري في اقتصاد الدول و المحرك الأساسي و الفعّال للاقتصاد العالمي .

<sup>162</sup> و نشير في هذا الجانب كذلك ، و جود مصطلح صناعة الخدمات ( industrie des services ) الذي هو أحد مجالات الصناعة الذي يشكل جزءا من الاقتصاد.

## 1-2- تطور الخدمات.

لقد عرف قطاع الخدمات خلال السنوات الأخيرة تطورا مدهلا ، بحيث أصبح له دورا رئيسيا في توليد الدخل و النمو و خلق فرص العمل، و تحقيق إيرادات النقد سواء المحلي أو الأجنبي لجميع دول العالم، و بعدما كان في حالة نسيان ، أصبح " القطاع الإقتصادي الأكثر ريادة ، و قاطرة النمو لإقتصادي على الصعيد العالمي و أضحت منافعه تنتشر على المستويين الجزئي و الكلي ، بما يحققه في الإقتصاد من آثار مضاعفة إيجابية واسعة تؤثر على آفاق النمو في جميع القطاعات و الأنشطة الإقتصادية " <sup>163</sup>.

كما عرفت الخدمات تطورا هاما خلال فترات متتالية ، بحيث إنتقلت الخدمات من خدمات تركز على الجوانب الداخلية للمؤسسة إلى خدمات خارجية للمبيعات ، بمعنى تقوم بعض المؤسسات بتطوير إمكانياتها الداخلية في مجال الخدمات و بيعها إلى مؤسسات أخرى ، كما فعلت مؤسسة " XEROX " التي طورت برنامجها الداخلي في تدريب رجال البيع و تمكنت من بيعه لاحقا على مؤسسات أخرى . كما إستطاعت المؤسسات من تقديم الخدمات إلى مؤسسات أخرى بالاستفادة من مرافقها المادية ، حيث يمكن للمؤسسات أن تستثمر في مرافقها المادية و توجه خدماتها إلى مؤسسة أخرى ، كما فعلت شركة " كمبرلي كلارك " التي قامت بتوسيع نشاطها في تشغيل، و صيانة أسطول طائراتها على مؤسسات أخرى لذات الاختصاص ، و قامت المؤسسات الخدمية بعرض إدارة المرافق المادية لمؤسسات أخرى ، حيث يمكن أن تتعاقد المؤسسة لإدارة مرافق تعود لآخرين مثل المزارع و المقاهي و مراكز المعلومات ... الخ .

أما فيما يتعلق ببيع الخدمات المالية فقد تقوم بعض مؤسسات المعدات من أجل الحصول على الأرباح بتمويل مشتريات الزبائن في مجال القروض التجارية و العقارية محققة أرباح بتقديمها لهذا النوع من الخدمات.

كما و قامت مؤسسات الخدمة بالتحرك في اتجاه خدمات التوزيع <sup>164</sup>، حيث يمكن لبعض المؤسسات الإنتاجية أن تتكامل في مجال امتلاك و تشغيل المنافذ التسويقية لمنتجاتها. فكل هذا أدى بالتأكيد إلى تزايد التعقيد و التنوع في الخدمات ، التي إزدادت بعد الحرب العالمية الثانية ، بتحول الكثير من دول العالم من إقتصاديات التصنيع إلى إقتصاديات الخدمات ، بسبب نشأة المعلومات و تطورها المذهل ، مما كان له الأثر الكبير في إرتفاع عامل المعرفة لدى المجتمعات ، ظهور الخدمات الصحية ، زيادة أوقات الفراغ الذي كان له كذلك الأثر الكبير في زيادة الإنفاق على الخدمات الترفيهية ، تحرير المرأة و توظيفها ما أدى إلى الزيادة في الإقبال على خدمات المطاعم ، خدمات الحضانة ، خدمات التجميل ، الزيادة على خدمات النقل ، كما لزيادة تعقد المنتجات أثر على زيادة الإقبال على خدمات الصيانة ، مما كان لهذا القطاع الأثر الكبير على الناتج القومي ، و خلق الآلاف من مناصب الشغل و بالتالي تحريك الدورة الإقتصادية <sup>165</sup>.

من هنا برزت أهمية الخدمة كظاهرة عامة في مختلف المجتمعات و من الملاحظ في وقتنا الحاضر، أن الإتجاه إلى تقليل الإنفاق على السلع الإستهلاكية قد شهد زيادات متواترة يقابلها زيادة في الإنفاق على جوانب أخرى في الحياة العادية التي تأخذ صفة الخدمات ، فهناك العديد من الأفراد في معظم المجتمعات يخصصون جزءا مناسبا من دخولهم <sup>166</sup> لإنفاقها ، فما ينفقه المستهلك على الخدمات

<sup>163</sup> منتدى الخدمات العالمي ، الدورة الثالثة عشر ، مؤتمر الأونكتاد ، الدوحة ، 19 نيسان / أبريل 2012 ، ص2.

<sup>164</sup> نشير هنا إلى أن السبب الرئيسي الرئيسي الذي دعم تطور الخدمات هي خدمات التوزيع .

<sup>165</sup> حميد الطائي، محمود الصميدعي ، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل - دراسة جامعية ، 1999، ص91

<sup>166</sup> محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات دار المناهج عمان الأردن 2004 ص 55 .

قد يصل أحيانا 1/6 من مجموع النفقات و السبب في هذا يعود إلى ارتفاع تكاليف الخدمات بشكل مميز و واضح.<sup>167</sup>

و نظرا لأهمية الخدمات ، فقد خصصنا العنصر المالي لتقديم بعض الإحصائيات الحديثة ، التي تؤكد تزايد إهتمام البلدان بالخدمات ، و ذلك أكثر من أي وقت مضى.

و على العموم فقد بلغ معدل نمو الإنتاج العالمي من الخدمات 2,9 % سنويا خلال سنة 2000، كما يعد نمو الطلب على الخدمات من خصوصيات العصر بحيث خصصت 90% من 2,7 مليون وظيفة سنويا لقطاع الخدمات<sup>168</sup> ، مما يوضح الأهمية المتزايدة لهذا القطاع<sup>169</sup> في إقتصاديات العالم لما لدى العديد من الدول طاقات بشرية و إمكانيات خدمية مثل السياحة و الطاقة ، و التعليم ، و الخدمات المهنية و المالية ، و غيرها من المجالات الجديدة كالإتصالات ، و المعلوماتية ، و خدمات الإنترنت و الخدمات التكنولوجية.<sup>170</sup>

و بعد ذلك تجاوز نصيب قطاع الخدمات ، الذي بلغ مرحلة النضج في البلدان المتقدمة بنسبة 70% من الناتج المحلي الإجمالي ، و من اليد العاملة ، غير أن هذا القطاع يمثل مجال جديد للبلدان النامية حيث لا يتجاوز نصيبه 50 % من الناتج المحلي الإجمالي ، و 35% من اليد العاملة.<sup>171</sup>

بينما في الجزائر فقد شكل قطاع الخدمات لوحده 32,3% من الدخل الوطني خلال الفترة 2004، و كان يشغل أغلبية العمال ، و سجل نسبة تطور قدرت ب1,3% ما بين الفترة 1990-2002، أما سنة 2002 فقد بلغت نسبة التطور به 2,5% ، و منذ سنة 2004 ، هو في حالة إعادة الهيكلة ، و يأتي هذا القطاع في المرتبة الثانية بعد القطاع التجاري ، و هكذا يعد كأحد أهم النشاطات الإقتصادية في الجزائر بأكثر من 325440 مؤسسة.<sup>172</sup>

و بالتالي فهو يغطي 34% من الناتج الوطني ، و يشغل 35% من جملة العاملين بالجزائر ، يوزعون على عدة قطاعات أهمها ، الإدارة و التعليم ، الصحة و التأمينات ، المؤسسات الحكومية ، و الخدمات الشخصية .

كما شكل قطاع الخدمات قرابة نصف المؤسسات الجديدة ، بنسبة 42,9% ، أي ما يعادل 77713 شركة ، و 35% ، أي حوالي 63403 شركة في تجارة التجزئة ، و 15% بحوالي 27173 شركة في البناء و الأشغال العمومية و الري و الصناعة ، و بنسبة 4% بحوالي 7246 شركة تخص التجارة بالجملة ، و بنسبة 2,8% بحوالي 5072 شركة تنشط في التصدير و الإستيراد .

إلا أنه و حسب رأينا أن تطور قطاع الخدمات ، هو مرهون حاليا ببرامج التحديث ( Services modernization Programme) و هي برامج<sup>173</sup> ممولة من طرف منظمات دولية مثل الإتحاد الأوروبي ، التي تهدف إلى تطوير و تحديث قطاع الخدمات ، و التي تخدم بالدرجة الأولى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في قطاع الخدمات الخاص ، و الجمعيات ذات العلاقة ، و القطاع العام ، و يهدف البرنامج إلى بناء و تحديث ، و تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في قطاع الخدمات ، و زيادة تنافسيتها في السوق المحلي و العالمي.<sup>174</sup>

و أخيرا يمكن القول أن هناك إنعكاسات سلبية على قطاع الخدمات بصفة عامة ، فهو في الكثير من الدول خاصة الدول النامية ، غير قادر على مواجهة المنافسة ، مما يعرض بعض البنوك و

<sup>173</sup> د. بسام زاهر، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية، 2006 ، ص16.

<sup>168</sup> أبي سعيد أحمد الديوه جي ، النوعية في الخدمة المصرفية وفق إعتبرات التجارة الإلكترونية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة الموصل ، نقلا عن Berkowitz,1997,p346.

<sup>169</sup> يعتبر قطاع الخدمات الأكثر توليدا لفرص العمل ، و المورد الأكبر للتحويلات بالعملة الصعبة (السياحة، تحويلات الفئات العاملة بالخارج).

<sup>170</sup> أمجد عيد الغفار ، مصر و المفاوضات الحالية ، لتحرير التجارة في الخدمات بمنطقة التجارة الدولية ، القاهرة 25/فبراير 2004، ص 4.

<sup>171</sup> منتدى الخدمات العالمي ، نفس المصدر السابق ، ص2.

<sup>172</sup> الموسوعة الحرة ، ويكيبيديا ، إقتصاد الجزائر ، 2013 ، <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

<sup>173</sup> و من البرامج ، نذكر برنامج منح الإستجابة السريعة ( Quick Measure Reponse ) ، طلب إستدراج طلبات لبرنامج المنح الخمسة ( Five Grant Schemes) و أخيرا عقد العمل متعدد الأطر ( Multiple Frame Work Contact ).

<sup>174</sup> برنامج تحديث و تطوير قطاع الخدمات ، <http://www.jedco.gov.jo/> تاريخ الزيارة 20/09/2013

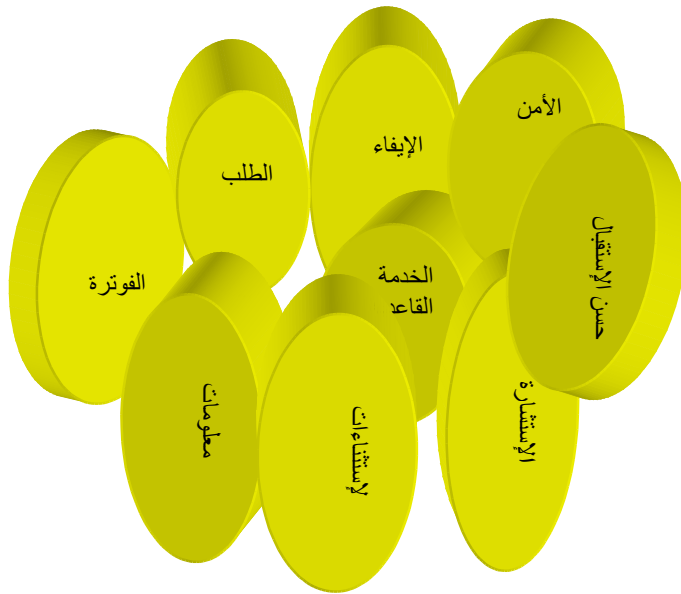
شركات التأمين ، إلى الإفلاس ، فمثلا المصاريف الدولية الكبرى تقدم أكثر من 360 خدمة لعملائها ، بينما لا تقدم البنوك في الدول النامية في أحسن الأحوال أكثر من 40 خدمة بمستويات أداء ضعيفة ، و البنوك الجزائرية أقل من ذلك بكثير .<sup>175</sup>

و من التحديات التي يواجهها قطاع الخدمات<sup>176</sup> في الجزائر هو إنضمامها لمنظمة التجارة الدولية OMC ، ويتطلب ذلك منها ، فتح فروع الخدمات للخوارج من أجل بعث روح المنافسة ، وإعادة هيكلة النظام البنكي ، وتطوير فرع البريد و المواصلات ، و التأمينات ، و تجهيزهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة ، و اعتماد الإنترنت كوسيلة مساعدة في تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها البنوك ، البريد و المواصلات ، و شركات التأمين .

### 3-1- الخصائص المميزة للخدمة .

رأينا بأنه من الضروري ، التطرق إلى رسم Hermel، الذي يوضح فيه وردة الخدمة، *la fleur de service* عند ذكر الخصائص المميزة للخدمة ، لأنها أحدث طريقة لدراسة الخدمات التي تتطلبها المؤسسات على اختلاف أنواعها و أشكالها ، و على العموم فإن الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (2-2) وردة الخدمات .



Source -Hermel AFNOR, et Mathias LAVENOT-,100 question pour comprendre et agir -Qualite de Service, MBA CNAM/ENASS 2008/2010 -p 27

ونلاحظ من خلال الشكل(2-2) ، بأن وردة الخدمات ، تشمل على خدمات قاعدية ، و هي الحلقة المحورية بالنسبة للحلقات المشكلة حولها و المتكونة من الأمن ، حسن الإستقبال ، الإستشارة ، و عليه فإن العناصر الأخرى مثل المعلومات و الإيفاء ، هي بمثابة الأساليب التي تساعد على إتخاذ القرارات الصائبة و تقوم بعملية الإستثناءات ، و الفوترة ، و تحديد الطلب على الخدمات و هكذا تتشكل وردة الخدمة ، و لكن يبقى السؤال مطروحا ، هل يمكن اعتبار الخدمات منحصرة فقط في وردة الخدمة ؟ أم يجب تغيير تفكيرنا و رؤيتنا للخدمة ؟

حسب رأينا أصبحت الخدمة في عصرنا الحالي هي خدمات الأنترنت، و الإتصالات ، التي إخرقت جميع نواحي الحياة البشرية ، كما هي محصلة و نتيجة لإرتفاع رفاهية المجتمعات، مما أدى

<sup>175</sup> عبد الواحد العفوري ، العولمة و الجات ، و التحديات ، مكتبة مديوني، القاهرة ، 2000، ص32.  
<sup>176</sup> و نشير هنا إلى أن هناك ما يعرف بتجارة الخدمات ، التي هي جزء من التنظيم التجاري الدولي المتعدد الأطراف ، و هي تثير إشكالات منها على سبيل المثال ، إنتقال الخدمة ذاتها من دولة المورد إلى دولة المستفيد (كما في حالة البنوك ، و شركات التأمين ) .



إلى ظهور خدمات متجددة و متنوعة و متميزة ،وصلت إلى حد تلبية طلبات مبرمجة مثل ملئ  
الثلاجات بالأغذية دون التنقل إلى الأسواق، أو خدمات التنظيف الآلي للملابس و غيرها .

و على العموم يمكن ذكر بعض الخصائص الرئيسية للخدمة فيما يلي :

أ - الخدمة غير ملموسة : " Intangibilité "

ظهرت عدم ملموسية الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة ، و كما ذكر " BERRY " و  
" BATESON " أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها ، تذوقها ، شمها ،  
لمسها ، سمعها ، و عليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما  
يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها و قيادتها و تجربتها و تكوين رأي  
عنها<sup>177</sup> .

و من الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني ، إلا أن الحماية القانونية تتحدد باسم الخدمة  
أو بشعار إعلاني ، و في أغلب الأحيان يصعب إيجاد وسائل لتقديم الخدمة في معرض تجاري نفس  
الشيء بالنسبة لتوزيع العينات، و اعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات ، و الاختيار الوحيد المتوفر  
للمسييرين هو استعمال قوى البيع .<sup>178</sup>

بينما الكثير من المسييرين و للإحاطة بهذه الصعوبة يستعملون في إعلاناتهم الخاصية الملموسة  
للخدمات ، مثل المكان ، و الأشخاص القائمون بالخدمة و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة<sup>179</sup> ،  
هذا من جهة ، و من جهة أخرى اللاملموسية للخدمات تعني أيضا صعوبة إضافية للمستهلكين ، اللذين  
لا يمكنهم تقييم الجودة قبل استهلاك الخدمة ، و حتى ينخفض الخطر في هذه الحالة المستهلك يرجع  
قرار شراءه إلى سمعة مقدّم الخدمة و إلى أهمية الصورة في الخدمات .<sup>180</sup>  
و بما أن الخدمة غير ملموسة فلا يمكن تخزينها ، و منه فلا وجود لمفهوم تسيير المخزون .<sup>181</sup>

ت- التماسك و عدم التجزئة ( الترابط " Inséparabilité " )

تقدم الخدمات و تستهلك في نفس الوقت ، و هذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع و توضع في  
المعارض أو توزع على البائعين و من خلالها على المشتريين يتم استهلاكها لاحقا<sup>182</sup> ، الأفراد الذين  
يقدمون الخدمة في ذهن المشتري هم أنفسهم الخدمة ، فإدراك المستهلك أو المشتري لمقدم الخدمة يصبح  
إدراكه للخدمة نفسها .

ولهذا المستهلكون غير قادرين على الحكم على نوعية الخدمة قبل شرائها<sup>183</sup> ، إلا أن بعض  
الكتاب يعتبرون غالبا هذه الخاصية جوهر الاشكالية ، فالخدمة تباع بعد الإنتاج و تستهلك في نفس  
الوقت ، فليس هناك مفهوم الفضلات و النفايات و الإرجاع إلى المصنع ، و في ميدان الخدمات يكون  
الزبون في اتصال مع مقدم الخدمة خلال الإنتاج و تسليم الخدمة<sup>184</sup> ، حيث يدافع المستخدمون المقدمون  
للخدمة معا ، و في الوقت الحقيقي على مصالح المؤسسة و الزبون ، و اللغة المستعملة من طرف

<sup>177</sup> Pettigrews , N – Turgeon , « Marketing » , 2 éme édition , MC GRAWS- HILL , Canada , 1990 , P 390

<sup>178</sup> PH .KOTLER , DUBOIS , op-cit , P 454 .

<sup>179</sup> G. Tocquer , M.Langlois , op-cit , p23

<sup>180</sup> pettigrewr , N – Torgeon , « Marketing » , op-cit , p 391.

<sup>181</sup> R.DARMAN , M.LAROCHE , J-Pétrof , « Le Marketing fonfement et application » , 4 eme édition , mc Graws - will ,  
Canada , 1990 , P 829 .

<sup>182</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 221 .

<sup>183</sup> شفيق حداد ، نظام السويدي ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 252

<sup>184</sup> Beatrice Bréchnac Rouband , « Le marketing des services : du projet au plan marketing » , édition d'organisation , Paris ,  
1998 , p 72 / 73 .

المستخدمين تعيق الاتصال مع الزبائن في كثير من الأحيان ، و في مؤسسات الخدمات يلعب المستخدم المقدم للخدمة دورا تقنيا مما يتطلب تبني لغة معينة عندما يصعب فهم الزبون غالباً<sup>185</sup> .  
و هكذا فإن إشباع رغبات الزبائن ليس دائما في أولويات مدير الفرع ، الذي يرتبط بمدير الاستغلال ، وهناك إذن اتجاه لتمييز الجانب العملي .  
و بالتالي فإن التلازم بين الخدمة و من يقدمها يمكن أن يحدد من نطاق العمليات في المؤسسات الخدمية، فمحص واحد يمكنه أن يفحص عدد من السيارات خلال اليوم ، و طبيب واحد يمكن أن يعالج عدد المرضى خلال اليوم .

### ج - التباين : ( Hétérogénéité )

إن نجاعة الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى ، و من وكالة إلى أخرى خاصة للخدمات التي تعتمد على التدخل الكبير للعنصر البشري ، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات .

و يصعب على مقدم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت و المكان<sup>186</sup> ، فلا يمكن على سبيل المثال أن تقدم إحدى مؤسسات الطيران نفس مستوى الخدمة على كل رحلة من رحلاتها ، و نفس الشيء بالنسبة لأحد البنوك فلا يمكن للزبون أن يحصل على نفس مستوى الخدمة من موظف الشباك في كل مرة تعامل كذلك بالنسبة للخدمات الفندقية فقد يقدم أحد موظفي الاستقبال خدمة فعالة ودودة بينما يقدم أحد زملائه على بعد أمتار منه خدمة بطيئة و غير ودودة<sup>187</sup> .

إن السمع و الفم و الأذن يمثلون رأس مال مهم بالنسبة لتسويق المهن الحرة كالطب مثلا، الخبرة المحاسبية ، لأن ترويج هذه الخدمات لا يحظى بالأهمية ، و لا يبقى إلا الإعلان في المجالات المتخصصة ، و الاتصال في المؤتمرات و الاجتماعات حتى تعرف الخدمة و مقدمها في السوق ، فمثلا الطب و المحاماة هناك إمكانية الترويج لإيجاد زبائن جدد ، و هذا بإحداث تغييرات مهمة في ميدان المهنة.

في هذه الحالة تستطيع المؤسسة استبعاد العنصر البشري الذي يعتبر سبب تغير نجاعة الخدمة ، و منه تطوير خدمة منمطة ، مثلا تعرض الشبائيك الآلية للمستعمل نفس الجودة للخدمة في كل يوم و كل ساعة .

لذلك تتبع المؤسسات خطوات عديدة للتقليل من التباين في خدماتها على أدنى حد ممكن ، منها الاختيار و التدريب الجيد لملاكاتها ، تقيس عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة ككل مثل استعمال الأجهزة و الآلات بدلا عن الأفراد ، متابعة رضا الزبون عن خدمات المؤسسة من خلال مقترحاته و الشكاوي المقدمة .

### ذ- الزوال أو الفناء : " La périssabilité "

نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنها تتصف بالفناء السريع ، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر ، كالطاقة الكهربائية غير المستخدمة ، و المقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد إقلاعها ، كلها أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد ، لهذا فإن أسعار الخدمة في فترة الرواج تكون عالية ، و بعدها تنخفض بشكل حاد في غير موسمها<sup>188</sup> ، فمثلا يزداد الطلب على خدمات النقل

<sup>185</sup> G. Tocquer , M.Langlois , op-cit , 1992 , p 25

<sup>186</sup> Beatrice Bréchnignac Rouband , op-cit , p 72 .

<sup>187</sup> عمر و خير الدين ، ، " التسويق : المفاهيم و الاستراتيجيات " ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، صص 269 / 270

<sup>188</sup> Laroche , pétrof , op-cit , p 830 .



صباحا في مواعيد ذهاب الموظفين إلى أعمالهم و ظهر وقت رجوعهم من العمل<sup>189</sup> .  
و للتخفيف من آثار هذه الخاصية يمكن اتخاذ عدة إجراءات منها ، استخدام أنظمة الحجز المسبق  
للإدارة لمواجهة التغير في مستوى الطلب ، تشكيل قوة عمل مؤقتة ( مستخدمين إضافيين ) لمواجهة  
تصاعد الطلب ، تطوير أساليب الخدمات المشتركة ، إضافة مشاريع أخرى قصد التوسع المستقبلي ،  
التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايد على فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل

190

كما و نشير إلى أن هناك بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة ، يمكن حصرها في الجدول  
الموالي مع تقديم بعض أساليب المعالجة لها :

### الجدول رقم (1-2) بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة و أساليب معالجتها .

الخصائص	بعض التطبيقات (المشاكل)	بعض طرق المعالجة
-عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات . - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في مزيج التسويق . - صعوبة تحديد السعر و النوعية مقدما . - استخدام السعر كمؤشر للجودة . - محدودية تقييم الخدمات المنافسة	-التركيز على الفوائد . -زيادة إضفاء الملموسية على الخدمة . -إستخدام الأسماء التجارية . -إستخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة . - تطوير الشهرة . - تخفيض تعقيدات الخدمة .
-التلازم	-تتطلب تواجد مقدم الخدمة . - البيع المباشر . - محدودية نطاق العمليات .	-تعلم العمل في مجموعات كبيرة . -العمل بسرعة . -تحسين أنظمة تسليم الخدمة .
-الإختلاف و عدم التجانس	-تعتمد المعايير على من هو مقدمها و متى تقدم . -صعوبة التأكد من الجودة أو النوعية .	-تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء . -الحرص على إختيار و تدريب الموظفين . - توفير مراقبة مستمرة و بناءة .
-الهلاكية و الفناء	-لا يمكن تخزينها . - مشاكل التذبذب في الطلب .	-إتمام أو إنهاء العمليات قدر المستطاع . -المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض و الطلب ( كتخفيض الأسعار في حالة إنخفاض الطلب أو إستخدام نظام الحجوزات) .
-عدم إنتقال الملكية	-يسمح للمستفيد بإستخدام الخدمة و لكن دون إمتلاكها .	-التركيز على مميزات عدم الملكية مثل ( توفير نظام الدفع .

المصدر -هاني حامد الضمور مرجع سابق ص 33.

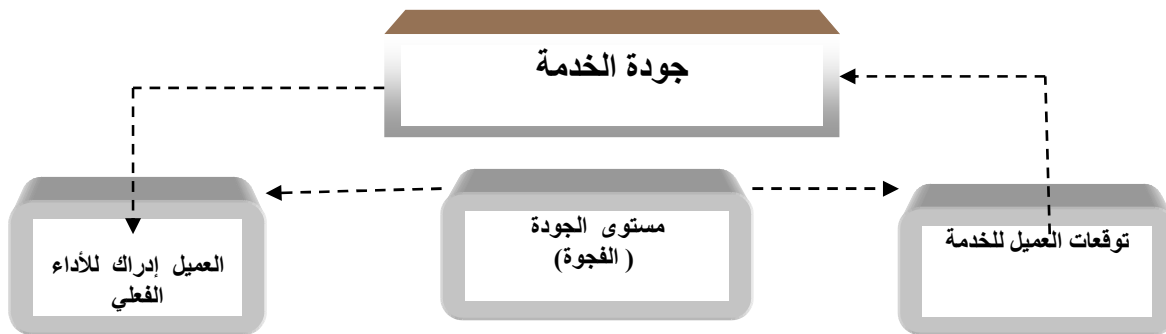
189 محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 222 .  
190 شفيق حداد ، نظام السويدياني ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 253 .

يمثل الجدول (1-2) ، أهم المشاكل التي تواجهها خصائص الخدمة و هي عديدة متعلقة بعدم الملموسية ، التلازم ، الإختلاف و عدم التجانس ، الهلاكية و الفناء و أخيرا عدم إنتقال الملكية ، و مختلف التطبيقات أي المشاكل المقابلة كصعوبة توفير العينات ، و صعوبة تحديد الأسعار ، و محدودية تقييم الخدمات بالنسبة لعدم الملموسية و طريقة المعالجة من خلال التركيز على الإمتيازات و زيادة إضفاء الملموسية على الخدمة ، و إستخدام الأسماء التجارية ، و تطوير الشهرة و تخفيض تعقيدات الخدمة ، و بالتالي معالجة كل مشاكل العناصر الأخرى الموجودة في الجدول . كما أن للخدمات خصائص أخرى تنفرد بها عن النشاطات الأخرى ، يمكن تحليل بعضها عند النقاط التالية:

● **عند مقارنة جودة خدمة الأداء مع إحتياجات جودة خدمة العملاء، و تتمثل في شرح منهجية جودة الخدمة من طرف ( زيثمال – برسورمن- و بيرري و بمساهمة بول فدوروف)<sup>191</sup>.**

و يمكن أن تستعمل طريقة جودة الخدمة كتقنية لأداء تحليل فجوة أداء جودة ، ضمن خدمة منظمة في مقابل حاجات خدمات الزبائن ذات جودة و الشكل الموالي يوضح ذلك .

### الشكل رقم (2-3) جودة الخدمة.



المصدر – حاكم محمد محسن ، الجودة في تسويق الخدمة المصرفية ، كلية العلوم الإدارية الأردن 2006 ص 28.

و نستنتج من الشكل (2-3) ، بأن لجودة الخدمة ، فجوات منها ما يتعلق بتوقعات خدمة العميل ، و منها ما يرتبط بالإدراك الفعلي لمتطلبات الزبون ، و نشير في هذا الموقف ، على أن الجودة هدفها الأساسي هو إرضاء العميل ، و الإستجابة السريعة لتلبية رغباته .

● **عند مراعاة أهم المميزات التي أشار إليها الباحث "زيثمال" وباحثين آخرين فيما يتعلق بالخدمة على أنها:**

غير ملموسة ، إشتراك الزبون في إنتاج الخدمة ، عدم تجانس الخدمات (التباين) ، تلازم عملية تقديم الخدمة وإستهلاكها، و بالتالي فإن جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي ، قد تكون مستعملة من قبل منظمة لتحسين نوعية الخدمة، بينما تحليل الفجوة الناتج قد يكون مستعملا لتحسين جودة الخدمة .

<sup>191</sup> الحداد عوض ، زيثمال و برسورمن و بول فدوروف دراسات تحليلية حول الخدمات ، 1999 ص 28.

و هكذا تأخذ جودة الخدمة في الحسبان تصورات الزبائن ، و هذا ما يسمح للمؤسسة بالترفضيل و إستعمال مصادر لتحسين خواص الخدمة الأكثر حسما .  
ومنذ وقت طويل **عرفت الخدمات** على أنها منتجات غير مادية أو غير ملموسة ، هذه الخاصية الأساسية التي تؤثر بصفة خاصة على طريقة تسيير الخدمات، و يقصد **بالخدمات الغير ملموسة** عدم القدرة على إدراك الخدمة من خلال المستهلك بالحواس الخمسة، بحيث لا يمكن لمشتري الخدمات لمس، سماع، شم ورؤية وتذوق الخدمة بذاتها قبل الشراء، بالإضافة أنه لا يستطيع تقييمها بإستخدام نفس المعايير، إنما عليه النظر إلى بعض الدلائل الملموسة المحيطة أثناء تقديم الخدمة، كالمظهر الخارجي للمكان، الذي تقدم فيه الخدمة، الوسائل والأدوات المستعملة، أجهزة الإعلام.<sup>192</sup>

فالخدمة لا نستطيع وضعها على الرفوف وتنتظر حتى يأتي مستهلكها، كما أن التعامل بالخدمة لا يعني إمتلاكها، فالمستهلك يستفيد منها ولا يملكها كما هو الحال في السلع المادية، ومن الصعب فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها نتيجة التلازم الزمني بين عملية تقديم الخدمة وعملية إستهلاكها، و هكذا يعتبر منتج الخدمة جزء لا يتجزأ من الخدمة مما يجعل البيع الشخصي الأسلوب الأكثر إستعمالا لتسويق وتوزيع الخدمات في معظم الحالات، و بالتالي فإن **عملية تسويق الخدمة**<sup>193</sup> يكون مباشرة مما يستلزم إشتراك الزبون في هذه العملية.<sup>194</sup>

كما تتميز الخدمات بخاصية تعرضها للزوال والهلاك عند إستخدامها، إلى جانب عدم إمكانية تخزينها، و يعد من الصعب تنميط ما يقدم من خدمة من قبل موردي نفس الخدمة، مثل الخدمات الصحية، الخدمات التعليمية، كما يعد تباين جودة الخدمة من خصائص الخدمات لإرتباط ذلك بصعوبة **تنميط الخدمة**، بحيث أن الخدمات هي كثيرة التنوع.<sup>195</sup>

<sup>192</sup> أحمد الرثوي ، ثامر البكري ، تسويق الخدمات المالية ، دار إثراء ، عمان ، الأردن 2008 ، ص 75.

<sup>193</sup> G. Tocquer, op-cit , p23 .

<sup>194</sup> - هاني حامد الضمور ، مرجع سابق، ص 196 .

<sup>195</sup> Gregory bressolles, la qualite de service traditionnelle vers, la qualite de service, [www.argonantes.fr](http://www.argonantes.fr) 2008.

#### 1-4-4- طبيعة و تصنيف الخدمات ، و العوامل المؤثرة في الخدمة :

من أجل الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالخدمات نتناول طبيعتها و تصنيفاتها المختلفة في عنصر ثاني حتى يمكن فصلها عن المنتجات المادية .

##### 1-4-4-1- طبيعة الخدمات :

يمكن فهم طبيعة الخدمات من خلال "تحليل العلاقة بينهما و بين المنتجات المادية بسبب الترابط و التزامن الوثيق فيما بينهما ، و لا سيما في مراحل التسليم و التمييز ، إن تصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج"

و يلاحظ أنه من الصعب تصنيف المنتجات على سلع مادية خالصة دون ارتباطها بخدمات إضافية أو خدمات غير ملموسة لا ترتبط بسلعة مادية ، فعلى سبيل المثال عند قيام المستهلك بشراء سيارة ، فهو يمتلك في هذه الحالة سلعة مادية خالصة و لكنها عادة ما تكون مصحوبة بخدمة الصيانة و الضمان ، أما في حالة قيامه باستئجار سيارة فهو في هذه الحالة يحصل أساسا على خدمة النقل و لكنها تكون مصحوبة بالاستخدام المؤقت للسيارة ، لذلك نرى أن معظم المنتجات تحتوي على جانبين ، الجانب الملموس و الجانب غير الملموس و زيادة أحد الجانبين على الآخر هو الذي يؤدي على تصنيف المنتجات إلى سلع و خدمات .

و يتضمن عرض المؤسسة عادة بعض الخدمات ، حيث يمكن أن يكون عنصر الخدمة ثانويا أو رئيسيا من العرض الكلي و في بعض الحالات و في أكثرها يتراوح العرض من منتجات مادية بحتة إلى خدمة بحتة في جانب آخر .<sup>196</sup>

كما و يشير P.H.Kotler إلى أن هناك أربعة أنواع من العروض يمكن تقديمها في هذا المجال

منها :

أ- منتجات ملموسة بحتة و يحتوي العرض في هذا المجال على سلع ملموسة (بشكل عام) مثل الصابون ، الملح ، و لا يرافق المنتج أي خدمات .

ب - منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات ، و يتضمن العرض في هذه الحالة ، منتجات ملموسة يصحبها نوع واحد أو أكثر من الخدمات من أجل تلبية رغبة المستهلك ، كالمؤسسات المنتجة للسيارات تبيع السيارات و تصحبها خدمات ضمان التصليح ...

ج - خدمة مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى ، و يتضمن العرض في هذا المجال خدمة أساسية أو مركزية مكملة ببعض المنتجات الملموسة أو خدمات ملحقة ، فمثلا خدمة النقل الجوي تتكون من خدمة أساس هي النقل و تتضمن منتجات ملموسة كالطعام و الشراب و البطاقة ...

د- الخدمات البحتة، و تقترح المؤسسة في هذه الحالة عرض يتضمن تقديم خدمة بشكل أساسي و تام دون أن يصاحبها منتجات ملموسة ، على سبيل المثال مساعد المحامي و العلاج النفسي ، رعاية الأطفال<sup>197</sup> .

<sup>196</sup> عمر و خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 265.

<sup>197</sup> Ph. Kotler et B.Dubois , op-cit , P 455 .

و لتوضيح أكثر لطبيعة الخدمات يمكن تلخيص الفروقات الأساسية بين الخدمة و السلعة أو المنتج فيما يلي :

### أولا - السلعة تصنع قبل أن يتم وضعها في السوق .

- المنتج يتحكم في النجاعة و الجودة .
- المنتج و المستهلك مسؤولون عن الجودة و النجاعة .
- تحكم المنتج في النتيجة وهو المسؤول عنها .
- لا يمكن حقيقة التحكم في النتيجة فالمنتج لا يستطيع التعهد على النتيجة .
- القيمة التبادلية هي المحددة .
- القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية .
- تتبادل السلع في السوق الذي يلعب دور الحكم .
- السوق ليس مكان لتحديد السعر و الكمية ، فالتفاوض و المعلومة هي المحددات الرئيسية .
- السلعة ملموسة .
- الشراء يتضمن تحويل الملكية .
- نادرا ما يكون تحويل الملكية .
- السلعة يمكن إعادة بيعها .
- السلعة يمكن إثباتها .
- السلعة يمكن تخزينها .
- الإنتاج و البيع و الاستهلاك متفرق في المكان .
- الإنتاج و الاستهلاك و أيضا البيع يجتمعون في نفس المكان .
- السلعة يتم نقلها .
- اتصال مباشر بين المنتج و الزبون وهذا الاتصال ضروري<sup>198</sup> .

### ثانيا - الخدمة لا توجد من قبل، بل تخلق في نفس سياق تقديمها.

- الخدمة غير ملموسة . بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أن تنتج أو تحضر ، ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها .
- الخدمة لا يمكن إعادة بيعها .
- في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء غير النظرية ، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء .
- الخدمة غير ممكن تخزينها .
- الخدمة لا تنقل ، المنتجون هم الذين يتنقلون
- اتصال غير مباشر بين المؤسسة و الزبون .<sup>199</sup>

<sup>198</sup> LILIANE , BENSACHEL , «Introduction à l'économie du service» , presse universitaires de Grenoble , Paris , 1997 , P 38 .

<sup>199</sup> Richard – Norrmann , « le management des services : théorie du moment de vérité dans les services , inter édition , Paris , 1994 , P 21 .

كما و نستنتج بأن السلع يمكن تخزينها سواء في مراحل الإنتاج أو بعد الإنتاج أو أثناء البيع ولكن لا يحدث ذلك في الخدمات .

أما فيما يتعلق بالخدمات المصرفية مثلاً لا يمكن تخزينها أثناء فترات عدم الازدحام وكذلك في الفنادق لا يمكن تخزين خدمة فندقية ( الحجرات الشاغرة على سبيل المثال ) من مواسم الركود ليتم تقديمها في مواسم الرواج، أو من فصل الصيف إلى الشتاء أو العكس وينطبق ذلك على المطاعم ودور السينما والمسارح وشركات النقل الجوي، والمنظمات الخدمية الأخرى .

كما نرى بأن طبيعة الخدمات تتأثر بدورة حياة الخدمة ، من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلع ، التقديم ، النمو ، النضج ، الإنحدار بحيث يمكن تلخيص دورة حياة الخدمة فيما ما يلي<sup>200</sup> :  
أ - **مرحلة التقديم** ، و يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى ، أو عندما يتم تغيير شكل الخدمة الحالية ، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من طرف المستهلكين ، و هنا تظهر ميزة الخدمة على السلع ، بحيث الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين ، و تمتاز هذه المرحلة بقلّة المنافسين أو انعدامهم ، و انخفاض هامش الربح ، تدفق نقدي سلبي ، عدم وضوح القطاعات السوقية و صعوبة تحديدها .  
ب- **مرحلة النمو** ، يزداد نمو الخدمة في هذه المرحلة ، حيث تظهر تدفقات نقدية إيجابية ، و بسبب نمو و اتساع الصناعة يزداد الطلب على الخدمة مما يسمح للعديد من المؤسسات من رفع أسعارها مما يؤدي إلى هوامش و أرباح كبيرة ، هذا الشيء يؤدي أيضا إلى دخول مؤسسات جديدة لتقديم نفس الخدمة ، فتظهر المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة ، و تتميز على العموم هذه المرحلة بنمو سريع في الأعمال و تدفقات نقدية إيجابية و أرباح عالية و ازدياد المنافسة ، إضافة إلى إزدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم هذه الخدمة ، تطوير الحصة السوقية الحالية ، و البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة .

ج- **مرحلة النضج** ، تبدأ في هذه المرحلة مبيعات المؤسسات بالهبوط البطيء و تزداد المنافسة لذلك تعمل أغلبية المؤسسات على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها ، و كنتيجة لهذا التنافس تنخفض أرباح معظم المؤسسات الشيء الذي يدفع بالمؤسسات الضعيفة إلى الخروج من الصناعة .

و في هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أيّة فروقات بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة من خدمات ، و بصورة عامة هذه المرحلة تتميز باستقرار مبيعات المؤسسات المختلفة من خدمات و شدة المنافسة ، خروج المؤسسات الضعيفة ، و القطاعات السوقية مميزة و واضحة و للتقليل من المخاطر في هذه المرحلة يجب أن تتبع واحد أو أكثر من الاستراتيجيات و هي تقليل تكاليف التشغيل ، تعزيز النوعية و جودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية، إضافة استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي، و تقليد حملات ترويج المنافسين و مطابقتها مع حملات المؤسسة .

<sup>200</sup> Richard – Norrmann, Op Cit p p 25,26.

د- **مرحلة الإنحدار**، و في هذه المرحلة تنخفض مبيعات المؤسسات ، و يرجع هذا الانخفاض إلى التقنيات الجديدة المستخدمة ، مثلا خدمات صيانة الآلة ، الطابعة قد انخفضت لأن آلات الطباعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب ، و باستخدام تقنية الحاسوب الجديدة زادت الحاجة إلى متخصصين في صيانة الحاسوب و المبرمجون ، و بسبب انخفاض الطلب تضطر العديد من المؤسسات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك ، وبصفة عامة تتخلص مميزات هذه المرحلة بانخفاض المبيعات ، و انخفاض حدة المنافسة و رأس مال قليل ، و أرباح قليلة أيضا ، و لكي تنجح المؤسسات في هذه المرحلة عليها بإلغاء الخدمات المؤدية للخسائر و الاحتفاظ فقط و الاستمرار بتقديم الخدمات المربحة .

كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة السلع ، لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها ، فليس كل استراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات ، و تلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديلها ، و يرجع سبب التعديلات إلى خصائص الخدمة التي تم مناقشتها في هذا الفصل إضافة على سهولة تقليد المنافسين و الخدمة المقدمة .

و أخيرا نستنتج بأن عرض الخدمة يتشكل من مجموعة الخدمات الفردية و المعرفة الجديدة لهذه المكونات يسمح بالتحكم فيها و تلبية رغبة الزبون ، كما تسمح دورة حياة الخدمة بمعرفة الطرق و الوسائل اللازمة لتنفيذ القرارات المناسبة لكل مرحلة ، و في الجزء الموالي نتناول العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة.

**1-4-2- أصناف الخدمات.** هناك عدة تصنيفات للخدمة ، منها المبسط ومنها المتعمق ، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات<sup>201</sup>، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات ، موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها وعليه فإننا نثري ضرورة إدراج هاذين النوعين من التصنيف .  
**أولا : التصنيف المبسط :** هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس التالية:

- ◀ **الخدمات الإستهلاكية:** وهي الخدمات التي تقدم الخدمات حسب نوع السوق (الزبون) لإشباع الحاجة الشخصية صرفية مثل ، الخدمات السياحية والصحية ... إلخ.
  - ◀ **خدمات المنشأة :** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنشأة الأعمال كما هو الحال في الإستثمارات الإدارية ، والخدمات المحاسبية وصيانة المباني والمعدات.
  - ◀ **حسب درجة كثافة قوة العمل خدمات تعتمد على قوة العمل الكثيفة** ومن أمثلتها خدمات التعليم والتربية والخدمات الطبية التي يقدمها الطبيب في عيادته.
  - ◀ **الخدمات التي تعتمد على المستلزمات المادية**، ومن أمثلتها خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل .
  - ◀ **حسب درجة الإتصال بالمستفيد خدمات ذات الإتصال الشخصي العالي**، مثل خدمات ذات إتصال شخصي الخدمات الطبيب والمحامي وخدمات السكن والتأمين .
  - ◀ **خدمات ذات إتصال شخصي**، مثل الخدمات البريدية وصرافات الآلية ، وخدمات الفندق والمطاعم السريعة .
  - ◀ **خدمات حسب خبرة المطلوبة في أداء الخدمات المهنية**، مثل خدمات المحامون والمستشارين غير الإداريين والصناعيين و الخبراء وذي المهارات البدنية والذهنية .
  - ◀ **خدمات مهنية :** مثل خدمات حراسة المؤسسات .
- و نستنتج من هذه التصنيفات ، بأن هناك أصناف متعددة ، يصعب التحكم فيها ، نظرا لتشعب درجة الإستفادة منها بشكل كامل ، و على العموم كلها تتميز بقوة الحاجة إليها ، و عدم الإستغناء عنها ، بدرجات متفاوتة .
- ثانيا : التصنيف المتعمق :** توجد طرق أخرى يمكن إعتمادها ،لتصنيف الخدمات ومن أبرزها هذه الطرق:

<sup>201</sup> هناك تصنيفات مختلفة للخدمات و قيل البدء في عرض تصنيف الخدمات نشير إلى أن أهمية تصنيف الخدمات تكمن في المنافع التالية - : يعطي نظام التصنيف فهما أفضل للخدمة المعنية ، من خلاله يتم توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين الخدمة المصنفة و الخدمات الأخرى .  
يساعد تصنيف الخدمات على صياغة إستراتيجية التسويق و الخطط التكتيكية ، فالخدمات ذات القطاع الواحد تواجه تقريبا نفس التحديات و لكن باختلافات بسيطة و هكذا الحال بالنسبة للأنشطة التسويقية الأخرى كالترويج و التسعير و التوزيع.



❖ **الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير قابلة للتسويق** : يتميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن إعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي ظروف والعوامل البيئية الإقتصادية و الإجتماعية أن تكون منافعها متأنية من آليات لاتعتمد على أساس السوق ومن أمثلة على النوع الآخر من هذه الخدمات ،الكثير من الخدمات الحكومية ، التي تقدم للمنفعة العامة ولا تقتضي السلطات الحكومية منع أو عزل مقابل تقديمها للمستفيدين ، وتحصل هذه الحالة عندما يكون من المستحيل منع أو عزل أفراد أو مجموعات معينة من الإستفادة من الخدمة

❖ **الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي** : تقدم الخدمات للمستهلك النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات لمتعتهم أو لفائدتهم الخاصة ، حيث لا يرتقب نتيجة "إستهلاك " الخدمات من قبل المستفيد النهائي أية منافع إقتصادية أخرى ، ومن هذا المعنى ومن هذا المثال فإن خدمات الإتصالات تعرف على أنها خدمات إستهلاكية أو شخصية ، أما الخدمات المشتري الصناعي ، فهي خدمات تقدم إلى المنشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال بإستخدامها لإنتاج شئى آخر ذي منفعة إقتصادية .  
و هكذا فإن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات ويمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تأدية الخدمات في إجمالي عرضها أو تقديمها .  
وهناك تصنيف آخر يقسم الخدمة إلى ثلاثة أدوار رئيسية نوجزها فيما يلي :

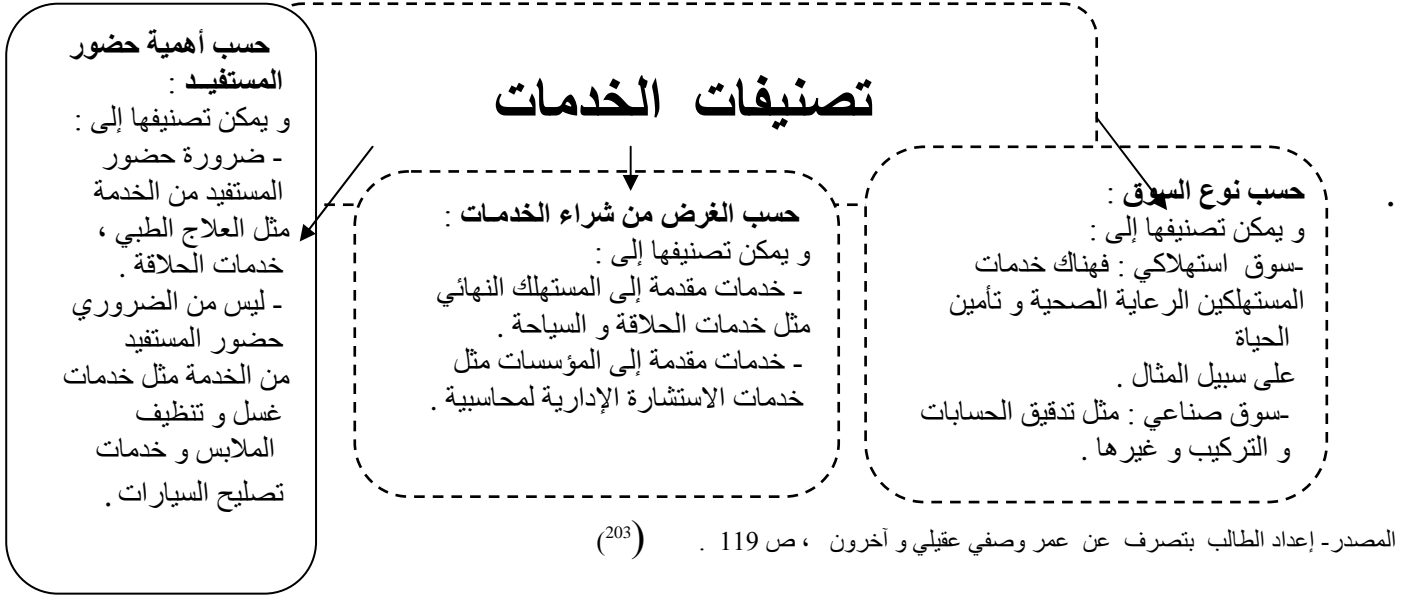
❖ **خدمة صرفة** :مثل الطائرة ، هي ملموسة وهي تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة .

❖ **الخدمات التي تضيف قيمة للسلعة الملموسة** : عندما نعرض سلعة للبيع مع تقديم خدمات أخرى مثل : الضمانات مابعد البيع ، وفي حالات أخرى تباع الخدمات كسلعة متفردة يشتريها المستهلك لإضافة قيمة لسلعته مثال: تشتري خدمة صيانة وتزيين السيارة لإضافة قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها .

❖ **الخدمات التي تضيف قيمة جوهرية للسلعة** :هذه الخدمات تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى مكان مطلوبة فيه من قبل المستهلك .<sup>202</sup>  
كما هناك تصنيف آخر ،حسب وجهات نظر مختلفة منها : ، يمكن تمثيله في الشكل الموالي :

<sup>202</sup> حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق .(تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر والتوزيع ،عمان، 1995، ص ص42،43.

## الشكل رقم ( 4-2 ) أصناف الخدمات .



و نرى في الشكل (4-2) بأن هذا التصنيف هو الرئيسي لأنه يشمل على الأطراف الرئيسية في التعامل بالخدمة ، عكس ما يرى البعض .  
و هناك من يضيف إلى هذا التصنيف ، **درجة كثافة العمالة** ، و إن كنا نعتبر بأن العمالة ، تدخل في تصنيف آخر ، إلا أن يقصد بذلك ما هو مرتبط بالخدمات النفعية الغير مالية و على العموم فهي تشمل على :

- ◀ **خدمات كثيفة العمالة** : مثل خدمات التعليم ، و خدمات الإصلاح و تعتمد على العامل البشري بصفة أساسية .
- ◀ **خدمات كثيفة المعدات** : مثل الاتصالات و النقل العام و المراكز الصحية تعتمد على المعدات بصفة أساسية .

كما رأينا من الأهمية إضافة تصنيف آخر ، و إن كنا نعتبره يدخل ضمن عمليات التسويق ، و هو **العلاقة بالزبون** ، و المتمثلة في الإتصال بالزبون و يمكن تصنيفه إلى :  
- **خدمات تحتاج إلى اتصال عالي** : مثل الخدمات الصحية و الخدمات الفندقية و المطاعم تحتاج إلى اتصال عالي من الزبون و غالبا ما تكون هذه الخدمات موجهة نحو الأفراد .  
- **خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض** : مثل خدمات الإصلاح و التغليف و الخدمات البريدية و توجه هذه الخدمات في الغالب نحو الأشياء و لا يتطلب الأمر إلى وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة .

و هنا يتبين لنا ضرورة إختيار الخدمة المناسبة ، للإستفادة من منافعها المختلفة ، و إن كنا ندرك جيدا بأن هناك أصناف مرتبطة بمهارة مقدم الخدمة ، و التي تتمثل في خدمات تتطلب الاحتراف مثل الخدمات القانونية و الخدمات الصحية و تميل هذه الخدمات إلى كثير من التعقد و تنظم عن طريق القواعد القانونية، و خدمات لا تتطلب الاحتراف مثل النقل العام و الخدمات المنزلية . وكذلك خدمات مرتبطة بدوافع مقدم الخدمة ، و هي متمثلة في خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات و المدارس و الجامعات لخاصة، وخدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم و العلاج الطبي ، " و لا تعبّر هذه المؤسسات عن أهدافها في صورة مالية مثل العائد على الاستثمارات ، و عادة ما يكون لها نوعين من الجماهير هما زبائنها و المتبرعين لها " .

و عليه فقد تعددت أصناف الخدمات ، إلى أن وصلت إلى إرتباطها بعمليات التسويق الحديثة ، كالنظر إليها من **جانب تسويقي** <sup>204</sup> ، كأن تكون خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بشكل سهل كالنقل و الحلاقة ، أو خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات المهمة و الثرية .

أما التصنيف الذي نوليه كذلك أهمية قصوى ، فهو التصنيف الذي يرتبط بالعلاقة سلعة-خدمة، و ذلك لتقييم المنتجات ، و وجدنا هنا أن المستهلكين يستخدمون ثلاثة أشكال من الجودة و هي :

- **الجودة تعتمد على البحث عن المعلومة** : هي صفات المنتج التي يمكن تحديدها قبل الشراء كالشكل و اللون و السعر ، و أغلبية السلع لها هذه الخصائص لأنها ملموسة.
- **الجودة تعتمد فقط بالتجربة** : هي الصفات و الخصائص التي لا يمكن تقييمها إلا بعد الشراء أو الاستهلاك كالذوق و الصلابة ، فهناك بعض المنتجات من الصعب تقييمها قبل الشراء كالحلوى، و الكثير من الخدمات تتصف بهذه الجودة ( قصة شعر مثلا ) ، و في الواقع من المستحيل تقييم توجه سياحي جديد قبل الذهاب ، نقوم بتجربة الجو ، الفنادق ، المطاعم ، النقل ، المواقع التاريخية .
- **الجودة تعتمد على الاعتقاد فقط** : هي الصفات و الخصائص التي يمكن تقييمها بصعوبة حتى بعد الشراء و الاستهلاك مثل عملية جراحية ، إصلاح السيارات ، و توجد خدمات كثيرة لها هذه الجودة ، و على العموم قليل من المستهلكين القادرين على التقييم إذا ما كانت الخدمة ضرورية و الانفاق صحيح من طرف جراح ، محامي ... الخ <sup>205</sup> .

<sup>204</sup> وصفي عقيلي و آخرون ،مرجع سابق ، ص 120 .

<sup>205</sup> LILIANE – BENSACHEL , , op-cit , P 29 .

كما نجد في التصنيف الموالي أهمية كبيرة، بحيث لا يمكن أن يكون تصنيف الخدمة بمعزل عن المنتج، ويتضمن عرض المؤسسة عادة بعض الخدمات، كما يمكن أن يكون عنصر الخدمة ثانويا أو رئيسيا من العرض الكلي، وتختلف عملية تصنيف الخدمات حسب أربعة أصناف نوجزها فيما يلي :

206

- فيما إذا كانت الخدمة أو المنتج يتميزان بعرض أولي.
- فيما إذا كانت الخدمة أو المنتج في دور إسنادي.
- فيما تكون بعض المنتجات تتطلب خدمات ما بعد الشراء، هذا النوع يتعلق بالخدمات المرتبطة بالمنتج مثل السيارات، وتتبع الشركات إستراتيجيات متعددة لتحسين مستوى الإعتمادية على الخدمة، و كذلك عندما تقدم الخدمات مع مساندة السلعة ، فإن السلعة تلعب في هذه الحالة دور المساند مثل خدمات المصارف.

و هذا ما يبين لنا أن للخدمة ، هدف يكون إستعجالي يتميز بعرض أولي في كثير من الأحيان و هو ضروري ، تتوقف عليه طبيعة الخدمة في حد ذاتها ، أما الدور الإسنادي فيبقى في حالات دعم ، و يتخذ صبغة مساندة لإنجاح الخدمة و تليبيتها .

و هناك خدمات تأتي بعد تسويق أو تصريف المنتج أو الخدمة ، و في هذه الحالة تتأكد أهداف الخدمة بشكل كامل ، و هذا ما يطلبه مشتري المنتج أو الخدمة ، و لكن في العديد من الحالات ، تواجه هذه العملية عراقيل ، بحيث لا تتوصل خدمة ما بعد الشراء إلى الزبون ، و بالتالي تبقى الخدمة ناقصة .

و يتطلب الأمر هنا ، مراجعة أهداف الخدمة ، قبل تقديمها للزبون ، و ذلك من خلال إستعمال آليات المراجعة التقنية و الدقيقة ، و بعد تقديم المنتج أو الخدمة ، للإستهلاك ، و هنا نؤكد على التسويق الحديث الذي أضحي مختلف من حيث الآليات المتقدمة ، و التكنولوجيا المستخدمة في الوقت الحالي

207

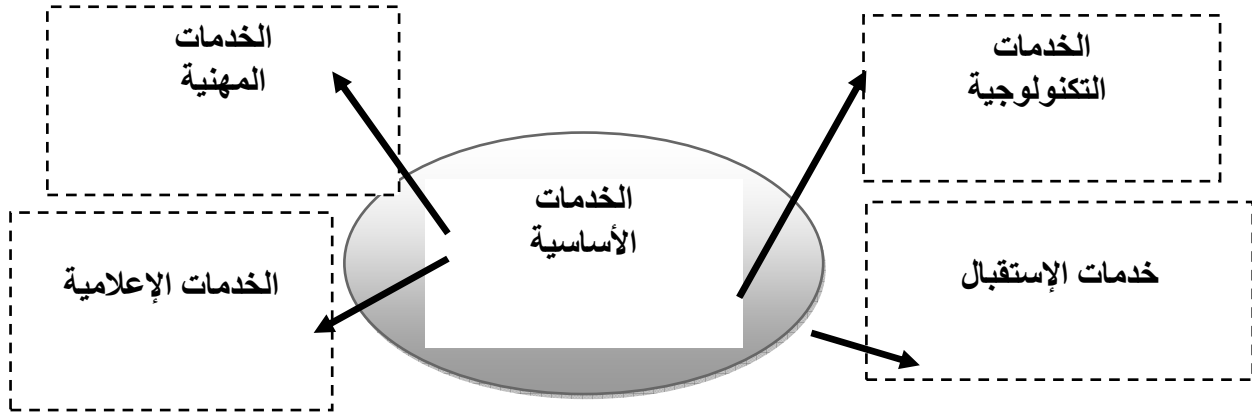
و هناك آراء أخرى تقسم الخدمات إلى عدة أنواع حسب طبيعة إستعمالها و إستغلالها و مميزاتها ، و عليه يمكن إحصاء الخدمات التكنولوجية ، وهي خدمات تستعمل على شكل مواد تجهيز تكنولوجية، كالمينتال، الإعلام الآلي، إلخ ، ثم الخدمات المهنية ، و هي خدمات تعتمد على الخبرات و المهارات الفنية ، و هي على إتصال دائم مع الزبون و تقدم له خدمات كثيرة مثل، المحاسبة... الخ.<sup>208</sup> كما هناك خدمات الإستقبال وهي القلب النابض لكل الخدمات، حيث تتم من خلال إشباع رغبات الزبائن، ثم الخدمات الإعلامية حيث يتم من خلالها إيصال المعلومات التي يحتاجها الزبون و الشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>206</sup> عداد رشيدة "الخدمات السياحية والتسويق" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2001-2002 ص 63.

<sup>207</sup> شفيق حداد ، نظام السويدي ، مرجع سابق ، ص 262 / 263

<sup>208</sup> Frederic Bielenner, christophe simples- les fondements du marketing des services examen critique et evolution, revue francaise du marketing, avril 2007, n°212, page 56.

## الشكل رقم (5-2) . تقسيم الخدمات الأساسية.



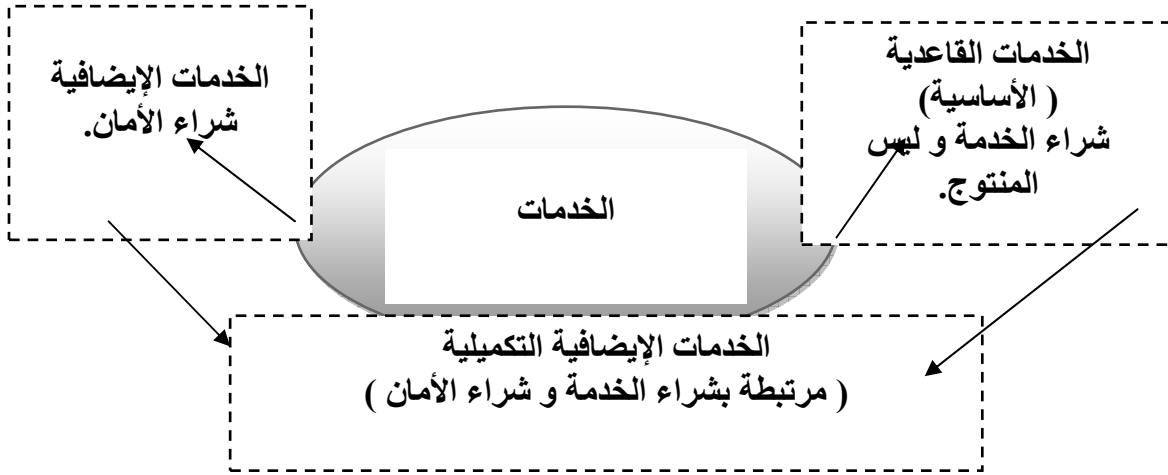
المصدر - إعداد الطالب .

و نستنتج من الشكل (5-2)، أن الخدمات الأساسية ، تتفرع إلى أصناف من الخدمات ، تعد كركائز للقطاع الخدمي ، و الشكل يوضح هذه الخدمات ، سواء كانت تتعلق بخدمات الإعلام ، أو الإستقبال ، أو التكنولوجية من إتصال و إنترنت ، أو خدمات وظيفية ، مهنية ، متخصصة ، و حرفية ، كما يمكن أن تكون الخدمات قاعدية و إضافية.

**فالأولى** تتمثل في الخدمات الأساسية التي من أجلها يقوم الزبون بإقتناءها ، و هنا نستخلص مدى أهمية هذه الخدمة، لأن الأفراد عند إقبالهم لشراء منتج معين فهم لا يشترون المنتج بل يشترون الخدمة و هو الهدف و لكن الوسيلة ، بينما الهدف من الشراء هو الأمان.

أما **الثانية** فهي تتمثل في الخدمات الإضافية و الموضحة في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (2-6) الخدمات القاعدية و الإضافية .



المصدر - إعداد الطالب.

و هكذا يوضح الشكل (2-6)، بأن الخدمات القاعدية و الإضافية تكون متمثلة في الخدمات الإضافية الأساسية و هي التي تكون مرتبطة مباشرة بالخدمات القاعدية كإحساس بالأمان ، و التخلص من القلق أو الإقلال منه، و الخدمات الإضافية التكميلية هي غير مرتبطة بصفة مباشرة بالخدمة القاعدية..

كما يعرض في هذا الجانب كل من د.محمود جاسم الصميدعي، و د.بشير عباس العلق ، مثالا واضحا عن طبيعة العلاقة بين الخدمات والمنتجات المادية<sup>209</sup> ، التي تحدد أصناف المؤسسات الخدمية بالشكل الموالي ، منها و غير الخدمية ، و هي موضحة في الجدول التالي .

<sup>209</sup> شيرين بيومي ، أهمية قطاع الخدمات في الإقتصاد المصري ، وزارة التجارة و الصناعة 2007 ص 8.

## الجدول رقم (2-2) تصنيفات الخدمات لدى المؤسسات الخدمية .

	منخفض	مشاركة الزبون	عالي
عالي		القطاع (1) الخدمات البريدية خدمات التامين . خدمات الضمان الاجتماعي.	القطاع (4) الهندسة الاستثمارات الإعلانات الطب الإدارة التعليم
خدمة تامة سلع أقل (الخدمة هي الأساس)			
		القطاع (2) الفنادق الشحن البحري الشحن الجوي	القطاع (5) النقل الجوي
الخدمة مصحوبة أو أنها تسلم من خلال السلع أو المنتج.			
		القطاع (3) خدمات فورية الموسيقى – فيديو كاسيت التدريب – الكتب - الصحف	القطاع (6) خدمات البريد الإلكتروني.
الخدمات مثل السلعة (غير منفصلة عنها)			
منخفض			

نسبة الخدمات  
(للسلع)

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، د. بشير عباس العلاق "أساسيات التسويق الشامل والمتكامل" دار المناهج 2002 ص 396.

و يوضح الجدول (2-2)، أهمية القطاعات التي تشمل على ، بضائع بمثابة خدمات قليلة مثل التدريب، الموسيقى، الكتب وتكون نسبة الخدمات/السلع فيها منخفضة، وخدمات مصحوبة ببعض السلع أو المنتجات مثل خدمات الشحن جوا أو برا والخدمات الفندقية وخدمات التأمين... إلخ كما تشمل خدمات بحتة (هي الأساس) ترافقها سلع بدرجة أقل، مثل الطب والهندسة والتعليم، التأمين ، وتكون نسبة الخدمة/السلعة فيها عالية.

وفي نفس الوقت يوضح الشكل ثلاثة مجاميع لإبراز نوع ومستوى العلاقة بين نسبة (الخدمة/المنتج) ودرجة حضور (مشاركة الزبون) حيث تتطلب المجموعة الأولى مشاركة الزبون وترتفع نسبة (الخدمة/المنتج) والمجموعة الثانية حالة وسط بين المجموعتين.

و هكذا بعد تناول ما هو أهم ، بالنسبة لتصنيف الخدمات ، رأينا بأنه من الضروري ، التطرق لما يعرف بإنتاج الخدمات ، نظرا لأهمية هذا الجانب في تحديد العوامل التي تؤثر على الخدمة في حد ذاتها .

### 1-4-3- إنتاج الخدمة :

و يعتبر إنتاج الخدمة كنظام له قوانين كبقية الأنظمة ويتميز هذا النظام أي نظام إنتاج الخدمات بنفس الخصائص لنظام إنتاج القطاع السلعي، حيث له مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها و النتيجة هي الخدمة ، و يمكن ذكر هذه العناصر فيما يلي<sup>210</sup>:

- ◀ إنتاج الخدمة من خلال الزبون : هو ذلك الشخص الذي يشارك في صناعة الخدمة و يمثل العنصر الرئيسي و الضروري لأن بدونه لا يمكن أن توجد الخدمة.
- ◀ إنتاج الخدمة من خلال الحوامل الفيزيائية : وتتمثل في الأشياء المادية الضرورية لإنتاج الخدمة و يتم تصنيفها إلى شكلين، الشكل الأول هو الأدوات الضرورية للخدمة والمتمثلة في التجهيزات و الآلات التي تضع تحت تصرف مقدمي الخدمة و الزبون ، أما الشكل الثاني هو البيئة و المتمثلة في جميع ما يوجد حول الأدوات الضرورية منها الإقامة، مباني الديكور والتنسيق والتنظيم التي فيها يتم إنجاز الخدمة. (La servuction)
- ◀ إنتاج خدمة من خلال مقدمي الخدمة : و هم الأشخاص الذين يعملون لدى مؤسسة الخدمة و عملهم يكون مباشرا مع الزبون ، و ليست كل مؤسسات الخدمات لديها هذا العنصر على سبيل المثال الموزع الآلي للتذاكر.
- ◀ إنتاج الخدمة من خلال الخدمة نفسها : و هي نتيجة تفاعل العناصر الثلاثة الأساسية ، الزبون ، و الحوامل الفيزيائية و مقدمي الخدمة و هي تشكل الفائدة التي تلبى رغبة الزبون.
- ◀ إنتاج الخدمة من خلال نظام التنظيم الداخلي : و يتشكل من جميع الوظائف التقليدية للمؤسسة، المالية، التسويق، المستخدمين... إلخ، و هذا الجزء هو غير نظري لأن الزبون لا يدركه و هذا النظام له تأثير مباشر على الحوامل الفيزيائية و مقدمي الخدمة و الزبون.
- ◀ إنتاج الخدمة من خلال بقية الزبائن : من النادر أن تختص الخدمة بجمهور واسع من الزبائن ، فهناك الكثير من الزبائن يقدمون على طلب الخدمة في نفس الوقت و نفس المكان

<sup>210</sup> P –EIGLIER, E –Langeard op-cit, p 16-/18 .



و أكد تنشأ علاقات فيما بينهم و يؤثر نوع هذه العلاقات على جودة الخدمة و تلبية الرغبة لدى الزبائن .

#### 1-4-4-العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة :

و الآن يمكن تناول العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة و المتمثلة في الجودة و التمييز و الإنتاجية، و هي التحديات الثلاثة التي تواجهها المؤسسة في حالة المنافسة الشديدة.

أ - الجودة.

تعرف جودة الخدمات إهتماما متزايدا من طرف مسوقي الخدمات، فعندما تتشابه الخدمة بين مؤسسة و أخرى مثل فتح حساب في بنك ، يصبح تقييم الزبون لجودة الخدمة هو المحدد الأساسي لتعامل الزبون مع مؤسسة بذاتها دون مؤسسة أخرى .

كما يقصد بجودة الخدمات من وجهة نظر الزبون " تطابق الخدمة الفعلية مع الخدمة المتوقعة " <sup>211</sup> و تعني جودة الخدمة أيضا "نوعية الخدمات المقدمة و المتوقعة و المدركة و هي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه " <sup>212</sup>، لذلك تجعل بعض المؤسسات هذه المسألة من أولويات العمل لديها لتعزيز جودة الخدمة لديها .

كما يقصد بجودة الخدمة، نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة و المدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه. <sup>213</sup>

ولذلك فإن بعض المؤسسات تجعل من هذه المسألة من أولويات أعمالها لتعزيز جودة ما تقدمه من خدمات، فهناك عدة متغيرات ذات علاقة بجودة الخدمة المقدمة إلى المنتفعين منها.

فبالنسبة للأشياء الملموسة فهي الدليل المادي للخدمة كمرافق و تسهيلات المؤسسة المادية مثل الآلات و المباني و ملابس العاملين... الخ.

و على العموم تتجلى الجودة في الخدمة من خلال :

◀ **قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة:** التي وعدت بتقديمها إلى المستهلكين

(المستفيدين) بشكل دقيق و صحيح و ثابت .

◀ **قدرة و استعداد العاملين :** على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين.

◀ **المعرفة و حسن الإستقبال :** المقدم من قبل العاملين و قدرتهم على زرع الثقة

بينهم و بين المستفيدين.

◀ **مدى تفهم العاملين لحاجات و رغبات و مشاعر المستفيدين من الخدمة :** إن

إحدى الطرق الرئيسية لتمييز شركة الخدمة، تكمن في مواصلة تقديم خدمات ذات جودة أفضل مما يقدمه المنافسون، وذلك عن طريق تحقيق أو تجاوز الهدف الذي يتوقعه الزبون حول جودة الخدمة المطلوبة.

و على هذا الأساس فإن الزبون يقارن بين الخدمة الفعلية التي تولدت لديه نتيجة الخبرة السابقة، و بين الخدمة المتوقعة، فإذا لم تصل الخدمة التي حصل عليها الزبون إلى المستوى المطلوب، وفقا لتوقعاته فإنه سيفقد إهتمامه بمقدم الخدمة، وفي الحالة العكسية فإن الزبون في الغالب سيتمسك بتكرار التعامل مع مقدم الخدمة <sup>214</sup>.

<sup>211</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 279

<sup>212</sup> محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

<sup>213</sup> -Herovitz J, "La qualité de service à la conquête du clients" Edition paris, 1987, p 29.

<sup>214</sup> الميحاوي قاسم نايف إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 56.

كما أن المؤسسات الخدمية ذات الإدارة المتميزة تشترك بعدد من الممارسات المتعلقة بالجودة كما يلي:<sup>215</sup>

- ❖ التصور الإستراتيجي.
- ❖ التزام الإدارة العليا بالجودة.
- ❖ وضع مواصفات عليا.
- ❖ وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة.
- ❖ أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن.

و هكذا فإن الخدمة ذات النوعية الجيدة ، هي تلك التي في وضعية معينة ترضي الزبون و يعتبر مشكل الجودة معقد في المنتجات المادية أو الملموسة ، و هو أكثر تعقيدا بالنسبة للخدمات ، و يمكن القول أن هناك عنصرين تقوم عليهما الجودة ، الأول موضوعي و الثاني ذاتي ، الجودة الموضوعية هي تلك التي تنجر عن المكونات الفيزيائية للمنتج ، أما الجودة الذاتية هي القيام بإرضاء المستهلك بواسطة مدركاته ، و توقعاته ، و الخصائص التي يتصورها و المتعلقة بالمنتج. و هنا نلاحظ بأن جودة الخدمات ليست إلا جودة النتيجة ، الشيء الذي يعني أن المسير له أية وسيلة لتأمين مستواه قبل استهلاكها من طرف الزبون ، لأن هناك تزامن الإنتاج و الاستهلاك ، وهذه الجودة يمكن قياسها موضوعيا ، و لا يمكن مراقبتها قبل أن يتم بيعها.<sup>216</sup>

كما يتحدد تقييم الزبون للجودة بناءً على ما يطلق عليه سلاسل الخدمة و لحظات الاختيار، و نعني بسلاسل الخدمة سلسلة من الأحداث التي يمر بها الزبون و هو يطلب الخدمة ، أما لحظات الاختبار فهي كل مرة يحدث فيها تفاعل بين الزبون و المؤسسة و يخرج منها الزبون بانطباع عن جودة خدمتها .

و يمكن توضيح ذلك بإعطاء مثال شركة النقل و يمكن أن تظهر لحظات الإختبار فيما يلي<sup>217</sup> :

- الإتصال عبر الهاتف بمؤسسة النقل طلبا للمعلومات .
- وصول الزبون لمكان النقل و التوجه إلى صفوف الانتظار .
- التعامل مع موظف الخدمة .
- دفع مال التذكرة .
- المغادرة .

كما يرى " Albercht " أنه يتعين على المؤسسات الخدمية أن تفكر في أمرين هامين إذا أرادت تحقيق الامتياز في الخدمة ، هما تفهم و تحليل مكونات أي لحظة اختبار و تفهم عوامل الجودة عند كل لحظة اختبار ، فهل يشعر الزبون شعورا طيبا بالنسبة لسعر التذكرة ؟ و هل حصل على مقعد ملائم و مريح ؟ و هل تمت الرحلة في موعدها أو تأخرت ؟ إلى غير ذلك من الأسئلة "<sup>218</sup>

<sup>215</sup> - Jean Brilman "Les meilleurs Bratiques De Management" 4<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, 2003 , p 138.

<sup>216</sup> P .EIGLIER , E -Langeard , « Servuction : Le marketing des services » , p 90 .

<sup>217</sup> عمر و خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 280 / 281

<sup>218</sup> عمر و خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 282.

وقد قدم كل من ( " Berry ", " Zeithaml", " parasurman ") نموذجاً لنوعية الخدمة والمتطلبات الرئيسية لتقديم نوعية الخدمة المتوقعة حيث يحدد المناطق الأساسية التي يمكن أن تسبب فشل أداء الخدمة<sup>219</sup>.

❖ **الفجوة ما بين توقعات الزبون و تصور الإدارة :** فإدارة المؤسسة قد لا تمتلك تصوراً صحيحاً عما ينتظره أو يريده المستهلكين ، على سبيل المثال قد تفكر إدارة مستشفى أن المرضى يريدون طعاماً أفضل إلا أنهم يهتمون أكثر بمدى استجابة الممرضين .

❖ **الفجوة بين تصور الإدارة و ميزان نوعية الخدمة :** إدارة المؤسسة قد تضع أو تحدد قواعد النوعية غير واضحة أو غير مناسبة ، فقد تطلب إدارة المستشفى من الممرضات تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمة عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها .

❖ **- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات و تقديمها :** يمكن أن يعيق تقديم الخدمات الكثير من العوامل منها مستخدمين غير قادرين على تقديم الخدمة بكفاءة ، تعطل التجهيزات ، مثلاً في بنك معين قواعد الإنتاجية التي تدفع بالفعالية القصوى للمستخدمين تدخل في صراع مع الأهداف التسويقية من ناحية الاتصال اللطيف و الودّي مع كل زبون .

❖ **- الفجوة بين القيام بالخدمة و الاتصالات الخارجية :** تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلوا المؤسسات في الإعلانات ، فإذا ظهر في إحدى غرف المستشفى مثلاً غرفة غير جميلة و نظيفة ، فهنا الزبون يرى عكس ما سمعه أو قرأه في الإعلان .

❖ **- الفجوة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتوقعة :** تنتج هذه الفجوة عن جميع الفجوات السابقة ، حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة و لا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصورها<sup>220</sup> .

و هناك عدة متغيرات ذات علاقة بنوعية وجودة الخدمة المقدمة إلى المستهلكين و هي<sup>221</sup> :

❖ **التجهيزات المادية الملموسة :** و نعني بها الجزء المادي المرتبط بالخدمة كملابس العاملين في المطعم و ديكور المطعم .

❖ **الثقة :** و هي قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى المستهلكين بشكل دقيق و صحيح و ثابت في كل مرة تقديم .

❖ **الاستجابة :** و يقصد بها رغبة و استعداد و قدرة موظفي المؤسسة على تقديم الخدمة المناسبة لزبائن المؤسسة .

❖ **الثقة المتبادلة أو الطمأنينة :** و تعود إلى معرفة و حسن الضيافة للموظفين و قدرتهم على زرع الثقة بينهم و بين مستهلكي الخدمة .

❖ **العناية أو الرعاية :** و يقصد بها ذلك المجهود الذي يبذله مقدم الخدمة في فهم احتياجات الزبون و تفصيل الخدمة حسب احتياجاته .

<sup>219</sup> PH -Kotler et B.Dubois , , op-cit , p 461 .

<sup>220</sup> PH . Kotler , « , op-cit , p 462

<sup>221</sup> محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 232

و في الواقع ، المؤسسة الخدمية التي تريد النجاح عليها بتوجيه اهتمامها لزيائنها و موظفيها ، و ترى أن اشباع حاجات الموظفين و الزبائن من شأنه أن يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة الخدمية فيما يطلق عليه بسلسلة الربح - الخدمة و التي تتكون من خمس حلقات كالتالي و هذا ما أكده Heskett , 1994 schlesingen و ذلك من خلال<sup>222</sup>:

- ❖ **الجودة الداخلية للخدمة** : و يقصد بها اختيار أحسن للموظفين و تدريبهم و تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة و الدعم المستمر لموظفي الخدمة الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن .
  - ❖ **إشباع حاجة الموظفين و رفع إنتاجيتهم** : و نقصد بذلك زيادة ولاء الموظفين و رفع إنتاجيتهم و استعدادهم للعمل بشكل أكثر جدية .
  - ❖ **أداء أفضل للخدمة** : و يقصد بذلك قيام الموظفين بتقديم خدمة أفضل و تحسين كفاءة و فعالية تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبائن .
  - ❖ **زيادة أرباح المؤسسة الخدمية و نموها** : و الذي يعني مؤسسة خدمية ناجحة و متميزة و ذلك بتطبيق العناصر السابقة الذكر .
- و بعد تناول الجودة ، رأينا بأنه من الضروري ، مرافقة ذلك بمصطلح التمييز ، الذي يعتبر من العناصر التي تؤثر في جودة الخدمة.

#### ب- التمييز.

يواجه المسوقون للخدمات صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات منافسيهم ، من خلال عدم إنتظام عدد من الأسواق الخدمية (مثل الاتصالات، النقل، الطاقة و البنوك )، ضمن منافسة سعرية حادة ، و الحل في مواجهة المنافسة السعرية يكمن في تمييز صورتها ، و تطوير عرض متميز ، و إضافة تحسينات على الخدمات المقدمة .

و بشكل خاص في مجال التسليم و الرمز ( استخدام علامة مميزة ) ، في الخطوط الجوية مثلا تقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات ثانوية مثل الأفلام السينمائية و المقاعد الحديثة و سلع للبيع و الهواتف الجوية ، لكن يبقى مشكلا رئيسيا قائما ، و هو أن معظم الابتكارات يمكن تقليدها بسهولة و مع ذلك فإن المؤسسات الخدمية تواصل ابتكاراتها الخدمية بانتظام لتحصل على سلسلة من الفوائد في مواجهة منافسيها .

و يمكن للمؤسسات الخدمية أن تميز ايصال خدماتها بثلاث طرق ، من خلال الناس و البيئة الطبيعية و من خلال الأداء ، عن طريق الاعتماد على أشخاص لهم القدرة على الاتصال بالزبائن بشكل يميزهم على منافسيهم.

كما يمكن للمؤسسة أن تطور البيئة المادية و جعلها أكثر جذبا ليطم تقديم الخدمات فيها مثل الألعاب ، إلى جانب إمكانية تصميمها لعملية تسليم الخدمات الممتازة مثل عمليات الصيرفة المنزلية.

#### ت- الإنتاجية

تقع مؤسسات الخدمات تحت ضغط كبير لزيادة إنتاجيتها ، حيث أن نشاط الخدمة يستهلك يد عاملة ، فإن التكاليف ترتفع بسرعة<sup>223</sup> ، و هناك ستة أساليب يمكن اتباعها من أجل تحسين إنتاجية الخدمات:

- ❖ - تشجيع مقدمي الخدمات على العمل بجدية و مثابرة أكثر .

<sup>222</sup> عمرو خير الدين ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 286.

<sup>223</sup> PH .Kotler et B.Dubois , op-cit , p/464

<sup>224</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 237

- ❖ زيادة كمية الخدمة من خلال التنازل عن بعض النوعية .
- ❖ تصنيع الخدمة من خلال تقييمها و استخدام معدات في إنتاجها.
- ❖ التقليل من الحاجة للخدمات عن طريق إيجاد البدائل مثل صناعة القمصان التي لا تحتاج إلى الكوي قللت الحاجة إلى خدمات محلات الكوي .
- ❖ تصميم خدمات ذات تأثير أكبر ، فعيادات الإرشاد لتقديم نصائح الإقلاع عن التدخين قد تقلل الحاجة إلى خدمات طبية مكلفة مستقبلا .
- ❖ إعطاء محفزات للزبائن للمشاركة في إنتاج الخدمة مثال ذلك مطاعم الخدمة الذاتية

و منه يمكن القول أن هذه العوامل الثلاثة تشكل صعوبات تعترض نشاط المؤسسة ، و في نفس الوقت التحكم فيها يسمح بنجاح المؤسسة في تسويق خدماتها، وخاصة الجودة فهي تعتبر العنصر الأكثر أهمية، لأن المنتج الخدمي غير ملموس ولإرضاء الزبون يجب توفير خدمة بالمواصفات التي يرغب فيها

و في هذا الجانب رأينا بأن هناك محددات منها ما هو مادي مرتبط بتقديم الخدمة على أحسن وجه وفي أفضل الظروف ، و منها ما هو مرتبط بتلبية الرغبة من خلال الإستعداد البسيكولوجي، و النفساني لتقديم الخدمة المناسبة للزبائن ، و منها ما هو مرتبط بالثقة المتمثل في المقدرة على الوفاء بإنجاز وعود الخدمة بدقة و أمان، و لهذه الثقة خاصية الإدراك المتبادل و الرعاية و التركيز، و من هذا المنطلق يمكن تفهم طبيعة الخدمات من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية بسبب الترابط والتزامن الوثيق فيما بينهما، و لاسيما في مراحل التسليم والتميز<sup>225</sup>.

## 1-5-1- إدارة تميز الخدمة و شروطها :

### 1-5-1-1- إدارة تميز الخدمة .

إن إدارة التميز في الخدمة تعبر عن الجودة العالية التي تنفرد بها المؤسسات عن غيرها و في هذا الجانب ينبغي أن نجيب عن السؤال التالي ما هو التميز ؟ فأكد أن التميز يرتكز على :<sup>226</sup>

- ◀ الدرجة العالية من الجودة .
- ◀ التفرد و التفوق على الآخرين فيما يقومون به و يقدمونه من منتجات أو خدمات .
- ◀ تلبية ما هو أكثر من توقعات العميل .

فالتميز إذن هو مرحلة متقدمة من الأداء الكفؤ و الفعال ، و الذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، و هكذا فإن الخدمة المتميزة هي الخدمة التي تتصف بالكفاءة ، و التي تنال ثقة المستفيد منها و تحقيق رضاه ، كما يراعى في مقدمها أعلى و أرقى المعايير و المواصفات ، و عليه فهي الخدمة التي تستوفي المعايير المحددة للتميز.<sup>227</sup>

### 1-5-2- شروط إدارة تميز الخدمة .

يمكن تحقيق التميز في الخدمة في أي مؤسسة و لكن ، من خلال التركيز على ما يلي :

- إعتبار العميل و إحتياجاته و توقعاته من أولويات المؤسسة الإستراتيجية .
- إعتداد خدمة العميل و التميز في خدمته ، من قبل جميع العاملين ، كأسلوب عمل روتيني يومي .
- غرس ثقافة الجودة في محيط العمل .

أما عن قياس درجة التميز في العمل ، فنقارن نتيجة العمل بتوقعات العميل، فإذا كانت متطابقة ، فالعمل تم القيام به بصورة جيدة ، و إذا فاقت التوقع فالعمل تم أدائه بصورة ممتازة ، و أما إذا كانت النتيجة أقل من المتوقع فهذا يعني أن العمل قد تم أدائه بصورة يمكن تحسينها، وهكذا "فإن التميز شئ نسبي لا حدود له، يختلف باختلاف الزمان و المكان".<sup>228</sup>

ويمكن للمؤسسات الخدمية أن تميز خدماتها بثلاث طرق من خلال<sup>229</sup> :

- الناس .
- البيئة المادية .
- العمل أي الأداء .

<sup>226</sup> Francois caby , claude gambart- la qualite dans les services edition economica, paris,2002, p 35.

<sup>227</sup> - مأمون الدرادكة و طارق الشبيلي ، مرجع سابق ، ص 194 .  
<sup>228</sup> جميلة مديوني ، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز و مواجهة المنافسة إستعراض لبعض التجارب الناجحة . الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات ، المؤسسة الجزائرية و التميز يومي 26-27-2007 .  
<sup>229</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبيلي ، مصدر سابق ، ص 18 .

و هكذا تقع شركات الخدمة تحت ضغط كبير لزيادة إنتاجيتها، بما أن العمل في الشركات الخدمية يتسم بالتعقيد، فإن التكاليف سوف تتصاعد بسرعة بسبب الخصائص المميزة للخدمة . لا شك أن التميز يتطلب توافر شروط من بينها ، الإلمام بمفهوم و متطلبات التميز في الأداء، مع تطبيق الأساليب و النماذج الحديثة في إدارة الخدمات، و استخدام المعايير الكمية في قياس و تقييم الأداء الفردي و المؤسسي في المؤسسات ، ثم الإلمام بإستخدامات تقنية المعلومات ، و الإتصالات و دورها في تطوير الخدمات، و التعرف على الأساليب الحديثة في تنسيق و تكامل الخدمات المساعدة، و النماذج المختلفة لتمويل الخدمات ، و أساليب المفاضلة فيما بينها ، و دور المؤسسات الرقابية – الرسمية و المهنية – في تطوير الخدمات .<sup>230</sup>

و أخيرا يمكن القول بأن فهم العميل، وإستعمال **جودة الخدمة** ، بشكل كبير يضمن صناعة الخدمات من خلال فهم و تصورات ، و هدف الزبائن بخصوص الخدمات التي يحتاجونها، وذلك من خلال عرض مقياس منظم لجودة الخدمة .

فالزبائن يطلبون دوما الإجابة على تساؤلاتهم ، ضمن مختلف الأبعاد المحددة و المتمثلة في الأهمية النسبية لكل خاصية ، و معيار الشركة الجيدة و المتمثل في مقياس توقعات الأداء الجيد ، و يتم تقييم الفرق بين الأداء المطلوب و الفعلي ، مع تصنيف رتب أهمية معايير الخدمة، و السيطرة على تكلفة الخدمة .<sup>231</sup>

أما فيما يتعلق بقدرات جودة الخدمة و فوائدها فنجد بأن أكثر المستعملين هم على إتفاق بأن ضرورة الفحص الشامل لحاجات الخدمة و جودتها يعطي مدلول حسن و ذو قيمة لخدمة في تحسن مستمر و دائم.

و هكذا تصبح جودة الخدمة عارضة لمعلومات جد مفصلة تتمحور حول تصورات الزبون عن الخدمة، كمعيار خاص يقيس مستوى أداء الزبون، و تعليقات العميل و مقترحاته ، و توقعات رضاء الزبائن .<sup>232</sup>

## 2- مؤسسات تقديم الخدمة و تصنيفها .

أصبحت تركز اليوم مؤسسات الخدمات الكبرى نموها على المعارف الآتية من أنظمة التسيير الفعالة لنظام الخدمات ، و تطبيقها في الواقع بتسيير أحسن لنظرة الزبون للمشكل و إعطائه دورا أساسيا في نظام تسيير الخدمات ، و هذا التطور بإمكانه أن ينمي فرص للخدمات في القطاع العمومي للدول النامية .

<sup>230</sup> علي باسردة – تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء ، أطروحة ، دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006، ص 56.

<sup>231</sup> Gerard talker , Michel longbois, marketing des services , édition de nord ,1992 p 45

<sup>232</sup> هاني حامد – مصدر سابق ص 446



## 2-1- ماهية المؤسسات الخدمية .

و تقوم هذه المؤسسات الخدمية بإعطاء الحرية و الأولوية للزبون في التعبير عن المشاكل التي تعترضه في شراء الخدمة ، و إضافة إلى ذلك أخذ بعين الاعتبار الاقتراحات و التوصيات التي يقدمها الزبون للمؤسسة و حل المشاكل بالطريقة التي يريدها الزبون ، و دراسة اقتراحاته و توصياته ، لذلك فإن اختيار المؤسسة الخدمية لمساعدة زبائنها في تسيير الخدمة يسمح بنجاحها و كسب ولاء و رضا الزبائن.

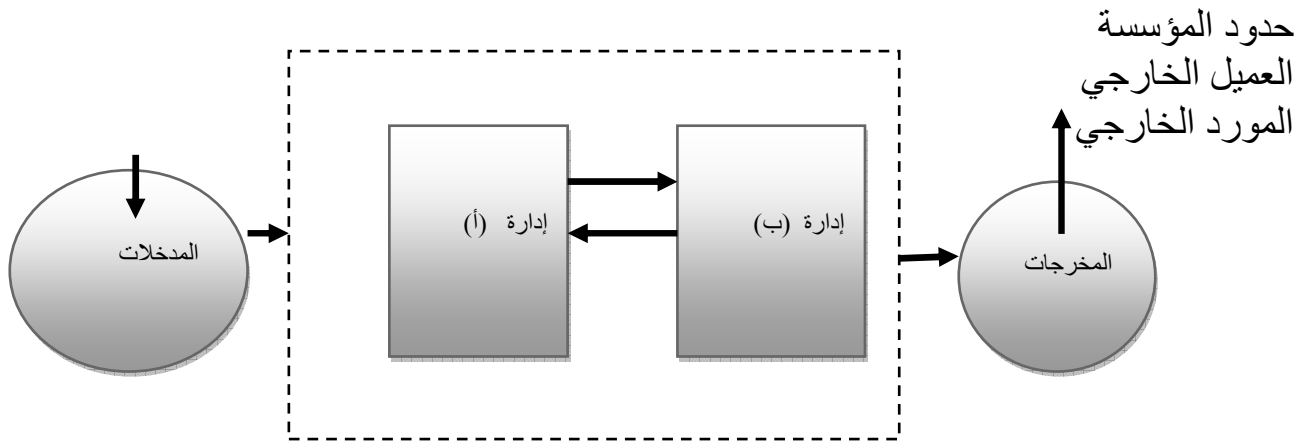
و هكذا توجد المؤسسة لتحقيق مهمة أو غاية ، و هي إنتاج و تقديم منتجات و خدمات ذات قيمة مضافة تلبي الإحتياجات و المتطلبات المتنامية لعملائها سواء كانوا أفراد أو مؤسسات ، و تتألف المؤسسة من وحدات تنظيمية ، أو إدارات تقوم بإنتاج ، و تقديم منتجات و خدمات تلبي إحتياجات و متطلبات زميلاتها الإدارات الأخرى في المؤسسة .

و يوجد داخل كل إدارة عمليات إنتاجية و خدمية تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، تستفيد منها الإدارات الأخرى ، أو العميل الخارجي ، لذا فإن المؤسسة و قدرتها على تحقيق مهمتها تعتمد على أداء و قدرة كل إدارة بداخلها على تلبية إحتياجات ، و متطلبات الإدارات الأخرى ، و التي في النهاية تعتمد على كفاءة و فعالية العمليات الإنتاجية و الخدمية داخل هذه الإدارات ، و على تفاعل هذه العمليات فيما بينها و أي نقص في الإدارة فهو نقص في أداء المؤسسة .<sup>233</sup>

## 2-2- تعريف مؤسسات تقديم الخدمة .

تعتبر "المؤسسة مجموعة من العمليات الإنتاجية و الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض ، وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها و تطويرها ، و أي خلل في عملياتها ، أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات ، و خدمات المؤسسة لدى العملاء".<sup>234</sup> و الشكل الموالي يوضح هذا التعريف .

### الشكل رقم(2-7) مفهوم المؤسسة .



المصدر- أحمد نبيل فرحات ، إدارة الجودة الشاملة ، المنتدى العربي ، لإدارة الموارد البشرية [www. Mindjet. com](http://www.Mindjet.com)، 2008 ، ص1. تاريخ الزيارة 2012.

<sup>233</sup> أحمد نبيل فرحات ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و مبادئ و أدوات . <http://www.hrdiscission.com/hr1885.html> 2012  
<sup>234</sup> مفهوم العملية (Process Concept) ، تعرف العملية على أنها مجموعة خطوات أو إجراءات متسلسلة تقوم بتلقي مدخلات و تحولها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تلبي حاجات و متطلبات العميل سواء كان عميلا خارجيا أو داخليا كعملية أو إدارة أخرى ، و يتم تمثيل العملية عادة برسم أو شكل يطلق عليه خريطة تدفق العملية (Process Flowchart) .



و نستنتج من الشكل (2-7)، بأن للمؤسسة حدود تتمثل في المورد الخارجي مدخلات ، العميل الخارجي مخرجات ، و كلالهما يمران عبر إدارة المؤسسة ، و هنا عند ذكر إدارة الجودة الشاملة مثلا ، فنجدها تتمثل في الإلتزام بأداء الأنشطة ، و الأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة ، بما يحقق رضا العميل الداخلي و الخارجي ، و إمتلاك ميزة تنافسية ، أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين .

فأكيد أن جميع المؤسسات تعيش في محيط اقتصادي خاص بنشاطها، و عند التمييز بين هذه المؤسسات و ترتيبها يمكن ملاحظة ما يلي :

يتكون قطاع النشاط من مجموعة مؤسسات تمارس نفس النشاط الرئيسي ، و حسب *Colin Clarke* <sup>235</sup> هناك ثلاث قطاعات رئيسية في الاقتصاد الوطني يمكن تصنيفها كالتالي:

**القطاع الأول :** و يشمل النشاطات الفلاحية و الغابية، و النشاطات المتعلقة بإستخراج المعادن ، و يعتبر قطاع ذو تطور تقني متوسط.

**القطاع الثاني:** و يجمع كل الأنشطة الصناعية، و بالتالي فهو قطاع ذو تطور تقني عالي بمعنى يمس جانب الإختراعات الجديدة، و الآلات الجديدة حيث تدر ك تحسينات جديدة في التصنيع ، مما يكون لذلك نتائج جيدة فيما يتعلق بمرود العمل و الزيادة في تحسينه ، كما لهذا القطاع تقسيمات إلى عدة فروع مثل فرع السيارات – صناعة إستخراج المعادن و تصفيتها و فرع الصناعات الغذائية و التي تعتمد على مزج العوامل – رأسمال\* العمل\* المواد – تحويل السلع – تحقيق منتجات جديدة إلى آخره.

**القطاع الثالث:** و هو يجمع كل النشاطات التجارية و الخدمات، مثل – مؤسسات النقل – السياحة ( وكالات الأسفار ) – البنوك و التأمينات و المهن الحرة ( المالية )، الاستشارات القانونية – الموثق – المحاماة إلى آخره .

فلا شك أن للمؤسسات الخدمية و المالية أهمية كبيرة في تحريك دواليب الاقتصاد الوطني ، بما فيها الهياكل التنظيمية و المالية، و القانونية لكل بلد حسب نمط النظام المنتهج ، إلا أن هناك نقاط مشتركة قد تتفق عليها جميع المؤسسات سواء كانت خدمية مالية، أو مالية صرفة، أو غيرها تتمثل في محاولة تطبيق أساليب، و طرق حديثة و متطورة لتحسين منتجاتها و خدماتها .

**بالنسبة لخدمات المؤسسات** فيتعلق الأمر، بالمؤسسات التي يكون هدفها الرئيسي ، تقديم خدمات بحتة لا يراد من وراءها تحقيق الربح ، و غايتها خدمة أفراد المجتمع .

و يمكن القول بأن المؤسسة الخدمية ، هي "مجموعة من الأنشطة الجزئية تتفاعل فيما بينها، ضمن محيط عام يحتوي على مجموعات خمسة أساسية من المتعاملين وهي مؤسسات من، ممولين، زبائن، موردين، هيئات أو مراكز البحث العلمي والتكنولوجي". <sup>236</sup>

كما تعرف المؤسسة الخدمية على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، و المادية للنشاط الاقتصادي"، و تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة أي وحدة اقتصادية ، و قد تكون وحدة إجتماعية أي أن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال، فهي بذلك تقوم بوظيفة إجتماعية تكمن في سد حاجيات العمال مثل: ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين و تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات أي، شهادات علمية، مهنية، شهادات الأقدمية، شهادات تراكم الخبرة في وظيفة ما... الخ. <sup>237</sup>

كما أن هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الخدمية التي تتميز بحداتها وإتساع إستعمالاتها ، ظهرت مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة، وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير حيث إعتبرت

<sup>235</sup> Colin clarke- guide pratique de la gestion d'entreprise-, editions sciences et techniques, Maroc, 1985 , page 13

<sup>236</sup> بن أحمد ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية ، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009 ، ص30.

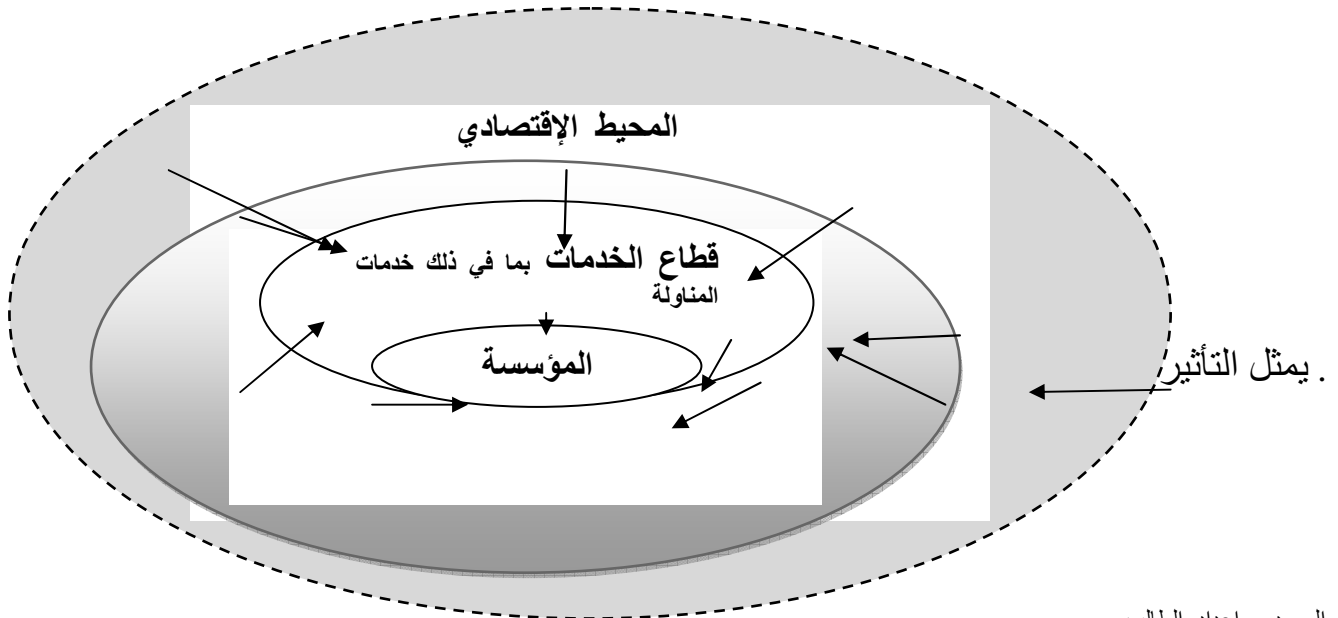
<sup>237</sup> ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة- دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 17.

المؤسسة كنظام تتنوع فيه المؤسسات الخدمية ، من حيث أحجامها وفروع نشاطها، وأشكالها القانونية، خاصة مع التطور الذي يشهده المجتمع المعاصر<sup>238</sup>.

فالمؤسسة الخدمية تعتبر في نفس الوقت هيكلا إجتماعيا ، وواقعا وكمعامل إقتصادي يتمتع بخصائص تنظيمية" ، و خدمية هدفه تلبية حاجات المجتمع ، وبناءا عليه يمكن وصفها على أنها نظام لأنها ، مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها ، و تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها بواسطة نشاطات أعمالها ، مما يؤهلها لإكتساب القدرة على الإستمرارية ، والمرونة لمواكبة التغيرات الطارئة على محيطها الداخلي والخارجي<sup>239</sup> .

فكل المؤسسات الخدمية أصبحت تشكل نظاما مفتوحا، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة المعقدة، و هذا ما يفسر درجة تأثر قطاع النشاط ، المتمثل في كل من العملاء ، المؤسسة و الموردون ، بالمحيط الخارجي التنافسي و العمومي و الكلي ، و هو ما يدل على الارتباط الوثيق بين المحيط الاقتصادي و قطاع الخدمات و علاقتهما بنظام إدارة الجودة الشاملة، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (8-2) تأثير المؤسسة الخدمية بالمحيط الإقتصادي .



المصدر - إعداد الطالب .

يمثل الشكل (8-2)، مدى تأثير المحيط الإقتصادي على المؤسسة الخدمية ، و ذلك في مناخ تنافسي يكون محوره الأساسي قطاع الخدمات ، و نشير إلى أنه في جميع الدول ، و خاصة المتقدمة منها ، يلعب قطاع الخدمات الدور الأساسي في تحريك النشاط الإقتصادي ، خاصة فيما يتعلق بخدمات المناولة ، بحيث حسب المنظمة الفرنسية AFNOR ، تقوم خدمات المناولة *sous-traitance de services* بخلق إعادة الإنتاج ، و القيام بخدمات و الصيانة لأصالح المؤسسات ، و يقال لها منفذة للعمل ، و هي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل .

كما تؤدي إلى زيادة الكفاءات ، و تعظيم المكاسب ، و رفع القدرة التنافسية ، كما تفضل العديد من المؤسسات اللجوء إلى المكاتب و المؤسسات المتخصصة ، لأداء عدة أعمال كانت تقوم بها بنفسها ، كالتسيير المحاسبي المالي ، المعلوماتي ، البيئة ، النقل ، الأمن ، التأمينات ..... إلخ ، و يتطلب هذا النوع

<sup>238</sup> أحمد بن عيشاوي - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية - مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، عدد 04 ، 2006 ، ص 7  
<sup>239</sup> أحمد بن عيشاوي ، نفس المرجع ، ص 8.

من المناولة كفاءة ، و نظاما متخصصا ، كنظام إدارة الجودة الشاملة ، أين تقوم بورصات المناولة و  
الشراكة بدور كبير لاسيما للأمرين بالعمل<sup>240</sup>.

### 2-3- أصناف المؤسسات الخدمية.

مثلما هناك عدة تصنيفات للخدمات تتحدد على إثرها مختلف أصناف المؤسسات الخدمية ،  
ويشير "كوتلير"<sup>241</sup> إلى وجود أصناف لهذه المؤسسات وهي:

أ- المؤسسات الخدمية ، ذات خدمات ملموسة: ويتضمن العرض في هذا المجال منتجات  
لملموسة يصحبها نوع واحد أو أكثر من الخدمات لتحفيز وزيادة رغبة الزبون.<sup>242</sup>

ب- المؤسسات الخدمية ، ذات الخدمات الهجينة (تداخل السلع والخدمات): حيث يشمل  
العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات مثل خدمات المطاعم.

ت- المؤسسات الخدمية ، ذات خدمة رئيسية مصحوبة بسلع أو خدمات ثانوية: حيث يتضمن  
العرض الأساس للخدمة مع خدمات إضافية و سلع مساعدة، فمثلا يقوم المسافرون بشراء خدمة النقل  
بواسطة الطائرات لهدف الوصول إلى مقاصدهم بدون أخذ شيء ملموس لقاء ما دفعوه من مبالغ  
(الخدمة الأساسية)، مع ذلك يمكنهم الاستفادة من بعض الأشياء الملموسة كالطعام والشراب وبعض  
الخدمات الثانوية المرافقة لها.

ث - المؤسسات الخدمية ذات الخدمات البحتة: أي تقديم خدمة (بشكل أساسي وتام)، مثال  
ذلك العلاج النفسي والعناية بالأطفال مثلا.

و نستنتج من هذا بأن المؤسسات الخدمية متنوعة و متعددة ، منها التي تتعامل مع الجودة بشكل  
مباشر ملموس ، و منها المعنوية ، التي تظهر الجودة عليها بشكل غير مباشر ، و تشير في هذا الجانب  
إلى أن كل المؤسسات الخدمية ، سواء كانت منتجاتها ملموسة أو غير ملموسة ، هي بحاجة للجودة ،  
التي تزيد من فعاليتها في الأسواق المحلية أو الخارجية، و خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الخدمية  
الدولية ، التي تقوم بتسويق خدماتها إلى الدول الأخرى ، فهي تخضع إلى معايير صارمة ، كما رأينا في  
العنصر الخاص بالمعايير الدولية ، و كل هذا من شأنه أن يجعل المؤسسات عامة ، و الخدمية خاصة ،  
تنشط في ظروف و بيئة ملائمة .

أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تنشط محليا ، فهي بالتأكيد معرضة ، لتأثيرات خارجية ،  
تعطيها تصنيفات مختلفة خاصة بها ، قد تناسب مجال نشاطها في السوق ، و في الكثير من الأحيان  
نجدها هشة ، لا تستطيع المقاومة و البقاء في السوق ، نتيجة للمنافسة الشرسة، و هكذا ترتبط أصناف  
المؤسسات الخدمية بظروف يؤثر فيها المحيط الإقتصادي بشكل مباشر و نذكر منها ما يلي :

أ-الظروف الإقتصادية: نشهد في وقتنا الحاضر أهمية الخدمات بحيث هناك تغييرا واضحا في مجال  
زيادة النفقات على الخدمات يعود أساسا إلى تنوع هذه الخدمات و تطورها في المجتمع.

<sup>240</sup> بن الدين أحمد ، المناولة الصناعية كاستراتيجية لرفع النمو الإقتصادي في الجزائر ، مع الإشارة إلى التجربة اليابانية ، مجلة السياسات الإقتصادية ،  
الجزائر،العدد 2 ديسمبر ،2011، ص70.

<sup>241</sup> Kotler et Dubois Op Cit ,P26

<sup>242</sup> - ناجي معلا - أصول التسويق المصرفي - عمان معهد الدراسات المصرفية 1994 ص ص 308-321.

ب- **الظروف الإجتماعية**: كما ذكرنا أن العديد من الظواهر الإجتماعية، قد شهدت نموا واسعا في الحياة اليومية، و غير ذلك من الجوانب التي تدخل في مفهوم الخدمة، بحيث أن معظم المجتمعات تسعى إلى أن يكون لديها فئات من المتخصصين في مجالات متعددة من العلوم و هذه ظاهرة جديدة.

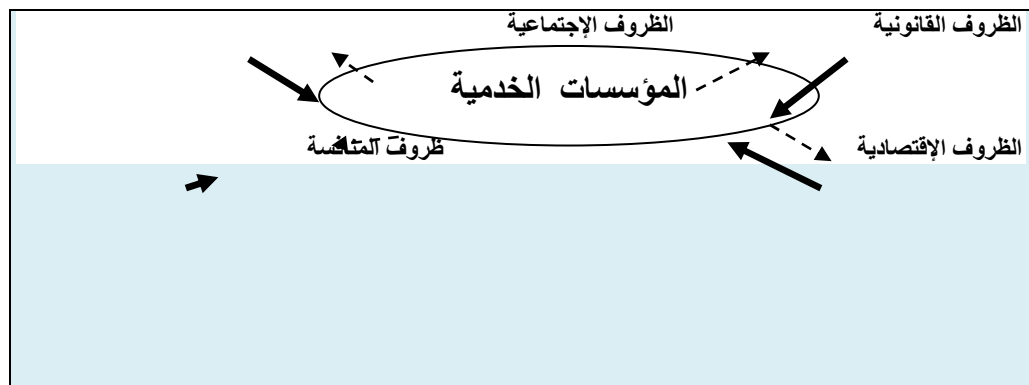
ت- **الظروف القانونية**: يلاحظ أن معظم منتجات تمتاز بتمتعها بقوانين و أنظمة محكمة و واضحة أكثر من باقي المنتجات الخدمية الأخرى، و هذه المنتجات هي أكثر التزاما من المنتجات الأخرى خاصة و أن تعاملها يكون مع الأفراد الذين لهم حقوق اتجاه هذه المؤسسات و غيرها .

فالقوانين المفروضة على الخدمات لها أثر مباشر في توسع أو تضيق نطاق الخدمة، فتخفيض الضرائب على المنتج سيسهم في إتساع نطاق الخدمة، و زيادة التعامل معها من قبل العملاء و العكس صحيح.

ث- **ظروف المنافسة**: لها أهمية في مسايرة تحليل الخدمات وقد تظهر المنافسة في الشركات عن طريق زيادة الخدمات المقدمة، ومواكبة التغير الحاصل في رغبات العميل يجعل الشركات الأخرى تفكر في كيفية زيادة الخدمات لتقديم ما يحتاجه العميل، في أي مكان وفي أي وقت و هذه المنافسة تتزايد باستمرار لتلبية إحتياجات و طلبات العملاء المتغير .<sup>243</sup>

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-9) المؤسسات الخدمية و تفاعلها مع الظروف الخارجية .



2001 . إعداد الطالب إعتقادا على مرجع Source-Beatrice Brechignac-rouband

و يوضح الشكل (2-9)، إلى أن المؤسسات الخدمية لم تخلق من العدم و لكن هي نتاج تفاعل العديد من الظروف، تعتبر سببا لوجودها.

<sup>243</sup> Beatrice brechignac-rouband , marketing des services du projet au plan marketing ED d'organisation , France 2001, page 71.

### 3- جودة الخدمة .

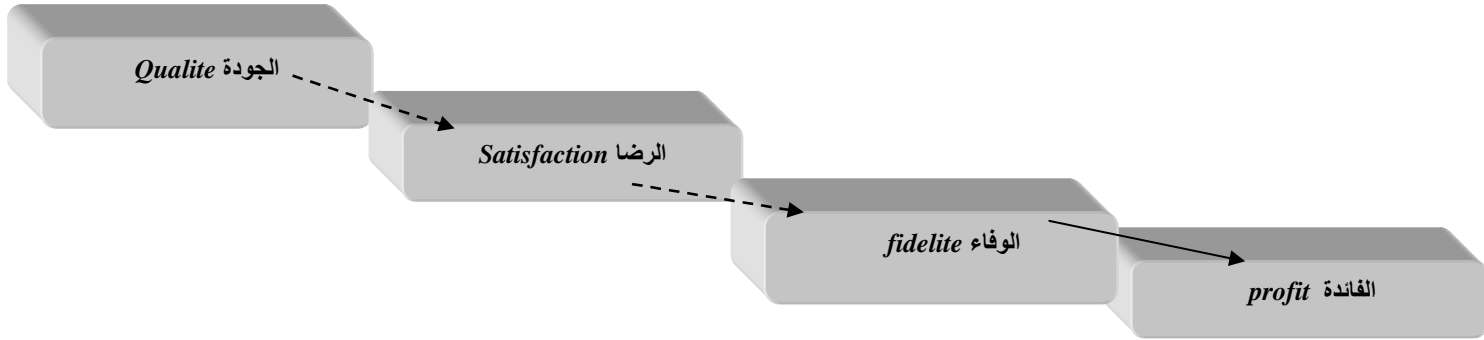
حسب زيثمال برسورمن بييري<sup>244</sup> تستعمل جودة الخدمة كتقنية لأداء تحليل فجوة ، أداء جودة ، ضمن خدمة منظمة ، في مقابل حاجات ، خدمات الزبائن ذات الجودة .  
و تعد جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي ، قد تكون مستعملة من قبل منظمة لتحسين نوعية الخدمة ، و تحليل الفجوة الناتج قد يكون مستعملا ، كقائد لتحسين جودة الخدمة ، و يعنى فيها تصورات الزبائن المهمة و ذلك بشكل نسبي لخصائص الخدمة ، و هذا ما يسمح للمنظمة بالتفضيل ، و إستعمال مصادره لتحسين خصائص الخدمة بشكل أكثر جدية .

و يرجع إهتمام الباحثين، بجودة الخدمة إلى التأثير المباشر لمستوى جودة الخدمة المقدمة على ربحية المؤسسة و مركزها التنافسي ، فقد أوضحت دراسة (Thompson,1985) ، أن هناك علاقة معنوية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وكل من ربحية المؤسسة و حصتها السوقية ، كذلك فإن زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة قد أدى إلى تخفيض التكاليف بشكل معنوي في المؤسسات محل الدراسة .

كما صرح (Berry and Parasuraman,1992) ، من خلال دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة عام 1992 ، على أن 78 من مديري مؤسسات الخدمات في كل من أمريكا و كندا و أوروبا الغربية و اليابان ، يعتقدون أن تحسين الخدمة هي من أهم عناصر الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات تقديم الخدمات<sup>245</sup> .

فكل المؤسسات ، تقوم بوضع سياسات لجودة الخدمة ، و هدفها هو زيادة الربحية للمؤسسة ، و تعد جودة الخدمة وسيلة لوفاء الزبائن (fidéliser les clients) الذين قاموا بإختبار جودة هذه الخدمة ، كما تعتبر وسيلة جلب و إغواء و إقناع الزبائن بالمنتج أو الخدمة ، كما تقدم جودة الخدمة للمؤسسة، الرضا للزبون ما يترجم إلى أفضل وفاء من قبل الزبائن، ما يرجع بالنفع و الفائدة على الجميع و الشكل الموالي يوضح ذلك :

#### الشكل رقم (2-10). النموذج الفكري للجودة /الرضا.



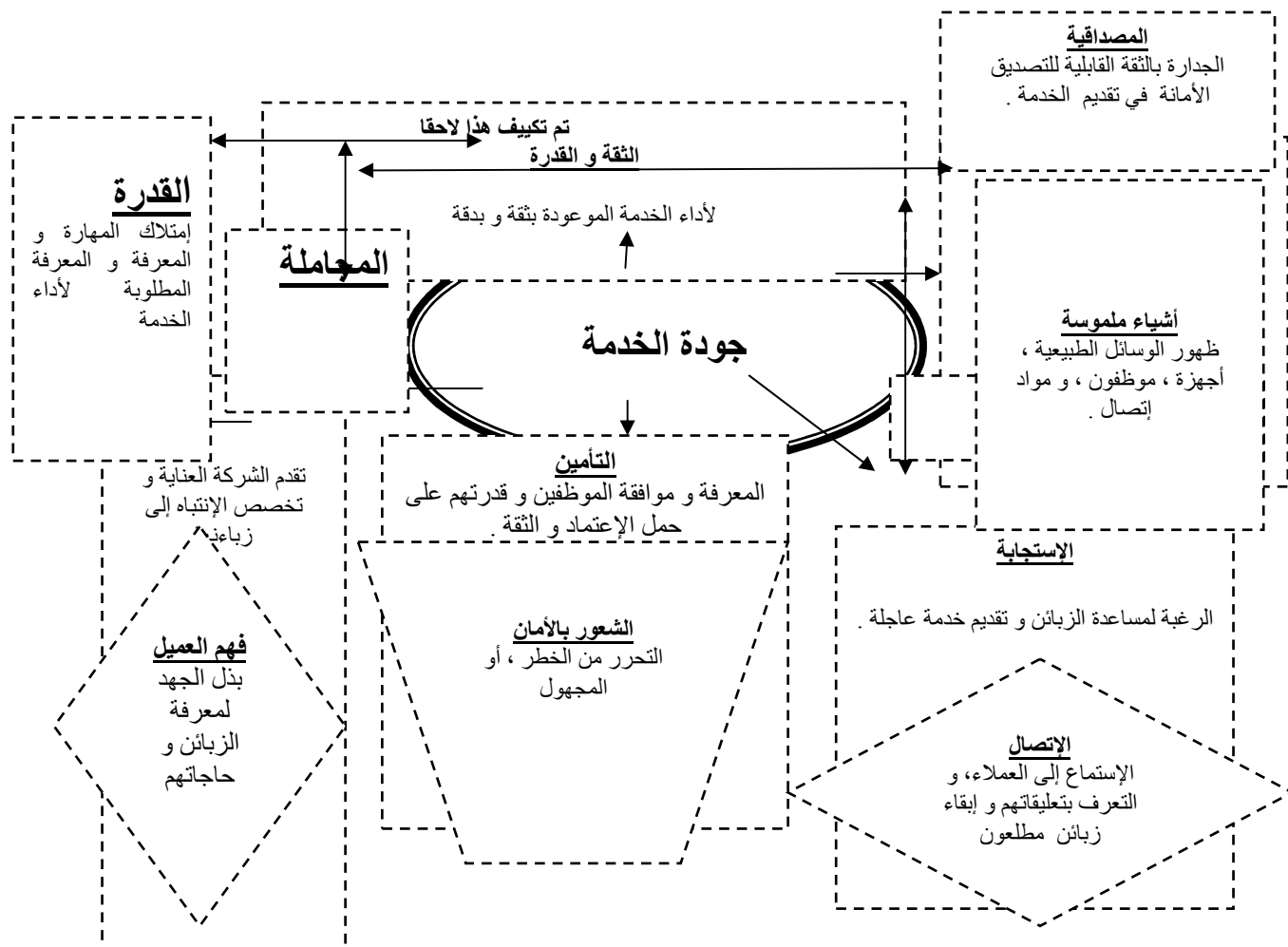
Source- Mathias LAVENOT, La Qualite de Service Client-MBA –ENASS,2008-2010 page 59

<sup>244</sup>Parasuaman ;Zeithaml,and Berry- A conceptual model of service quality and its implications for future research-journal of – marketing ,1985,49(4) Fall.41-50.

<sup>245</sup> محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم ، سلسلة بحوث و دراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 117.

و نستنتج من الشكل (10-2)، بأن الجودة ، تؤدي إلى حالة من الرضا بالنسبة للعملاء ، و حتى بالنسبة للمؤسسات التي تقدم المنتج أو الخدمة ، مما يؤدي إلى وفاء الزبون تجاه مؤسسات تقديم المنتج أو الخدمة ، مما يعود على الجميع بالنفع و الفائدة ، و هذه الصورة هي شكل مبسط لحالة الرضا التي تحصل لدى كل المتعاملين ، بأساليب و تقنيات الجودة بشكل عام . و على كل فإن منهج جودة الخدمة يرتكز على أبعاد رئيسية نوضحها في الشكل الموالي :

### الشكل رقم (11-2) منهج جودة الخدمة .



Source-Parasuraman ,Zeithaml, and Berry (1994) OP CIT PPP 159 , 201, 230. مرجع . إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع .

و نستنتج من الشكل (11-2)، بأن جودة الخدمة ، هي أعقد مما كنا نتصور ، لأنها تتعامل مع عدة متغيرات ، سواء تعلقت بالاتصال ، أو الشعور بالأمان ، أو فهم العميل، و الإستجابة إلى رغباته و تلبية إحتياجاته ، أو المصداقية في التعامل ، أو القدرة على إمتلاك المهارات ، و المعرفة ، لأداء الخدمة على أحسن وجه ، و بجودة عالية ، و هذا الأمر ضروري لتحقيق التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة المقدمة.



و على هذا الأساس يمكن كذلك إستنتاج بأن جودة الخدمة هي عارضة لمعلومات جد مفصلة تتمحور حول تصورات الزبون عن الخدمة ، كمعيار خاص يقيس مستوى أداء الزبون ، و تعليقات العميل و مقترحاته ورضاء الزبائن<sup>246</sup> و عليه تكون القاعدة : **جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الأداء الفعلي للخدمة** . و لقد تم تصنيف جودة الخدمة إلى بعدين :

**البعد الاول :** يتمثل في أن الثقة هي العامل المساهم الأكثر أهمية لتصلح الجودة .

**البعد الثاني :** المتمثل في الأشياء الملموسة و لكن بأقل أهمية .

فلا شك أن لجودة الخدمة أهمية بالغة لتسويق المنتج بشكل يتلاءم مع نمو الشركة الراغبة في التوسع و الإستمرارية مما يفرز العديد من المزايا التنافسية المرتبطة بالمنتج ، و الخدمة المقدمة لتسويقه، و مما يتطلب معاملات خاصة بحيث لا يكفي تقديم منتج ذو جودة و سعر معقول بدون توفر شرط المعاملة و معرفة الزبون .

و هذا ما أعطى لجودة الخدمة فهم اقتصادي بالنسبة للشركات لا يتمثل فقط في سعي هذه الأخيرة في جلب زبائن آخرون فحسب، ولكن كذلك في المحافظة على جميع الزبائن ( الحاليين و الجدد) ، و ذلك من خلال إيضاح المواقف و ردود الفعل الايجابية حيال مختلف الدهنيات و ذلك من خلال الإهتمام المتزايد بالغير و التصرف اللائق و المعاملة الجيدة ذات الأخلاق العالية مع تجنب كل التوترات، و العصبية و الانفعالات تمس الجوانب البسيكولوجية أكثر من مجرد معاملة عادية من خلال الإحساس الجيد عند تحقيق جودة الخدمة في العمل<sup>247</sup> .

و هكذا فإن لجودة الخدمة تأثير كبير على قطاع الخدمات ، على كل المستويات سواء كانت إدارية أو تسويقية ، و يتجلى ذلك من خلال طبيعة و محددات خدمة الزبون ، و بالتالي الإنعكاس الإيجابي على نشاط المؤسسة ككل، كما أن للخدمات أهمية كبيرة في تسيير مختلف أقسام المؤسسة، و من مهام قسم الخدمات في المؤسسة، مثلاً توفير أفضل الخدمات ، و المساندة الفنية على أعلى مستويات الجودة و النوعية ، لتأمين إحتياجات العملاء و رضاهم ، و ذلك من خلال سرعة الإستجابة ، و التميز في الخدمة ، و يتأتى ذلك من خلال الخدمات الفنية المتكاملة التي تغطي إحتياجات العملاء ، و المساندة التي تنفذها إعداد من الفرق الفنية تتكون من أخصائيين ، و فنيين<sup>248</sup> .

### 3-1- أبعاد جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية .

تعد أبعاد جودة الخدمة ، أساس نجاح كل المؤسسات ، و خاصة الخدمية منها و هذا لما لها من أثر ايجابي على مردودية المؤسسات ، فهي بذلك مؤشر قياس ذو دلالة إحصائية على فعالية و قدرة المؤسسة على جميع الأصعدة ، سواء تعلق الأمر بالتنافسية أو الحصول على حصص في السوق ، تضمن الإستقرار و البقاء فيه لمدة أطول ، ويمكن حصر خمسة معايير ، يستخدمها الزبون في قياس و تقييم جودة الخدمة، كما تظهر في الجدول التالي :

<sup>246</sup> هاني حامد - مصدر سابق - ص 446.

<sup>247</sup> Parasuraman, Zeithaml, and Berry-Alternative, Scales for measuring service quality : A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria journal of marketing 1994, 70(3), Fall pp, 230-201.

<sup>248</sup> Zeithaml, A, et al, Delivering Quality Service, Balancing Customer, perception and expeptions, New York , 1990, the free Press, p46.

## الجدول رقم (2-3) أبعاد جودة الخدمة.

الإعتمادية	القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة و تبات.
الإستجابة	قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة ، و مساندة الزبائن بإستمرار
الثقة ( التوكيد)	معرفة العاملين ، و القدرة على كسب الثقة .
الإعتناق ( التعاطف)	سهولة الإتصال ، مع تفهم الزبائن و الإعتناء بمطالبهم .
الملموسية	التسهيلات المادية .

المصدر- العفشيات ، تيسير محمد شحادة - أثر الجودة و رضا الزبون في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - أطروحة دكتوراه جامعة الموصل 2001، ص80.

و يوضح الشكل(2-3)، أبعاد جودة الخدمة ، و التي تركز على عناصر متناسقة و مرتبطة ببعضها البعض والمتمثلة في كل من الإعتمادية ، و الإستجابة ، و الثقة ، و التعاطف ، و الملموسية .

**3-2- معايير الحكم على جودة تحسين الخدمة :** غالباً ما يحكم العميل على جودة الخدمة المقدمة على أساس أداء هذه الخدمة ، طالما أن الخدمة كما أوضحنا شئ غير ملموس ، و يوضح الجدول التالي عشر معايير أساسية يمكن أن يستخدمها العميل لتقييم جودة الخدمة المقدمة و الجدول الموالي يوضح ذلك :



## الجدول رقم (2-4) المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة.

.Source- Zeithaml,A,et all,Delivering Quality Service,Balancing Customer,perception and expeptations,New York ,1990,the free Press,p46.

وعليه نستنتج من الجدول (2-4) بأنه يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم الخطوات التالية لتحسين جودة خدماتها المقدمة من خلال :

المعيار	أمثلة
الاعتماد على الخدمة : أى التجانس فى الأداء	فاتورة دقيقة وسليمة . لاحتفاظ بسجلات دقيقة . وقت الخدمة بدون تأخير .
إجابة السريعة : أى رغبة واستعداد الموظف لتقديم الخدمة .	رسال بيان الصففة حالاً بالبريد . ممل مكالمات تليفونية سريعة للعميل . تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق .
: أى توفر المهارات والمعرفة لدى الموظف .	وفر المعلومات لدى أفراد الاتصال وفر المهارات لدى أفراد العمليات . وفر القدرات البحثية بالمنظمة .
مكانية التعامل : أى سهولة الاتصال والتعامل .	ت الانتظار ليس طويلاً . وقات ميسرة لأداء الخدمة . - مواقع أداء خدمة مناسبة .
لأداب واللطف : أى طريقة التعامل من حيث الأدب والصدافة والود .	المظهر الجيد واللباقة . تتقبال حار .
لاتصال : أى تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم .	ح طيبة الخدمة وأهميتها . وضيح تكلفة وأسعار الخدمة . تأكيد على حل مشكلات العملاء .
لسمعة والثقة : أى مدى الثقة والمصداقية والأمانة.	باسم الشركة وسمعتها . خصائص الشخصية للعاملين . طريقة العرض البيعى .
لأمان : أى التحرر من الخطر والخوف والشك	لأمن المادى . لأمن المالى . سرية أى خصوصية العميل .
لإجابت العميل: أى معرفة رغبته ودوافعه .	معرفة مطالب العملاء . عطاء اهتمام شخصى لكل حالة . إراك أهمية العميل المنتظم .
لاللمسوس : أى الدليل المادى عن الخدمة .	بهيلات المادية . ظهر الأفراد . لأدوات والمعدات المستخدمة .

- وضع المعايير والمستويات النمطية للخدمات المقدمة .
- أهمية مراعاة اشتراك جميع المديرين في جهود تحسين الخدمات المقدمة .
- العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة بشكل مستمر .
- تقييم الأداء فى مجال تقديم الخدمات المقدمة للتأكد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء فى ضوء المخطط له ، ومع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر .
- وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة .

#### 4- مرتكزات نظام الجودة في المؤسسات الخدمية .

هناك عناصر تركز عليها المؤسسة الخدمية ، في نشاطاتها و تعتبر كعامل مشترك بين وظائف المؤسسات الخدمية و نظام الجودة ، يمكن أن نوجزها فيما يلي :

❖ **الإستراتيجية** : و تعني الرؤية التي تكون كمرشد لإدارة المؤسسة لكل جوانب تسليم أو تنفيذ الخدمة .

❖ **الزبون أو المستفيد** : وهو يمثل مركز المثلث ، الذي يجب أن تركز عليه خدمة الزبون ، لتلبية حاجاته .

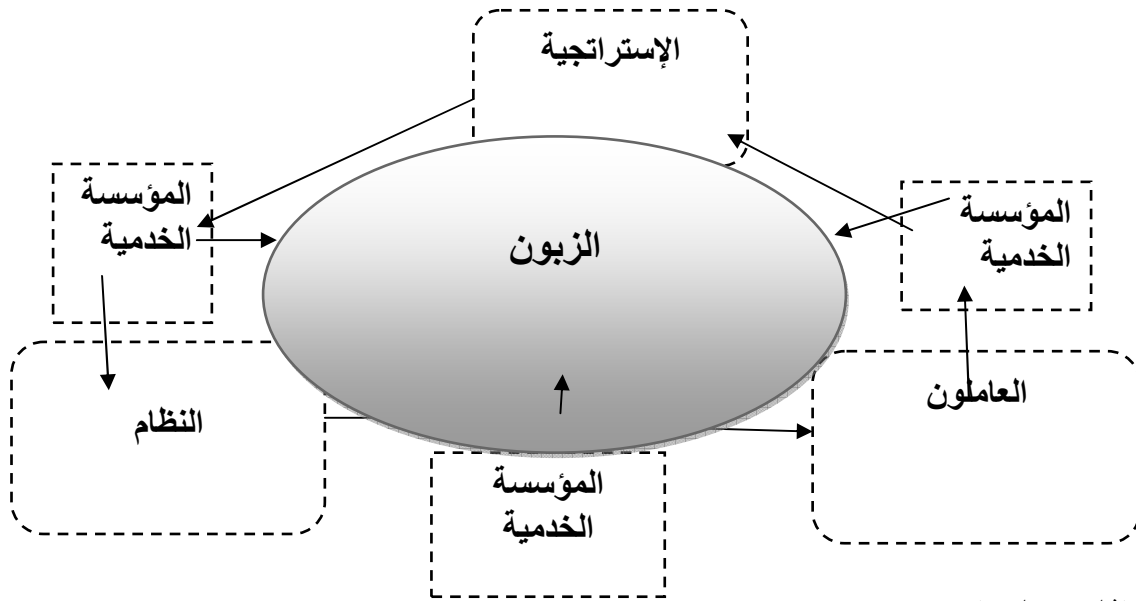
❖ **النظام** – وهو الهيئة المادية و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إنتاج الخدمة .

❖ **العاملون** – و هم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة ، في مؤسسة صناعة الخدمة

249

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2- 12) مرتكزات الخدمة في المؤسسة الخدمية .



المصدر - إعداد الطالب ، ريتشارد نورمان بتصرف .

نلاحظ بأن الشكل (2- 12)، يوضح بأن الزبون يعتبر المحور الرئيسي الذي تركز عليه الخدمة ، لدى المؤسسة الخدمية ، فهو الذي يستجيب ، لتحقيق أهداف العاملون في جميع المجالات الإقتصادية ، و هو الذي يتفاعل مع النظام من خلال المؤسسات الخدمية ، و هو الذي يخضع للإستراتيجية التي يرسمها النظام و ينفذها العاملون

249 - ريتشارد نورمان ، ترجمة عمرو الملاح ، النظرية الأولى في لحظة صدق ، إدارة الخدمات الإستراتيجية و القيادة في أعمال الخدمات ، مكتبة العبيكان - الرياض 1426 هـ ص25

كما يمكن إضافة عناصر أخرى رئيسية تركز عليها المؤسسة الخدمية لتقوية وضعها التنافسي داخل السوق نوجزها فيما يلي :

- التركيز على البحث عن أفضل مصادر التسويق بأقل تكلفة وأعلى مستوى جودة.
- التركيز على مخرجات المؤسسة المعنية من السلع والخدمات، ويمكن أن يحدث هذا التبادل بين المؤسسة والزبائن مباشرة أو من خلال مؤسسات أخرى وسيطة، فهم بهذا يمثلون مصدر المردودية والربح لدى المؤسسة، ويمثل مجموع الزبائن السوق المستهدف من قبل المؤسسة.

و هكذا تتطلب عملية متابعة البيئة التنافسية الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، إحتمال دخول منافسين جدد، قوة العملاء والموردين ومدى الالتزام بالتطوير والابتكار في المنتجات الجديدة.<sup>250</sup>

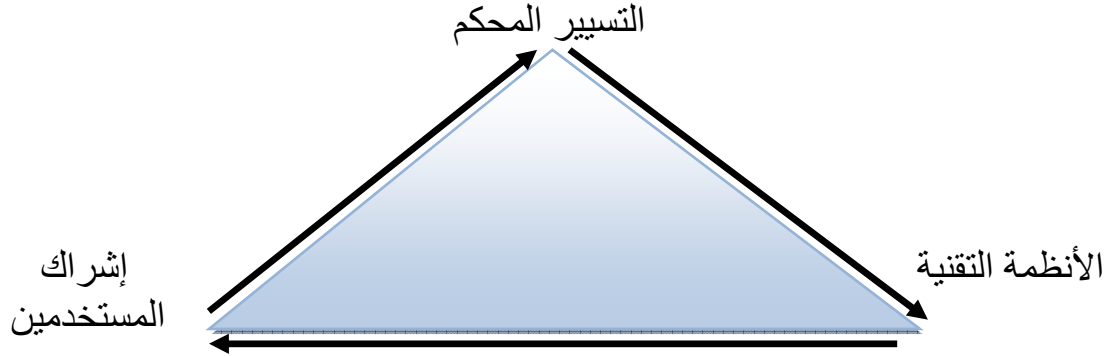
و يمكن الإشارة هنا بأن "إدارة الجودة الشاملة تركز في المؤسسة الخدمية على شكل مثلث متساوي الأضلع ، و ينبغي على هذه المؤسسات أن تعمل في إتجاه الأضلع الثلاث ،على المسيرين الإداريين التعاون و إشراك جميع العاملين، و الأنظمة التقنية ، لإنجاح هذه العملية ، و تطبيق هذا المنهج "<sup>251</sup>.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>250</sup> محمد صالح الحناوي "الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ص 85.

<sup>251</sup> Jean Bretin , Idem p 15

الشكل رقم (13-2) مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.



Source-Jean Breton , David Gregerson – quality carrier corp .ed paris 2008 p 15

نلاحظ من خلال الشكل (13-2) ، بأن المرتكزات هي متماسكة ، غير أن المعوق الرئيسي في التطبيق يتمثل في كون أن معظم الشركات الخدمية ، لا تستطيع أن تحقق النجاح ، بسبب صعوبة إمكانية الربط بين الأضلع الثلاثة ، و لا توفق في تحقيق الربط ، إلا بين اثنين منها على الأرجح.

## المبحث الثاني – إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

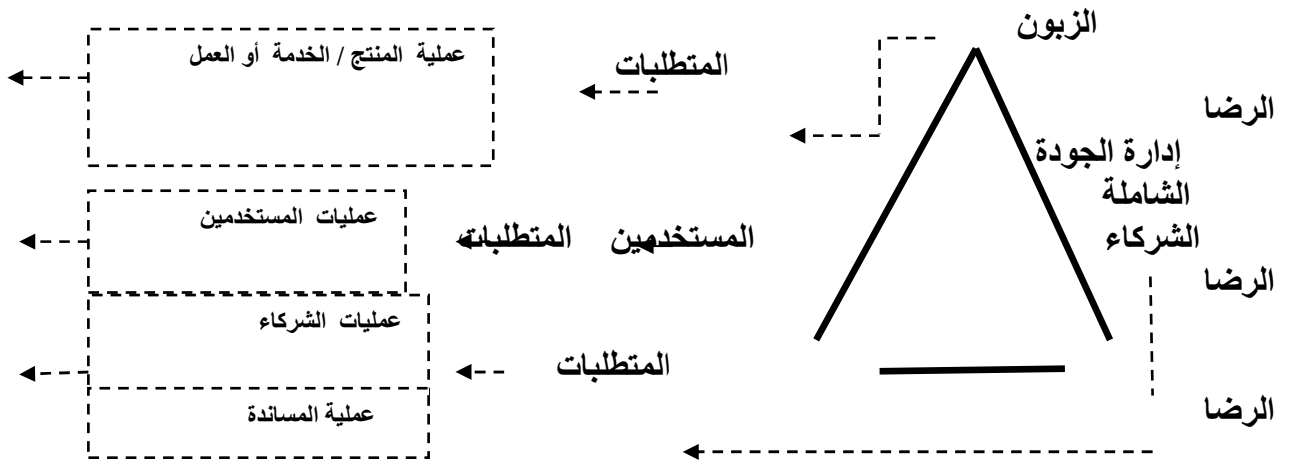
لا شك أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، يتجلى في كون هذه الأخيرة هي مجموعة المبادئ ، و الطرق و الأساليب ، و الأدوات المنتظمة لإستراتيجية تهدف إلى تعبئة كل المؤسسة الخدمية لتلبية و إشباع متطلبات و حاجيات الزبون ، و هذا بأقل تكلفة ممكنة .

و على العموم يمكن القول بأن هناك أثر عملي لإدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الخدمية ي، و الشكل الموالي يوضح هذه العملية<sup>252</sup>، مع العلم بأن الهدف الجوهرى من إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، يكمن في البحث و في كل الأوقات على إرضاء متوازن ، و بإستمرار لمتطلبات و إحتياجات كل من :

- الزبائن .
- الشركاء أو المتعاملين .
- المستخدمين .

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (2-14) إدارة الجودة الشاملة و عملية إدارة الأعمال في المؤسسات الخدمية .



Source-. bounie Poly ,tech , Qualite totale et processus d'affaire de l'entreprise , poly tech Lille 2002

و يتضح من الشكل (2-14)، الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون ، و إذا لاحظنا الأسهم نجدها كلها متجهة نحو رضا الزبون ، سواء تعلق الأمر بعملية المنتج أو العميل أو المستخدمين أو الشركاء .

فلا بد أن يحصل الإقناع عند الجميع ، و بشكل إرادي بأن إدارة الجودة أمر لا غنى عنه لتطوير و تحسين قدرات الإدارة في قطاع الخدمات ، و هذا لعدة أسباب نذكر منها :

<sup>252</sup>. bounie OpCit p 81

## 1-أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

لاشك أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل من الخدمة و المنتج المقدم على حد سواء ، و تعد من أهم القضايا التي تهتم القيادة الإدارية بها في أية منشأة ، و تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية و الخدمية ، و يكون أساسها الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في بناء أنظمتها الداخلية و رسم سياستها و إستراتيجيتها<sup>253</sup> .

إن المنافسة سلاح لا يستطيع إمتلاكها ، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل و تحقيق متطلباته و رغباته بدرجة عالية ، و بشكل مستمر و دائم ، و تحقيقها لا يكون في واقع الأمر إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق رضا و سعادة عالية المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء و الإستمرار و التطور.<sup>254</sup>

و بالتالي نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى في قطاع الخدمات إلى تحقيق ما يلي :

- فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده .
- توفير الخدمة ، من متطلبات العميل من حيث : الجودة ، التكلفة ، الوقت ، الإستمرارية .
- التكيف مع المتغيرات التقنية و الإقتصادية و الإجتماعية ، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .

فإن إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات تعتبر رحلة طويلة و ليست محطة وصول ، بمعنى آخر هي رحلة إستراتيجية ، تقوم المؤسسة من خلالها بإختراق المستقبل و التكيف معه في ظل المنافسة الشديدة ، و ذلك من أجل توطيد نفسها في السوق ، بواسطة تحقيق مستوى جودة عالي لإرضاء العملاء أو الزبائن ، و بالتالي لها صفة الديمومة و الإستمرارية ، و بالتالي تخطئ المؤسسة الخدمية عندما تحسن جودة خدمتها أو منتجها فقط دون تحسين كلي و جذري و شامل لكل مكوناتها ، بحيث أن التوجه الخاطئ يحقق منفعة في الوقت القريب ، لكن ستعود الأمور إلى ما كانت عليه بعد فترة ، لذلك لا بد من إحداث **تغيير جذري** و شامل لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها .<sup>255</sup>

و أشار جابلونسكي<sup>256</sup> إلى تحديد المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، من خلال التركيز على العملاء ، و التركيز على العملية و النتائج معا ، و ذلك من خلال إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لا غير .

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

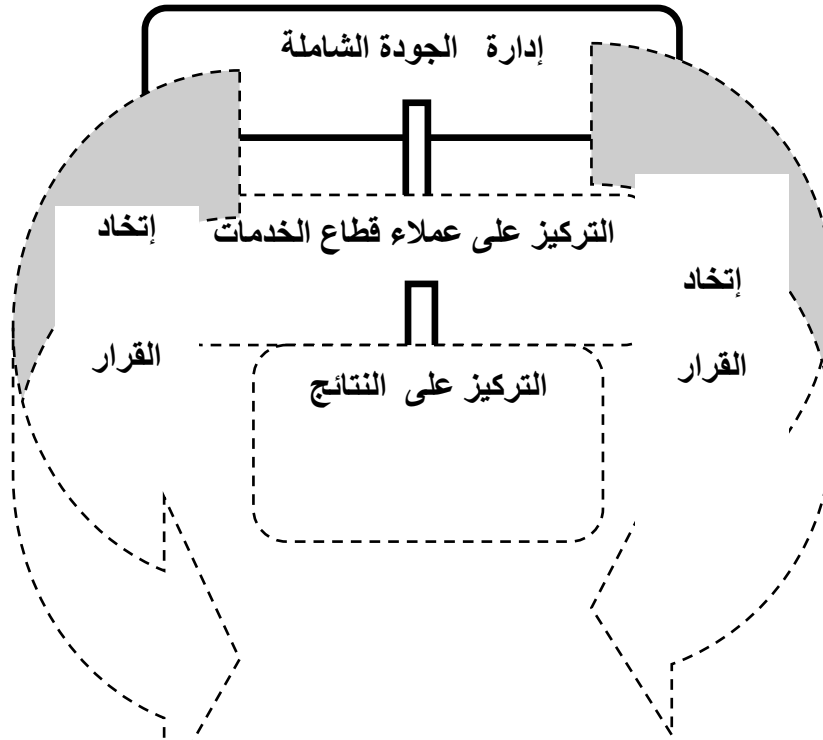
<sup>253</sup> عمر وصفي عقيلي (مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر)، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2000، ص ص 43 ، 44 .

<sup>254</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبيلي ، مرجع سابق ، ص 157 .

<sup>255</sup> عمر وصفي عقيلي ، مصدر سبق ذكره ، ص 29 .

<sup>256</sup> جابلونسكي، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة على قطاع الخدمات ، منشورات ، و دراسات ، عبر شبكة الإنترنت 2010 ص 10 .

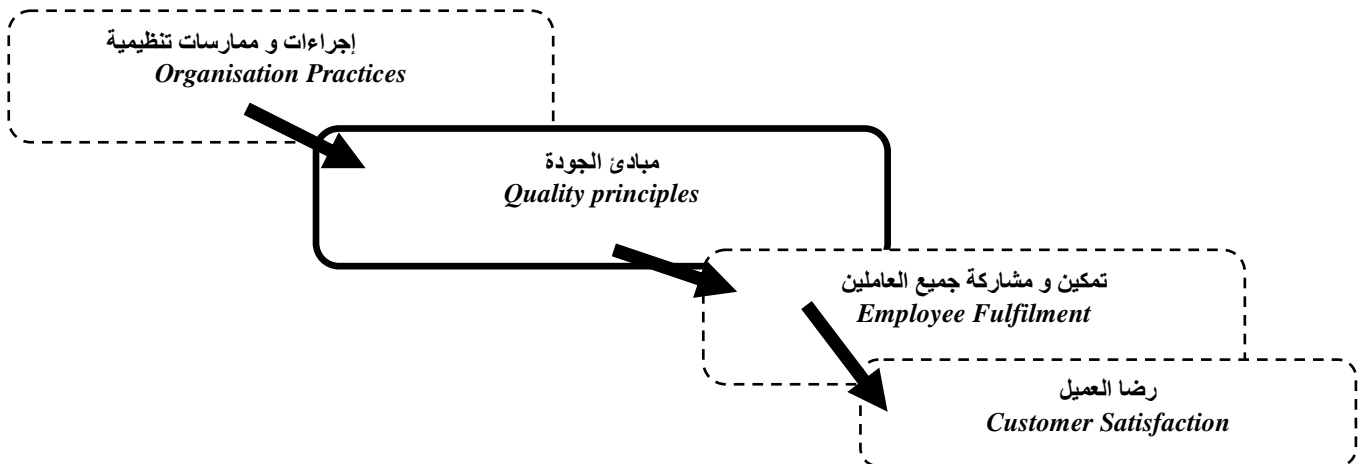
الشكل رقم (2-15) إتخاذ القرار بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي .



المصدر - إعداد الطالب .

يوضح الشكل (2-15)، مكانة إتخاذ القرار وأهميته في تحديد مرتكزات مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العملاء و النتائج ، الناجمة عن عملية التطبيق ، ونشير إلى هناك عناصر عملية لتحقيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و هي تسهم كثيرا في نجاح إتخاذ القرار. و زيادة على ذلك هناك عناصر تعد في غاية الأهمية لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-16) عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية.



المصدر-إعداد الطالب.

و يوضح الشكل (2-16)، ما تقوم به مبادئ إدارة الجودة من إجراءات ، لتسهيل مهام جميع المشتركين في عملية تحقيق الجودة ، و هذه الإجراءات تسهل من فهم جميع العاملين ، و تمكينهم من

العمل بمعايير الجودة ، و هذه الخاصة ، تتطلب تأهيل كبير يأخذ في الحسبان العمليات التقنية الأكثر تعقيدا في مجال تطبيق الجودة ، سواء تعلق الأمر بالمنتج أو الخدمة .

## 2-أسباب إهتمام المؤسسات الخدمية بإدارة الجودة الشاملة .

لا شك أن أغلبية المؤسسات تتخبط اليوم في مشاكل عديدة منها غياب التنافسية ، في الأسواق العالمية للمتخصصين ، وتدهور المنتجات في الفروع العديدة للمؤسسة ، ونقص نصيب المؤسسات المحلية من السوق العالمي ، و عدم فعالية إطارات المؤسسات بالشكل المرغوب لبلوغ الأهداف، و عدم كفاية الإطارات المؤهلة في مختلف التخصصات .

فكل هذه النقائص ، يجب معالجتها في إطار شامل ، و لعله يتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كي تستطيع هذه المؤسسات من تجاوز المشاكل بصفة نهائية ، و تمر إلى فضاء المنهجية العلمية و التطور السريع و الفائق في جميع المجالات بما يخدم مصلحة هذه المؤسسات و يحسن من قدراتها التنافسية ،<sup>257</sup> و لعل العامل الآخر الذي زاد من إهتمام المؤسسات الخدمية ، بالأخذ بمبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في المعايير المغربية لهذا المنهج و هي<sup>258</sup> .

- تعتبر أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ، ومستويات المؤسسة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الزبائن والمستفيدين من الخدمات .
  - تعتبر إستراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة، وتنتهي ببرامج تحسينات مستمرة لإرضاء المستهلكين والمستفيدين من الخدمات .
  - تعتبر تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الزبائن الحاليين والمرقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعا إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ المثالي لتحقيق تلك الأهداف .
  - تعتبر فعالية تحقق أفضل خدمات تكوينية وبحثية واستشارية (الفعالية) بأكفاً أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة) .
- زيادة على أن إدارة الجودة الشاملة ، تساعد على تحقيق أهداف المؤسسات، و تنقسم في هذا الجانب إلى :

- **الجانب البشري :** و يشمل تكوين علاقات وظيفية قوية ، و بيئة عمل مبادرة ، و التأثير المتبادل بين جميع الإدارات و العمل كفريق واحد ، و التوسع في منح سلطات أوسع لمتخذي القرار إضافة إلى تطوير المهارات الشخصية .
- **أسلوب أداء الأعمال :** و يتكون من المعايير و ،التحسين و الاتصال ، و الخدمة و إتخاذ القرار و التقييم .

فلا شك أن عنصر التحسينات المستمرة ، يعني جوهر كل جودة في قطاع الخدمات و عليه فقد شهدت مؤسسات وشركات عديدة تحسينات متواصلة و مستمرة في إدارتها وخاصة الشركات ذات الخبرة الطويلة، و التحسينات المستمرة تؤكد على ذلك من خلال:

- ◀ التأهيل إلى الجودة الإبتكارية التي تؤهل المؤسسات إلى النجاح .
- ◀ الجودة التنافسية التي تغير المؤسسات إلى الأفضل .
- ◀ إرضاء الزبائن بجودة عالية .

<sup>257</sup> - Sallis,E "TQM in Education" London, Kogan 1993 p 73.

<sup>258</sup> تامر بن ملوح المطيري "القيادة العليا والأداء دراسة ميدانية تحليلية (نموذج تطبيقي)" دار الفجر للنشر والتوزيع 2003 ص 47.



◀ كما تقلل الخدمات غير الفعالة للحكومات، والمجتمع المستفيد من هذه الخدمات لأنها تعتبر إستثماراً من دون عائد، وبالتالي فهي عبارة عن فرص ضائعة.<sup>259</sup>

و نستنتج من هذه التحسينات المستمرة ، أن مسألة التأهيل المرتبط بجودة الإبتكار، بات من الشروط الأولية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة ، و علوم الإتصال ، و المعلوماتية و الإنترنت ، زيادة على جودة التنافسية التي تكسب المؤسسات ، الريادة و التميز الذي أصبح كذلك أحد الركائز التي من دونها .

لا تستطيع المؤسسات أن تستمر في نشاطها، و المتمثل بالدرجة الأولى في إحتلال المؤسسات للمراكز المالية و الخدماتية ، في مجال المال و الأعمال بشكل خاص و السلع و المنتجات و الخدمات بشكل عام ، مما يؤدي ذلك إلى محاولة هذه الأخيرة أي الشركات إلى إرضاء الزبائن بجودة جد عالية ، و المتمثلة في التميز الذي تنفرد به المؤسسات الناجحة في تطبيق التحسينات و الجودة بشكل لائق و متطور يكسب ، زيادة في الأرباح و يحرص على عدم إضاعة الفرص التي تمكن من إستغلال كل الإمكانيات المتاحة من موارد بشرية و غيرها ، لأجل نجاح مستمر ، و شامل ، قوامه الإستثمار المثمر ، الذي يعكس نجاح المشاريع التي يخطط لها في إطار تنموي ، له عوائد على كل الإقتصاد برمته ، و إن كان ذلك يتطلب إستراتيجية محكمة ، و إتباع منهجية صارمة و دقيقة ، لأن مسألة تصريف و تسويق المنتج أو الخدمة بجودة تنافسية عالية ، لا يتحقق إلا بجهد و طول نفس ، في مجال النشاط الإقتصادي بدون إهمال عناصر الجودة العالية ، و لهذه الأسباب كلها ، أصبح على المؤسسات الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة ، كأساس للنجاح من أي وقت مضى.

<sup>259</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد مصدر سبق ذكره ، ص 86 و 99.

### 3- شروط ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

تعد شروط إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية لنجاح هذا المنهج في المؤسسات الخدمية و لذلك يجب مراعاتها خاصة في العملية التطبيقية التي تتطلب مجهود كبير و متواصل و لتحقيق ذلك يجب فهم ما يلي :

#### 3-1- شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

- ▶ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يجب توافر العوامل التالية :
  - ▶ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير .
  - ▶ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
  - ▶ ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل ، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير .
  - ▶ ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .
  - ▶ ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ، و نماذج حل مشكلات الجودة ، مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية إستخدام هذه الأساليب ، و النماذج ، و أهمها العصف الذهني ، لوحات التشتت ، خرائط المراقبة<sup>260</sup> .
  - ▶ ضرورة إرتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
  - ▶ خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف و الإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم .
  - ▶ ضرورة إبتعاد الإدارة العليا عن سياسة تخويف العاملين بالمؤسسة .
- بينما بالنسبة لإجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة في هذا المجال يجب مراعاة ما يلي :

- ▶ تحديد الهدف من إجراء التحسين .
- ▶ تحديد المتطلبات المادية و البشرية للتحسين .
- ▶ توفير الدعم الدائم والمستمر من طرف الإدارة العليا .
- ▶ تشكيل فرق التحسين مع تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها .
- ▶ جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين .
- ▶ التحفيز الدائم و المستمر للعنصر البشري ، مع تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف ، و المبادرة .
- ▶ مساهمة كافة العاملين بالمؤسسة<sup>261</sup> .

كما يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، إلى توفير عدد من الشروط الأساسية التي تعتبر المناخ المناسب لإستقبال و تطبيق هذا المنهج ، و تجدر الإشارة إلى أن أي خلل في توفير هذه الشروط ، سينعكس سلبا على نجاح التطبيق .

<sup>260</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1996 ، ص122 .  
<sup>261</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 144 .

كما تأخذ شروط هذا التطبيق العناصر التالية :

❖ **حجم الجهات العليا :** تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي هدفه طويل الأجل , يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه , و متى أمكن ذلك , هذا الأمر يحتاج إلى إقتناع و إيمان بضرورتها , و توفير الدعم و المؤازرة المادية و المعنوية لها من قبل الجهات العليا في المؤسسة الخدمية.

❖ **التمهيد قبل التطبيق :** قبل إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة , ووضعها موضع التطبيق , يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المؤسسة الخدمية فالقبول دون إقتناع لايجدي , ذلك لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية , و هنا يسهل عملية تطبيقها و الإلتزام بها من قبل العاملين في المؤسسة الخدمية .

❖ **تعميق فكرة أن العميل يدير المؤسسة الخدمية :** فالعميل هو نقطة البداية و نقطة النهاية , فعند حاجاته و رغباته يبدأ العمل , و عند إشباعها ينتهي , فرضاه هو الهدف الأول و الأخير , و عنده تدور الجهود , و تحقيقا لهذه الغاية يجب تقديم الخدمة التي تلبي حاجات و رغبات العميل , و تفي توقعاته , و تدخل السعادة إلى نفسه تحت شعار , العميل يدير المؤسسة الخدمية .<sup>262</sup>

❖ **مولية و إستمرارية الرقابة :** إن الرقابة عملية متكاملة مكونة من متابعة و جمع معلومات , و من ثم التقييم الذي في ضوءه تتم معالجة الإنحرافات , و إدخال التحسينات , و الرقابة تشمل كافة مجالات العمل على إختلاف أنواعها , كما أنها عملية مستمرة .

❖ **تبني أسلوب تفتيت المشكلة :** لا يتناسب الأسلوب التقليدي الفردي في حل المشاكل العامة مع منهجية إدارة الجودة الشاملة , لأنه يعتمد على تحويلها إلى الإدارة العليا من أجل دراستها ووضع حلول لها , و التوصل إلى حل جيد متكامل يشمل جميع أبعادها , و يعد أسلوب تفتيت المشكلة و حلا لها من خلال فرق عمل صغيرة , يسهل و يسرع من عملية حلها , و تكون الحلول أكثر فعالية نتيجة المشاركة و روح العمل الجماعي التعاوني في المؤسسة الخدمية .

❖ **تحقيق جودة التكاليف :** تنظر الإدارة التقليدية إلى مسألة التكاليف نظرة عامة , حيث تؤكد على ضرورة ضبطها , لإعتقادها بأن هذا الضبط يسهم بشكل فعال في تخفيض سعر الخدمة أو المنتج , ويزيد من قدرة المؤسسة الخدمية على المنافسة , في حين أن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة تخفيض التكاليف على أنها هي الهدف الأول و الإستراتيجي في عملية التطبيق .

و حسب رأينا , يمكن إدراج شروط أخرى نراها أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية , تتمثل في شرط تبني التحسينات المستمرة , و الدائمة على حد سواء , لأنها الحل الأنجع للنجاح في تطبيق هذا المنهج .

<sup>262</sup> Joseph Guran , ' la qualite dans les services , ' edition Afnor Paris ,2000,PAGE 70.

### 3-1-1- التحسينات المستمرة في المؤسسات الخدمية :

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجيتها على إدخال التحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة الخدمية ، و ذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة القطاع الخدمي ، و على الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملائها ، و لا بأس أن نستعرض البعض من هذه التحسينات فيما يلي :

◀ **التحسين المستمر لجودة الخدمة** : و هو أن نأتي بالجديد و الأحسن بشكل دائم ،

فالجديد و الأفضل هما رمز التمييز ، و بالتالي البقاء و الإستقرار ، فالبقاء على القديم يعني الزوال ، و التحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ، و لا يقف عند حد معين ، و يشمل كل العمليات مثل الإستقبال و تجهيز المؤسسات الخدمية .

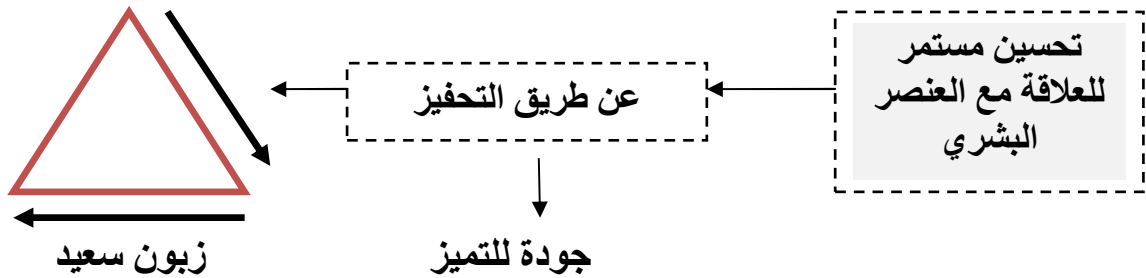
◀ **تحسين استثمار العنصر البشري في المؤسسة الخدمية** : أن العنصر البشري هو

ثروة تملكها المؤسسة الخدمية ، يجب المحافظة عليها ، و استثمارها بأكفؤ السبل و الوسائل ، و تحسين هذا الإستثمار بشكل دائم عن طريق التحفيز الفعال ، من أجل تحقيق مثلث الجودة للتمييز.<sup>263</sup>

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

### الشكل رقم (2-17) الجودة للتمييز في المؤسسة الخدمية .

موظف سعيد

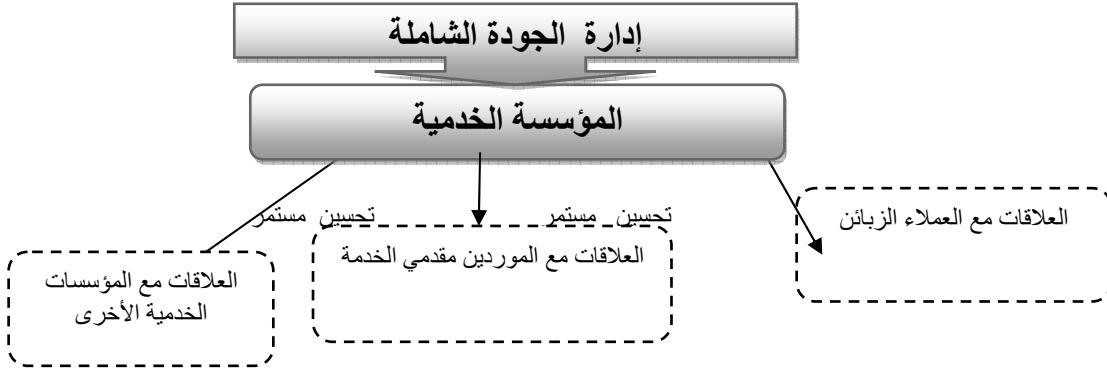


المصدر - عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص 97.

نلاحظ بأن الشكل (2-17)، يمثل العامل الرئيسي الذي يجب أن يتوفر لتحقيق الجودة للتمييز، و نستنتج بأن هذا الشكل يؤكد على العنصر البشري للتحسين المستمر ، و هذا ما يوضح بأن إدارة الجودة الشاملة تركز بدرجة كبيرة على التمييز من خلال العنصر البشري ، و بذلك تكون المرحلة الإنتقالية من العنصر البشري إلى غاية الزبون الذي يعتبر عنصر بشري مستهلك للمنتج أو الخدمة المتميزة :

- **تحسين العلاقات مع الآخرين وتعزيزها**: عندما ترغب المؤسسة الخدمية تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها تحسين علاقتها مع الآخرين وتعزيزها بشكل مستمر ودائم ، فهذا الجانب يعد جزءا من إستراتيجيتها وتتضح هذه العلاقات المطلوب تحسينها من خلال الشكل التالي :

## الشكل رقم (2-18) تحسين علاقات المؤسسة الخدمية.



المصدر - إعداد الطالب .

يوضح الشكل (2-18)، أهمية تحسين علاقات المؤسسة الخدمية ، بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ، والتي تفرض تحسينا مستمرا في العلاقات مع العملاء ، أو مقدمي الخدمة ، أو المؤسسات فيما بينها ، كما نلاحظ بأن التحسين المستمر في كل المراحل و الخطوات التي تربط بين الزبائن و المؤسسات .

**المعايير من أجل تحسين جودة الخدمة :** المعايير ركن أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة بواسطتها تتمكن المؤسسات الخدمية وغيرها من معرفة حقيقة وضعها وموقفها الراهن، مقارنة مع المؤسسات الأخرى المشابهة والرائدة في مسعى منها لتحسين جودة الخدمة والتميز على الآخرين، فإدارة الجودة تؤكد على ضرورة التمييز في البداية ومن ثم التفوق على الآخرين (المنافسين)، وعليه يمكن القول أن معايير وسيلة يمكن للمؤسسة الخدمية أن تتعلم من خلالها كيف تكون هي الأفضل دائما وهي أداة تحسين وليس تحسينا بحد ذاته وتكون المعايير بالتركيز على نقطتين:

- تحديد نقاط التقصير مقارنة بالوضع الرائد، والعمل على وضع السبل الكفيلة لتلافي هذا التقصير والتفوق أو تخطي الوضع المثالي.

- تحديد نقاط القوة التي تتفوق بها المنظمة على الوضع المثالي من أجل تدعيمها

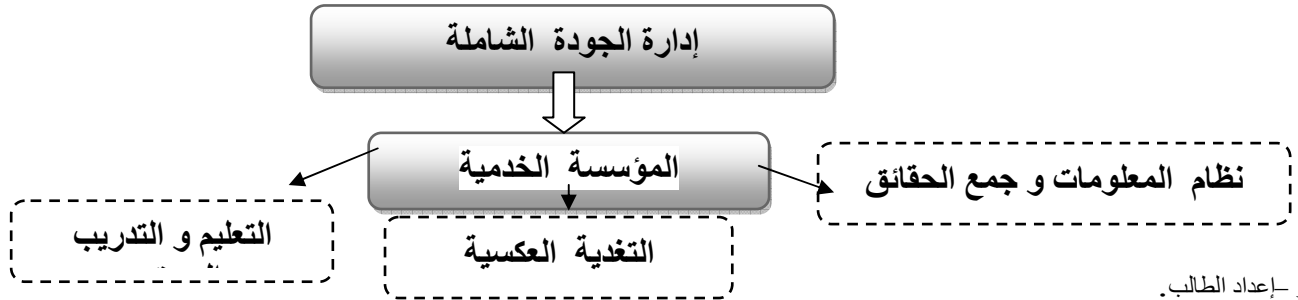
أكثر وجعلها متميزة ومتفوقة على الوضع الرائد باستمرار.

- **تحسين استثمار الوقت:** إن الوقت هو ثروة لها تكلفة وقيمة ، فإذا لم يحسن إستعماله و إستخدامه وإستثماره تحملت المؤسسة الخدمية تكلفة بدون مبرر، تؤثر على مستوى الجودة الكلية، فإستخدام أسلوب إدارة الوقت يساعد على تحقيق التشغيل الأمثل للموارد البشرية والعمل بأن واحد.

### 3-1-2- الأنشطة الدائمة المستمرة:

تشمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأعمال أو الأنشطة الدائمة التي تساعد على تحقيق الأهداف ، بين نجاح في تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى وتحقيق الرضا لدى زبائن المؤسسة الخدمية ، و الشكل الموالي يوضح هذه الأنشطة الدائمة .

الشكل رقم (2-19) الأنشطة الدائمة المستمرة في تحسين المؤسسة الخدمية .



و يوضح الشكل (2-19)، العناصر الرئيسية التي تعتمد عليها الأنشطة الدائمة المستمرة لتحسين المؤسسة الخدمية و المتمثلة في نظام المعلومات متطور و يركز على حقائق و ليس على المعلومات الكاذبة و التغذية العكسية ، و التدريب المستمر الذي يضمن نجاح التطبيق.

### 3-2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ، و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة ، و منها إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة ، بحيث أن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة ، و قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة .

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية ، و جهودا إبتكارية مستمرة ، و مهارات فنية متخصصة ، بالإضافة إلى الإلتزام العميق و الجهد المستمر من طرف الإدارة و العمال على كافة المستويات و الأصعدة التنظيمية ، و من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>264</sup>

- **التصميم الفعال** ، بحيث تشكل تجهيزات الإنتاج أو الخدمة ، و العاملين نظاما للإنتاج أو الخدمة يجب تصميمه أو تصميمها ، بأبعاد و خصائص الجودة التي يريدها العملاء مع الإهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات والمرافق .
- **متابعة عمليات الإنتاج أو الخدمة** ، بحيث يجب متابعة الأداء الإنتاجي أو الخدمي ، و توجيههم للتأكد من أن السلع أو الخدمة جيدة .
- **تكوين فرق العمل** ، و هنا يتعلق الأمر بالعمل الجماعي ، و هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، و يعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لتلاحم العاملين في المؤسسة .
- **القيادة** ، حيث يتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة ، و الإنصات إلى العاملين لحل مشاكلهم و تدريبهم على التقنيات الجديدة ، و إقامة شبكة إتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحقيق تجسين فعال في أداء العاملين .<sup>265</sup>

<sup>264</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات ، دار النشر الجامعة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1997 - ص ص 74، 70.

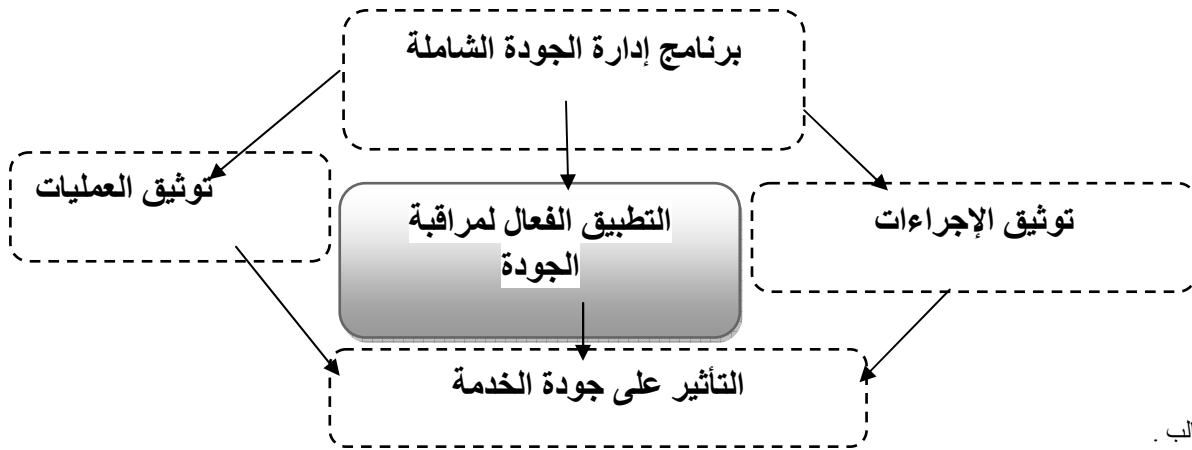
<sup>265</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية ، عمان الأردن ، 2005، ص 63.

كما يتطلب نجاح التطبيق الترويج و تسويق البرنامج، بحيث يساعد هذا الأخير كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير ، و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يتسنى مراجعتها ، زيادة على الإستعانة بالإستشاريين و الهدف من ذلك هو الإستعانة بالخبرات الخارجية ، ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج أي تدعيم خبرة المؤسسة، و مساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ و خاصة في المراحل الأولى.

ثم يشترط التشجيع و التحفيز كغاية من بين الأولويات للتطبيق ، مع الإشراف و المتابعة لتعديل أي مسار خاطئ و متابعة الإنجاز و تقويمه، و تجاوز الصعوبات التي تعترض فرق العمل ، و أخيرا يشترط في إستراتيجية التطبيق ، تطوير و إدخال خطوات تتمثل في الإعداد أي تبادل المعرفة و نشر الخبرات ، و تحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، و يتم وضع الأهداف المرغوبة.<sup>266</sup>

كما تتمثل في التخطيط من خلال تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق ، و التقييم بإستخدام الطرق الإحصائية للتطوير و التحسين المستمر و بالتالي قياس مستوى الأداء و تحسينها. و يمكن اشتراط إلزام الإدارة العليا ، و إقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال وجود أهداف محددة و واضحة تسعى الشركة إلى تحقيقها ، و توجه بالتالي هذه الأهداف صوب إحتياجات العملاء و رغباتهم ، مع ضرورة أن يكون قطاع النشاط مبني على أساس أحد نظم ضمان الجودة و منها الإيزو 9001-9004 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة و ذلك بالتركيز على ثلاثة جوانب رئيسية ، تتمثل في التطبيق الفعال لمراقبة الجودة ، و توثيق الإجراءات و العمليات المتعددة التي تؤثر في جودة الخدمة، وأخيرا التطبيق الفعال لتوكيد الجودة <sup>267</sup>. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (2-20) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمة، داخل المؤسسات الخدمية.



المصدر - إعداد الطالب .

و نستنتج من الشكل (2-20) ضرورة إدراج برنامج لإدارة الجودة الشاملة ، من خلال المراقبة الفعالة و توثيق الإجراءات و العمليات ، لتوضيح الأثر الذي تحدثه إدارة الجودة الشاملة على الخدمات المقدمة .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يحتاج إلى أمرين أساسيين و هما :

<sup>266</sup> زيد عبد الفتاح زين الدين " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مصر ، 1996 ، ص 56 .  
<sup>267</sup> علي السلمي " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 2003 ص 69



- ◀ يجب معرفة ،عملية بالمؤسسة الخدمية بمعنى كيفية حدوث الأشياء ، و من يساعد في إزالة العقبات ، و الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف.
- ◀ الوعي الكامل لدى الأفراد بإدارة الجودة الشاملة ، على أن عملية التطبيق تتطلب تغيرات جوهرية في التفكير و الأداء .

#### 4-مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

يمكن حصر مراحل تطبيق الجودة الشاملة حسب جابلونسكي<sup>268</sup>؛ إلى خمسة مراحل هي :

##### 4-1-المرحلة الصفرية الإعداد : و تشمل على خطوات هي :

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و هنا يحصل القرار و الرغبة الكاملة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة عملية تدريب المدراء على تبني إدارة الجودة الشاملة .

##### ➤ توفير رؤية إستراتيجية و مستقبلية لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

و نستنتج من هذه المرحلة بأن القرار في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة هو أساس تبني هذا النظام في جميع الظروف ، و يكون القرار مرتبط برغبة المسؤول ، الذي تحصل لديه الرغبة و الإقتناع بنهج إستراتيجية و تصور يتصف ببعده النظر في تطبيق مبادئ الجودة .

<sup>268</sup> joseph R. jabloski, implementing in the nineties through total quality management, technical management consortium ,1992, universite du Michigan 1992 PP 26-78.



#### 4-2-مرحلة التخطيط :

و يتم في هذه المرحلة إختيار الأفراد و المستشارين المنفذين لمنهج إدارة الجودة الشاملة ، و القادرين على إزالة العقبات و الحواجز، التي تعيق التغيير، كما يتم تدريب المستشارين حول مسائل إدارة الجودة الشاملة ، و يتم الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة .  
و نستنتج من هذه الفترة ، أن للأفراد دور كبير في التنفيذ ، و تجنب كل ما من شأنه يعيق التطبيق و ذلك من خلال خطة محكمة ، تسهل من في فهم مبادئ إدارة الجودة .

#### 4-3-مرحلة التقييم :

و تعنى هذه المرحلة بالتقييم الذاتي المتمثل في معرفة تقييم ،إدراك ووعي الموظفين ، بأهداف و أبعاد منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما تهدف بالتقييم التنظيمي لتحديد الفروق بين الثقافة التنظيمية الموجودة ، و التي هي مرغوب فيها المتعلقة بالجودة الشاملة ، كما يتم في هذه المرحلة تقييم آراء العملاء لتحديد بالضبط ما يريده الزبون من المؤسسة ، و أخيرا تقييم التكاليف المالية للجودة .  
و نستنتج من هذه المرحلة ، على أنها أهم مرحلة في التطبيق ، لأن حسن التقييم ، يؤدي إلى نجاح التطبيق .

#### 4-4-مرحلة التنفيذ : و تشمل على الخطوات التالية :

- ◀ تشكيل فرق العمل ، تقوم بجمع المعلومات و تدلي بإقتراحات ، و تعطي حلولاً لجميع المشاكل المرتبطة بمسائل الجودة .
- ◀ يتم إختيار المسؤولين عن التدريب، الذين لديهم الخبرة و الدراية بمسائل تطبيق معايير الجودة .
- ◀ القيام بتدريب المديرين، و المساعدين، و المراقبين الذين يتولون مهام تسيير تطبيق معايير الجودة الشاملة

و نستنتج بأن هذه المرحلة ، هي من أكثر المراحل صعوبة ، لأنه ليس من السهل التوفيق ما بين ما هو نظري ، و ما يمكن تجسيده في الواقع على الأرض ، و عليه يجب في هذه المرحلة إختيار أحسن المسؤولين ، و المنفذين الذين لديهم ، أكبر خبرة في عمليات التنفيذ .

4-5- مرحلة تبادل التجربة و الخبرات : و هذه تعتبر مرحلة جد حساسة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث، تسهل من مهام التطبيق نظرا لما تكسب من طرق معالجة المشاكل المتعددة، و المرتبطة بالتنفيذ.<sup>269</sup>

وهكذا نستنتج بأن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، يجب المرور بمراحل ، بدءا بمرحلة الإعداد و التي تحتوي على خطوات منها القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال عملية التدريب و صياغة الرؤيا للمؤسسة ، التي ترغب في التطبيق ، و تليها مرحلة التخطيط ، و التي تتمثل في إختيار أعضاء لجنة الجودة ، إختيار مستشار للجودة ، و تدريب لجنة توجيه الجودة و المستشار ، تم تليها مرحلة التقييم ، و تشمل التقييم الذاتي أي إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة و التقييم التنظيمي الذي يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو إستقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و الثقافة التنظيمية المستحبة في إدارة الجودة الشاملة .

كما هناك تقييم رأي الزبائن لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة ، و هذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة و الضعف في المؤسسة ، ثم تقييم تكلفة الجودة أي تقييم التكاليف المالية للجودة.

<sup>269</sup> أحمد بن عيشاوي ،مرجع سابق ،ص ص 11-12 .

ثم هناك مرحلة التنفيذ و تتعلق بالمدرّب و إختياره على أساس المصادقية و الإلتزام القوي بتطوير المؤسسة و عملية التدريب على إكتساب المعرفة و المهارات فيما يتعلق ببناء الفرق و ديناميكية الجماعة ، و الإتصال و حل المشاكل ، و تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات ، و إعطاء الإقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بالجودة ، و تحديد مرحلة تبادل الخبرات و في هذه المرحلة ، يجب الإستفادة من الخبرات المكتسبة سابق في مجال الجودة .

#### 5- أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

تأخذ المؤسسات الخدمية بواحد من البدائل التالية للتطبيق:

#### ◀ تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة المؤسسات

الخدمية ، توفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات والإدخال والتنفيذ والمراجعة.

#### ◀ الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح شبكة

المواصفات اللازمة لإدارة جودة المؤسسات الخدمية .

و نستنتج بأنه في كلتا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرامج إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الخدمية و ذلك من خلال :

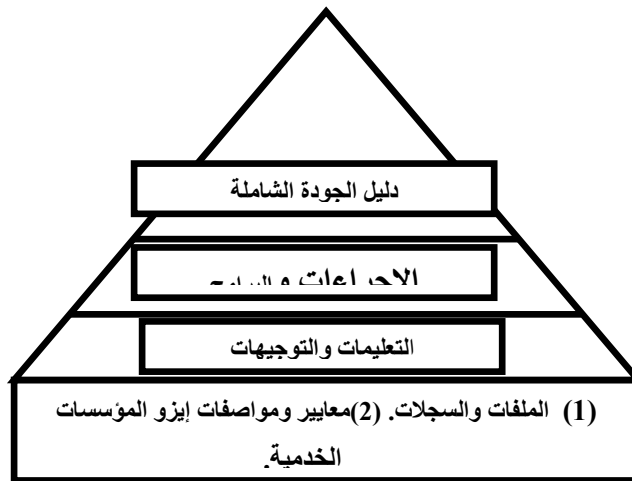
- تعديل وتطوير السلوك والممارسة الخدمية تجاه تعظيم الجودة والإنتاجية.

- الإلتزام والتماسك وروح الفريق والتكامل والتنسيق.<sup>270</sup>

و من خلال رسم هيكل التطبيق ، بإمكان المؤسسة الخدمية ، أن تأخذ بالعناصر المستوفية في

الشكل الموالي :

#### الشكل رقم (2-21) دليل الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .



source- Fareed El Naggar, "Arab Total Quality Mngement" TextBook HM. Cairo 1996 p 39.

و يوضح الشكل (2-21)، بأن هناك دليل ، يجب إتباعه لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و هذا على كل المستويات ، و حسب برامج و توجيهات خاصة ، و تخضع لمواصفات تأهيلية عالية الأداء.

كما يمكن تصور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، من خلال المواصفات ، السجلات و الإدارات المتعلقة بأنشطة المؤسسات الخدمية ، و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

### الجدول رقم (2-5) بنية الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية .

ملفات المواصفة	سجلات شركات والإدارات	سجلات والأنشطة والعمليات
التحقق من فهم واستيعاب مواصفات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية : (أ) المواصفات الإستراتيجية. (ب) المواصفات التشغيلية. (ج) المواصفات التكتيكية. (د) المواصفات البيئية. (هـ) مؤشرات التنافسية والعالمية.	تدريب العاملين على تطبيق مواصفات جودة المنتج الخدمي : (أ) سهولة التطبيق. (ب) نماذج لكل المؤسسات الخدمية . (ج) نماذج لكل إدارة معاونة. (د) الربط بين المؤسسة الخدمية الواحدة. (هـ) الربط بين الشركات المناظرة.	لتحسين الجودة النوعية: (أ) الربط بين المديرين. (ب) الربط بين الشركات. (ج) شبكات الكمبيوتر. (د) الانترنت. (هـ) الربط البيئي. (و) الربط الثقافي.

Source-. Fareed El Naggat, "Arab Total Quality Mngement" TextBook HM. Cairo 1996 p 39.

يوضح الجدول (2-5)، أهمية المواصفات ، و الأساليب التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و المزايا التي تصاحب التطبيق ، و ذلك من خلال بنية شاملة تربط بين جميع التحسينات و التدريبات و المؤشرات التنافسية على أعلى مستويات و قمة الهرم في المؤسسات الخدمية .  
كما نلاحظ من خلال الجدول ، عمليات الربط و أهميتها بالنسبة للعديد من الأنشطة مثل الثقافة ، و البيئة، و الإنترنت ، و الشركات ، و تحسين الجودة ، و الربط بين المديرين ، و يصاحب ذلك سهولة التطبيق ، بالنسبة للمنتج أو الخدمة ، بمواصفات جودة عالية ، و جودة التنافسية ، ليس محليا فقط ، و لكن حتى على المستوى العالمي .

### 6-المحددات الثقافية و التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.

تعد الثقافة التنظيمية كقوة دافعة ومحركة لتوحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وقبول تحمل المخاطرة والتوجه نحو التغيير والتجديد والابتكار ، فهي بذلك تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما ، و هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة ، و في

سلوك الأفراد ، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم ، و إداراتهم لمؤسسيهم ، و منظماتهم .<sup>271</sup>

## 6-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

و عند التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية ، نفضل أن نفهم أولاً المصطلحين ، ثم الثقافة التنظيمية كمصطلح شامل و عليه نبدأ بما يلي :

◀ **الثقافة:** هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة

وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم ، وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

◀ **التنظيمية:** يعرف التنظيم من عدة نواحي ، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو

عملية إدارية، وظيفة، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

و عليه نستنتج بأن الثقافة التنظيمية تعد مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه.

و عليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة

وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.<sup>272</sup> كما نلاحظ بأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة ، كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا ، و أن يكون له شخصيته المستقلة التي تميزه عن غيره.

فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى،

فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية ، والجامعات تختلف عن المعاهد ، والمستشفيات تختلف عن الفنادق ، و هكذا..

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض ، فلن تجد

مؤسسة لها شخصية مماثلة لمؤسسة أخرى.<sup>273</sup>

## 6-2- العوامل المكونة للثقافة التنظيمية: من بين العوامل نذكر ما يلي:

### أ- عوامل ومتغيرات ملموسة:

- ◀ منتجات وخدمات المنظمة.
- ◀ اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.
- ◀ مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية.
- ◀ اعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.
- ◀ مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع.

### ث- عوامل ومتغيرات غير ملموسة:

<sup>271</sup> بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، عن هيجان 1412هـ

ص11.

<sup>272</sup> نادية العارف ، الثقافة التنظيمية ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية القاهرة ، 1999 ، ص281.

<sup>273</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 1999 ، ص237.

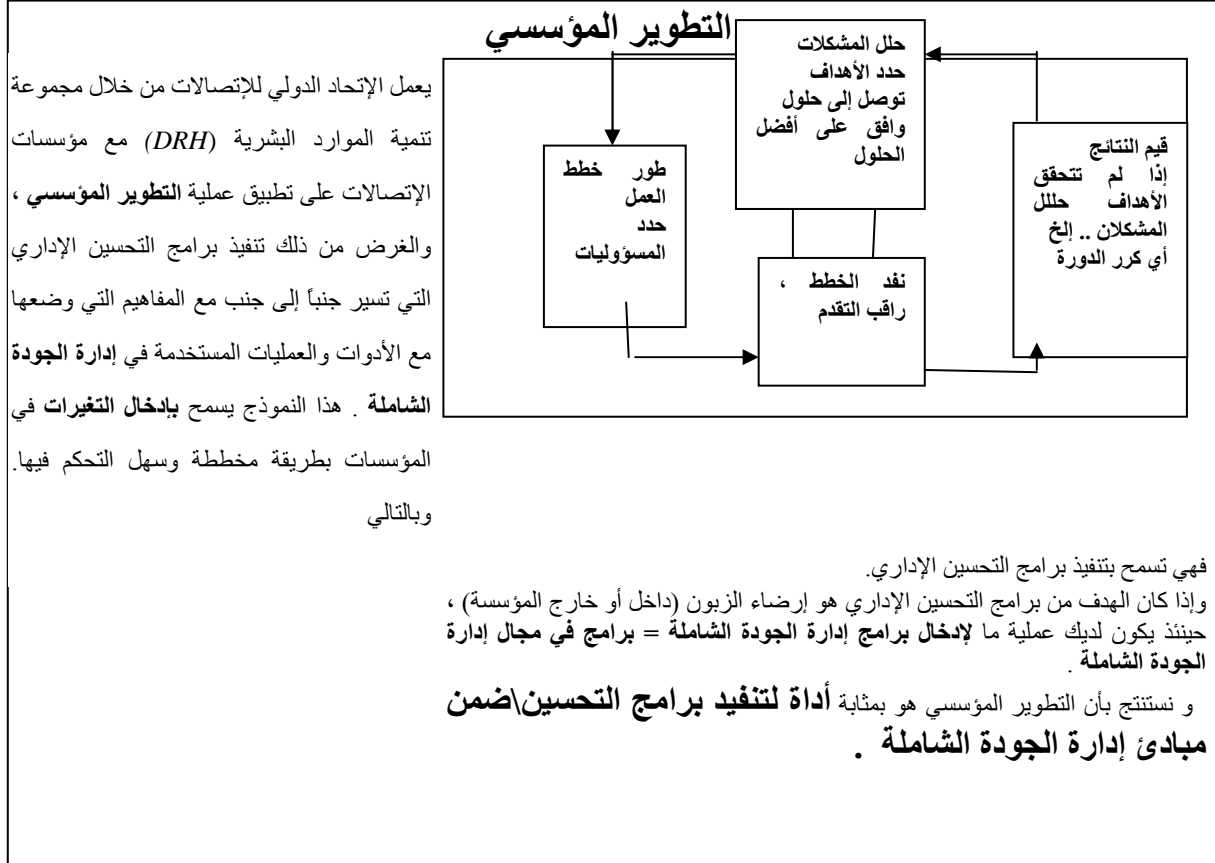
- سلوكيات وتصرفات الموظفين.
- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل.
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
- آراء وافكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية.
- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع.
- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة.
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي.
- سياسات واجراءات عمل المنظمة.
- سبب وجود المنظمة.

و نستنتج من العناصر أعلاه بأن مكونات الثقافة التنظيمية ، هي من الأمور المعقدة و الصعبة ، و هي كل متكامل من سياسات و التزامات يجب توافرها في المؤسسات ، حتى تضمن نجاح تطبيق منهج مثل نظام إدارة الجودة الشاملة .

6-3- الثقافة التنظيمية قائمة في كل المؤسسات: من المعلوم انه لا توجد مؤسسة مهما كانت صغيرة ام كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعتها عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين ، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة، على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية، بحيث تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات ، والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة<sup>274</sup>.

6-4- فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .  
يعد التطوير المؤسسي من الفوائد الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

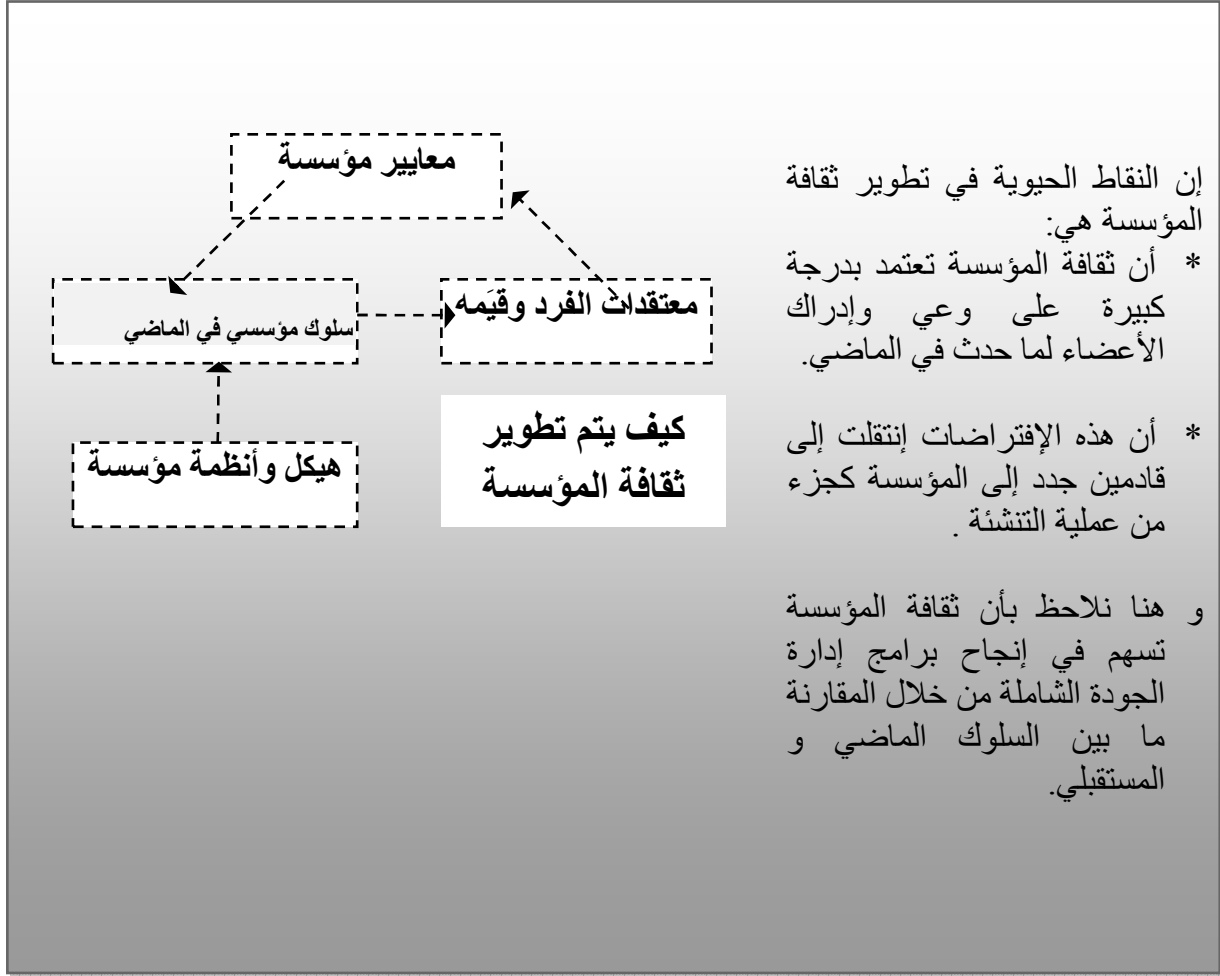
### الشكل رقم(2-22) التطوير المؤسسي كأداة لتنفيذ برامج التحسين الإداري.



المصدر- فليب أتكنسون،تعريب عبد الفتاح السيد نعماني ، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي – الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة الحديثة-الجيزة -مصر 1996 ص 6.

يوضح الشكل (2-22)، أهمية التطوير المؤسسي ، في إدخال التغيرات و التحسين الإداري و إرضاء الزبون سواء داخل أو خارج المؤسسة ،كما تعتمد ثقافة المؤسسة بدرجة كبيرة على وعي وإدراك الأعضاء ، لما حدث في الماضي فهي قائمة على إستجابات (سلوك)، يتم قبولها لأنها مدركة من حيث البرهنة و الدلائل على نجاحها وفعاليتها ، و نشير في هذا الجانب على أهمية تناول ثقافة المؤسسة لنجاح الجودة في المؤسسة الخدمية الراغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الشكل الموالي يوضح ذلك :

## و الشكل رقم(2-23) أهمية تطوير ثقافة المؤسسة لإنجاح تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة .



المصدر-فليب أتكسون ، التطوير المؤسسي و ثقافة المؤسسة ، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة الحديثة -الجيزة -مصر 1996 ص7.

و هكذا يتوضح من خلال الشكل (2-23)، بأن تطوير ثقافة المؤسسة تعتبر الأداة المثالية لضمان النجاح لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM ، من خلال أهمية تطوير الثقافة كعملة تقيمي للمؤسسة ، و ضرورة ترجمته إلى واقع فعلي ، يحدد هيكل و أنظمة المؤسسة ، بما يتماشى مع عملية التنشئة ، و إنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة .



## المبحث الثالث: إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

يقصد "عادة بكلمة إستراتيجي STRATEGY باللغة الإنجليزية الأصل و المنشأة ، و تعني بالعربية الصراط المستمد من أسلوب التحرك العسكري المخطط بأحكام أثناء الحرب ،فهي تعكس صياغة الخطط ، و الطرق المناسبة للتطبيق بما يتناسب و إمكانيات منظمات الأعمال، و تغطي به الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية ، و يتضمن التخطيط الإستراتيجي، القدرة على التنبؤ و التوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة، و الفرص المتاحة، أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، و عليه نستنتج بأن التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي، لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة"<sup>275</sup>.

### 1- التطور الإستراتيجي للجودة Strategic Quality Development .

و حتى تكون لدينا فكرة واضحة حول هذا المفهوم المحوري حول إستراتيجية الجودة في المؤسسات الخدمية .

فقد رأينا بأنه من المناسب التطرق إلى التطور الإستراتيجي للجودة ، على إعتبار بأن قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحديد رؤية واضحة و معينة، يستطيع كل فرد أن يفهمها ، و كذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها ، كما يجب وضع أهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد و الذي يشكل جزءا من الخطة الإستراتيجية .

و يمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة ، بإختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية ، و يجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة و ثابتة لمراقبة هذه المؤشرات ، و هنا من الهام جدا إستغلال التغذية العكسية من خلال إجراءات المراقبة ، بشكل مناسب ، و إعلام الموظفين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية .

و تعد إستراتيجية السيطرة بالتكاليف الأقل تطبيقا في بيئة شديدة المنافسة، إذن أن صيانة تطبيق هذه الإستراتيجية يعد صعبا في سوق ديناميكي يتسم بالتطور المستمر، حيث أن تقليدها يكون سهلا في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين، لهذا فإن الاستناد إلى هذه الإستراتيجية يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المؤسسة و الزبون في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني فيتمثل في التميز من خلال جودة المنتج، هذا في حالة العلامات القوية التي بإمكانها اجتذاب جماعات الأفراد، و في هذه الوضعية نجد أن العلاقة بين المؤسسة و زبائنها تكون قوية نوعا ما .

و فيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات، أي مساعدة متميزة للزبائن، و إقامة حوار بناء معهم من أجل التنبؤ و حل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، و كذا زيادة قيمة المنتج.

أما فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي الأخير، فنلاحظ أنه مرتكز ليس فقط على فكرة أن الزبون هو مشتري و مستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيرورة التسويق الاستراتيجي.

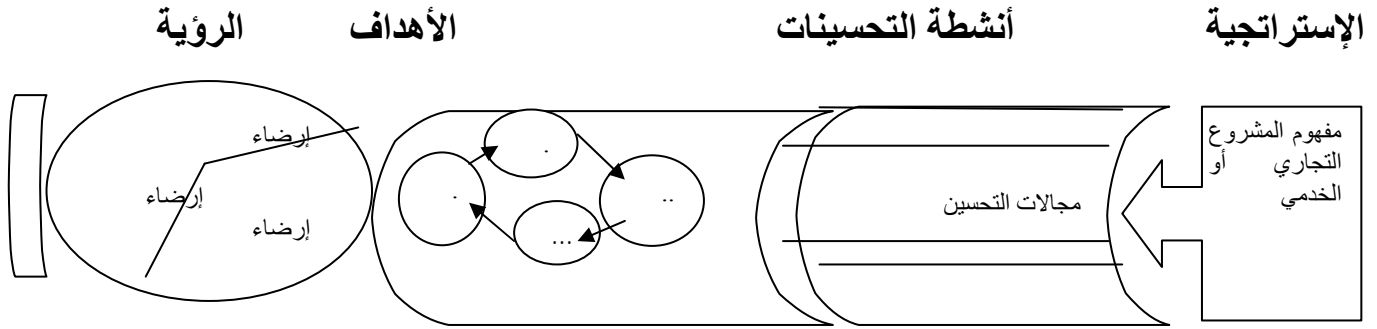
و يبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالا من مقاربة التسويق الشامل إلى مقاربة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل. إذ أن علاقة ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل من الزبون و المؤسسة راضيان على هذه الوضعية، و أن مستوى المردودية مقبول.

<sup>275</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ، المملكة المتحدة ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير، 2010، ص8.



و على العموم الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (2-24) التطور الإستراتيجي للجودة .



2012، ص1. www.abah.co.uk التطور الإستراتيجي للجودة ، - Arab British Academy For Higher Education

و يوضح الشكل (2-24) ، الأهداف الثلاثة للمؤسسة الخدمية ، التي يمكن تحديدها من خلال ، إرضاء الزبائن ، و إرضاء أصحاب العمل ، و إرضاء الموظفين ، و تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن ، و أصحاب العمل ، و كذلك المحافظة على إستمرارية المؤسسة الخدمية لأطول فترة ممكنة .

و نشير بأن إستراتيجية الجودة ، تعتمد بشكل خاص على ما يلي :

- ◀ المحافظة على رضا الزبائن .
- ◀ الأسلوب الموجه للعملية .
- ◀ المثابرة .
- ◀ النواحي القانونية و المسؤولية .
- ◀ الجودة جزء من القيادة .

و نكتفي بهذه العناصر التي يجب أن تكون مترابطة فيما بينها .<sup>276</sup>

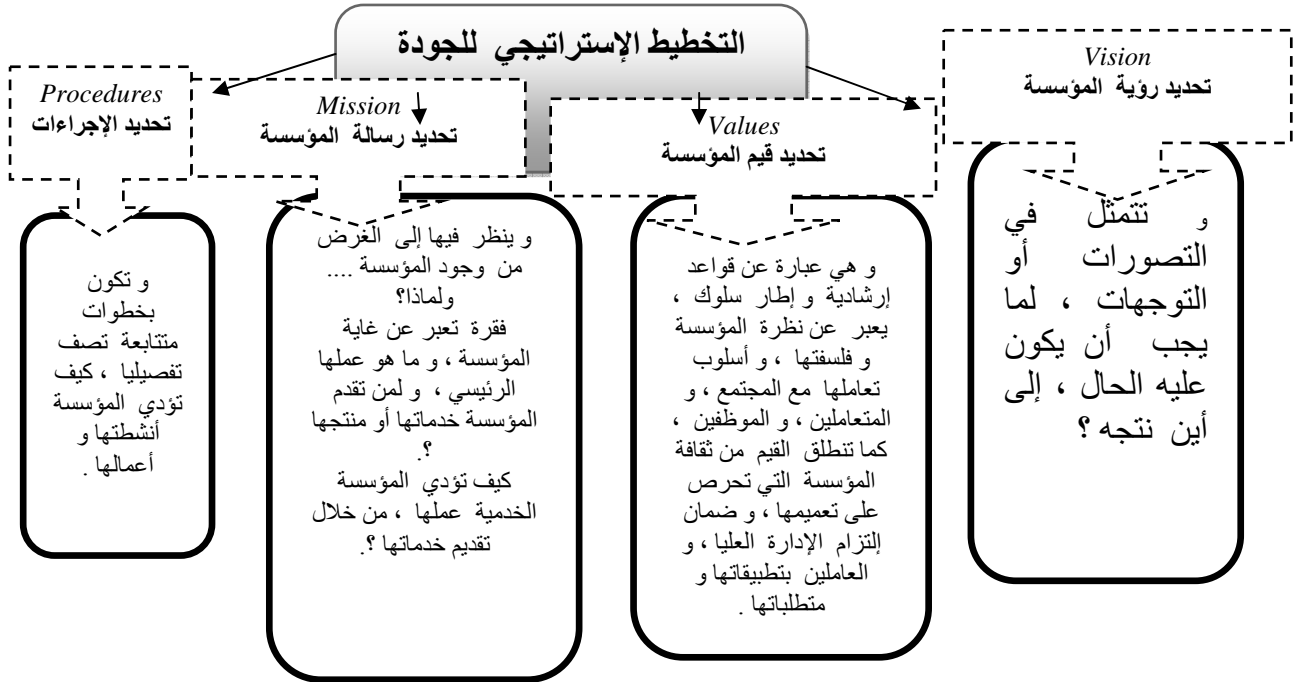
276 Arab British Academy For Higher Education- ، www.abah.co.uk التطور الإستراتيجي للجودة ، - Arab British Academy For Higher Education

## 2- التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

انطلاقاً من فكرة التحسينات المستمرة التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية تبرز أهمية الدور الإستراتيجي في تحسين المركز التنافسي لها من خلال الرؤيا والتخطيط الطويل الأجل ، حتى تضمن نجاح هذا المنهج في تطوير وترقية المؤسسات الخدمية . كما تعتبر الجودة كأداة للتخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات الخدمية من خلال الرؤية الصائبة في تحديد تصورات المؤسسة ، و تحديد القيم من خلال إلزام الإدارة العليا وحثها على التطبيقات المرتبطة بالجودة ، وكذا تحديد رسالة المؤسسة من خلال تقديم الغرض من وجود المؤسسة ، و أخيراً تحديد الإجراءات و المتمثلة في المتابعة بشكل تفصيلي لأنشطة المؤسسات الخدمية بشكل عام .

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (2-25) التخطيط الإستراتيجي للجودة .



المصدر - إعداد الطالب ،، اعتماداً على مرجع طارق رشيد ، تفعيل تطبيقات الجودة في التعليم العالي، الجودة كأداة للتخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القطاع الجامعي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2012

و نستنتج من الشكل (2-25)، بأن أساس إدارة الجودة الشاملة ، يتمثل في التخطيط الإستراتيجي كما هو موضح و عليه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها ، إلا بإتباع الخطوات المبينة في الشكل ، و المتمثلة في الرؤيا ، و تحديد القيم ، من خلال تحديد الرسالة ، و إحترام الإجراءات من الناحية العملية .

### 3- علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الخدمية .

و هنا نشير إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الجودة و التخطيط الإستراتيجي الذي يعد أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عامة ، و المؤسسات الخدمية بصفة خاصة ، و لا بأس أن نستشهد بالخطة الإستراتيجية في هذا الموقف ، و ذلك من خلال الجدول الموالية :

#### الجدول رقم (2-6) محتويات الخطة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية .

فريق التخطيط الاستراتيجي	
رسالة مجلس إدارة المؤسسة	
لمحة عامة عن المؤسسة: نشأتها وإنجازاتها، لمحة عن الواقع الذي عملت خلاله الاستراتيجية.	
رسالة المؤسسة	
الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة	
الفئة المستهدفة للمؤسسة: الأساسية والداعمة	
تحليل الفئة المستهدفة	
تحديد المجموعة الاستراتيجية للمؤسسة	
تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر للمؤسسة	
هل المؤسسة ناجحة؟	
ما هي النتائج المتوقعة؟	
ما هي البرامج والخدمات التي تحتاج إلى تقوية / تطوير أو إلغاء؟	
ما هي خطط وبرامج وأنشطة المؤسسة؟	

المصدر - المؤسسة العالمية للتأمين ، الخطة الإستراتيجية - غزة ديسمبر ، 2010-2012 ص10

و نستنتج من الجدول(2-6)، بأن هناك خطة إستراتيجية ، يجب أن تتبعها المؤسسات الخدمية ، حتى تحقق أهداف مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و بالتالي يحصل لديها الإستطاعة في إنجاح الخطة المتبعة

كما نشير على ضرورة وجود فريق ينفذ الخطة بإحكام و الجدول الموالي يوضح ذلك .

#### الجدول رقم (2-7) فريق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية .

الاسم	المسمى الوظيفي

المصدر - المؤسسة العالمية للتأمين ، الخطة الإستراتيجية - غزة ديسمبر ، 2010-2012 ص11

و نشير في هذا الجانب(2-7) إلى أن هناك ، عدة نماذج ، تستخدم كرسائل لمجلس إدارة المؤسسة الخدمية ، لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للجودة ، و نذكر على سبيل المثال النموذج الموالي :

#### رسالة مجلس الإدارة

#### لمحة عامة عن المؤسسة: نشأتها وإنجازاتها

الاطار العام للخطة: الواقع السياسي والاقتصادي والثقافي العام

- رؤية المؤسسة:

- رسالة المؤسسة:

-الأهداف العامة :

-الأهداف الخاصة:

-الاستراتيجيات<sup>277</sup>.

و نستنتج من ذلك بأن هذا النموذج ، يكون بمثابة جدول المعلومات الضرورية ، لإنجاح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، الذي يسهل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

#### 4-إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية التسويق في المؤسسات الخدمية .

لا شك أن منهج إدارة الجودة الشاملة يفرض على المؤسسات الخدمية إستراتيجية تسويقية ، حتى تصبح المؤمن المفضل لدى العملاء و المؤسسة المفضلة لدى الباحثين عن العمل ، و تحتفظ بوضعها الرائد في سوق الخدمات رغم كل التحديات التي تواجهها.

و بالتالي فإن إكتساب المؤسسات الخدمية لقدرات وطاقات بشرية تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها و إستثمارها إلا من خلال إستراتيجية تسيير وإدارة فعالة تساعد على بناء قوة عمل مؤهلة ،وخلافة تستطيع التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، وتشارك في ثورة الذكاء باعتبارها القوة المحركة لإقتصادياتنا.

ويعتبر تبني المنهج المتكامل لإدارة الجودة الشاملة في إطار إستراتيجي مجالا حيويا وضمانا حقيقيا لتحقيق التحسين المستمر، ومكانة تنافسية لمؤسسات قطاع الخدمات من خلال مرتكزاته الأساسية التي تعتبر عناصر تطبيق هذا النموذج.<sup>278</sup>

فهل هذا المنهج الإداري الحديث يعتبر خيارا إستراتيجيا، ومنهجا فعالا في ترشيد موارد المؤسسات الخدمية ضمن صيرورة نشاطها بدءا من إنتقاء مدخلاتها وإنتهاءا برضا الزبائن بغرض إمتلاك ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السوقية ؟

قبل الإجابة على هذا السؤال ، رأينا من الأنجع ، تناول مفهوم تسويق الخدمات ، و خصائصه ، حتى نتمكن من فهم دور إستراتيجية المؤسسة الخدمية في إطار منهج إدارة الجودة الشاملة من جهة ، و إستراتيجية تسويق الخدمات من جهة أخرى ، ثم يتم الربط بين مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية من منظور إدارة الجودة الشاملة .

#### 4-1- مفهوم تسويق الخدمات .

يتم تسويق الخدمات عادة في مجموعة خطوط متكاملة في نفس النظام التسويقي ، مثل مؤسسات خدمات الكمبيوتر و المعلومات ، التي قد تسوق بعض الوحدات ، و قطع الغيار ، و البرامج ، و تقديم الإستشارة عن طريق خدمات الإنترنت ، كما يتم تسويق بعض الخدمات المتمثلة في تسويق خدمة ما بعد البيع مثلا ،بالنسبة للبنوك و التأمينات ، و غيرها من الخدمات المصرفية .<sup>279</sup>

<sup>277</sup> المؤسسة العالمية للتأمين ، مرجع سابق ، ص 12.

<sup>278</sup> مأمون الدرادكة و طارق الشبيلي ، مصدر سابق ، ص 159

<sup>279</sup> فريد النجار ، إدارة منظومات التسويق الدولي و العربي ، مؤسسات شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 1998، ص541.

و هذه العملية تتطلب مهارات ، و تنظيم محكم ، و شامل في حاجة إلى منهج إداري حديث مثل إدارة الجودة الشاملة ، و يعد تسويق الخدمات من المفاهيم الحديثة، ضمن المجالات الجديدة لتطبيق المبادئ التسويقية المعاصرة ، و نظرا لحدثة نشاط التسويق في مجال الخدمات<sup>280</sup> فقد بدأ التسويق الحديث بفهم السمات الفريدة للخدمات اللامرئية أو اللاملموسة ، والطبيعة التي ينفرد بها الزبائن المترقبون للخدمات و مستخدموها ، كخاوفهم ، و أوقاتهم المحدودة ، و أساليبهم التي تفتقر إلى المنطق أحيانا في إتخاذ القرارات ، و أهم دوافعهم و إحتياجاتهم.

فالتسويق الحديث هو ليس مجرد أفعال أو إجراءات و لكن هو أسلوب علمي في التفكير فهل يختلف تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات ؟ بالطبع نعم لأن تسويق المنتج ، هو تسويق شئ مادي يمكنك لمسه و رؤيته ، أما تسويق الخدمة فهو تسويق شئ غير ملموس ، و لا يمكن رؤيته قبل الشراء ، أي لا تظهر الخدمة بشكل فعلي إلا بعد شرائك لها ، كأن تطلب شراء الخدمة أولا ، ثم تحصل عليها .<sup>281</sup>

و حسب رأينا هناك أسباب لبدء الإهتمام بالتسويق في قطاع الخدمات ، و أسباب لقلّة الإهتمام بالتسويق في قطاع الخدمات ، و نرجع الأولى إلى النقاط التالية :

- ◀ الإتجاه نحو التخصص في مجال الخدمات العامة .
- ◀ تبني المؤسسات الغير ربحية لإستراتيجيات تسويقية .
- ◀ التقدم التكنولوجي .
- ◀ نمو محلات السلاسل الخدمية (التوسع في الفروع).
- ◀ العولمة و التوجه الدولي .
- ◀ تحسين الإنتاجية .

أما الثانية إلى :

- ❖ اللاملموسة .
- ❖ إعتراض بعض المؤسسات الخدمية على فكرة التسويق .
- ❖ صغر حجم بعض مؤسسات الخدمات .
- ❖ الطلب أكبر من العرض .
- ❖ القيود القانونية .
- ❖ إحتكار البعض للخدمات .
- ❖ نوعية الإدارة سيئة في بعض المؤسسات .

و هكذا توضح العناصر المذكورة أهمية عناصر تسويق الخدمات التي يتطلبها حجم المؤسسات الخدمية ، و أسباب عدم الإهتمام ، التي يجب على مؤسسات الخدمية تجنبها .

<sup>280</sup> مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي التطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية /2004 ص ص 369- 370 .

<sup>281</sup> فريد النجار ، مصدر سابق ، 1998، ص 542.

#### 4-2- الأبعاد الأساسية لجودة تسويق الخدمات :

- إن الجودة في تسويق الخدمات ، تحكمها ثلاثة أبعاد ، هي : سمعة مقدم الخدمة ، ومهارات رجال البيع لدى شركات الخدمات ، وقيمة الخدمات المساعدة أو المكملة ، حيث تحدد هذه الأبعاد طبيعة الموقف التنافسي في مجال تقديم هذه الخدمات . وتستمد هذه الأبعاد المذكورة أهميتها ، مما يلي :
- أن سمعة مقدم الخدمة ، هي إحدى المؤشرات الهامة في تسويق الخدمة ، وخاصة في حالة تسويق الخدمات المهنية ، مثل الخدمات الطبية والقانونية والمحاسبية ، هذا علاوة على أن الخدمات المعيبة لا يمكن ردها مرة أخرى لمقدمي هذه الخدمات .
  - أن مهارة الأفراد مقدمي الخدمات ، هي أحد المؤشرات الهامة للحكم على مدى جودة تقديم هذه الخدمات . حيث يصعب كما سبق وأوضحنا عمل تنميط كامل لمهارات مقدمي هذه الخدمات في جميع الأوقات ، فجودة أداء الخدمة قد تختلف من فرد لآخر ، ومن وقت لآخر .
  - أن القيمة المضافة للخدمات المساعدة ، تلعب دوراً في الحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة ، حيث تعد هذه الخدمات المساعدة أحد الآليات التنافسية التي تميز جودة بعض الخدمات عن غيرها ، ويظهر هذا بوضوح في قطاع الخدمات البنكية .

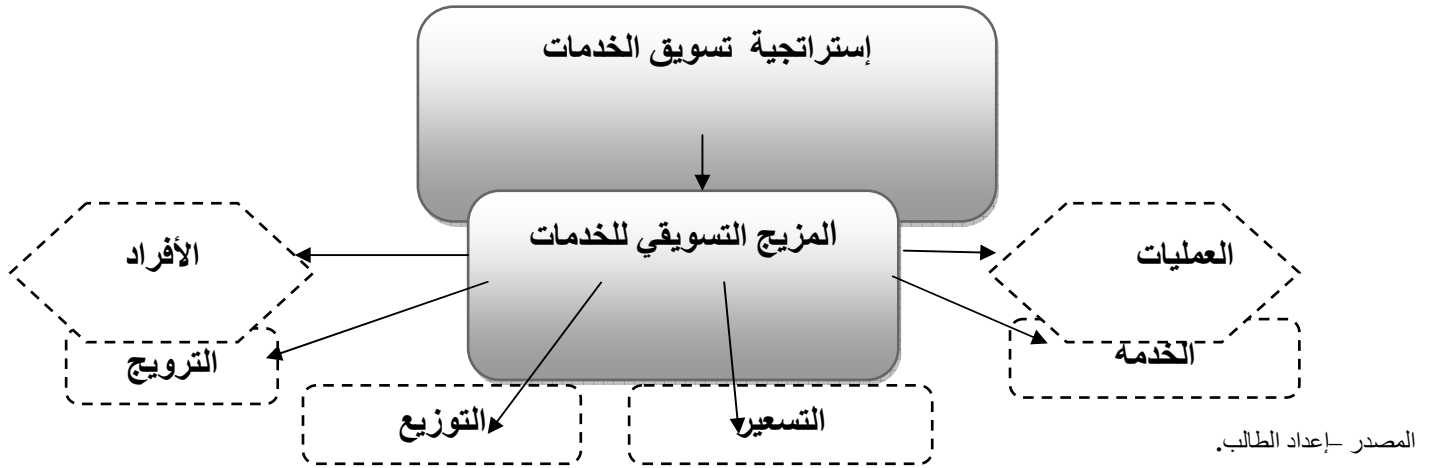
## 5- خصائص تسويق الخدمات.

و هناك من يسميها بإستراتيجية تسويق الخدمات من المنظور التسويقي فهو عكس المنتج المادي المنمط،و ذلك يعود أساسا للخصائص التي ينفرد بها تسويق الخدمات هذا ما استدعى إنشاء هيكل تسويقي خاص بالمؤسسات الخدمية (المنتج – السعر- التوزيع- الترويج). مثلا يمكن إعتبار أن التأمين من بين الخدمات القابلة للتسويق ، و لكن ما يصعب الأمر ، هو خصائص الخدمات و المشاكل التسويقية المرتبطة بها ، على إعتبارها غير ملموسة ، و لا يمكن تخزينها، أو حمايتها أو عرضها بسهولة ، ما يصعب تسعيرها و ما يصعب تنميطها و ثباتها في درجة الجودة ، و عليه يتشكل ميدان تسويق الخدمات من عملية شراء الخدمات الخامة ، و من جميع الخدمات التي تصاحب البيع و الإستهلاك كخدمات ما بعد البيع<sup>282</sup>.

و هكذا يتطلب تسويق الخدمات وضع إستراتيجية تسمح بتحديد السوق المستهدف و تطوير الخدمة التي تتناسب مع حاجات و رغبات الزبائن ، لكن تبقى عناصر المزيج التسويقي للخدمات من بين المتغيرات الأساسية في النشاط التسويقي للخدمات .

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (26-2) إستراتيجية تسويق الخدمات .



و يتضح من الشكل(26-2)، بأن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية ، يتطلب ذلك إستراتيجية تسويقية ، مبنية على مزيج تسويقي للخدمات ، له علاقة مباشرة بجميع العناصر المكونة من العمليات و الخدمة ، التسعير ، و التوزيع و إن كان ذلك له طرقه الخاصة به ، إلا أن إحتواء الأفراد ، لأنواع الترويج ، تطغى في الكثير من الأحيان على العملية التسويقية ، و هذا حسب رأينا ما يدعو إلى الإجتهد أكثر .

<sup>282</sup> عمرو خير الدين ، مصدر سابق ، ص ص 97 ، 268.

## 6- إستراتيجية المؤسسات الخدمية من منظور إدارة الجودة الشاملة .

تضع شركات القطاع الخدمي دائما نصب أعينها ، رسم ، و تخطيط ، و تطوير إستراتيجيتها العامة بشكل مستمر بحيث يتم إجراء تقييم دقيق للعوامل الداخلية و الخارجية ، لمواجهة التغيرات الناشئة في سوق الخدمات مثلا ، و تأخذ هنا المؤسسة الخدمية بعين الإعتبار البيئة النظامية المحتملة ، و سيناريوهات مخاطر النشاط و سبل الحد منها ، و تقوم المؤسسة الخدمية بإجراء تطوير مبتكر لنموذج العمل مع الإدراك التام بأن وضع المنافسين سيتحسن ، و رغم ذلك ينبغي أن يكون هناك حرص على دوام تطوير الأعمال في الاتجاه الذي يؤدي إلى توسيع الفارق مع أقرب المنافسين ، و المحافظة على موقع المؤسسة القيادي في سوق الخدمات سريع النمو.<sup>283</sup>

و لتحقيق أهداف الإستراتيجية تقوم المؤسسة الخدمية ، بالإستثمار في تطوير و تحسين تقنية المعلومات، و الكوادر البشرية لخلق قيم مضافة ، و يتم ذلك من خلال إتقاف كل إدارات المؤسسات الخدمية ، حول برنامج إستراتيجي واضح ، و التركيز على مجموعة محددة من المبادرات و الأولويات الإستراتيجية ، لتقليل المخاطر، و ضبط الإنحرافات.

و بهذه الطريقة تتمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق إستراتيجيتها و رؤيتها التي صاغتها لتلبية إحتياجات المتعاملين معها ، ضمن مجموعة من العناصر التي تشكل أهدافا مشتركة و متوازنة بين جميع الأطراف.<sup>284</sup>

و هكذا تبرز أهمية الدور الإستراتيجي في تحسين المركز التنافسي لدى المؤسسات الخدمية من خلال الرؤيا الطويلة الأجل ، و تضمن نجاح هذا المنهج في تطوير و ترقية جودة النظام المالي و الخدمي لقطاع الخدمات عامة ،<sup>285</sup> و بمفهوم شامل فإننا نستخدم الإستراتيجية، التي تعنى المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة الخدمية من بين إختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص و التهديدات المتوقعة في السوق و نقاط القوة و الضعف الذاتية.

و أفضل طريقة لتوضيح طبيعة الإستراتيجية، هي أن نتصور أن هناك مجموعة من القرارات الأساسية التي تتخذها المؤسسة الخدمية ، لتكون إطارا مرجعيا للقرارات الأخرى، و هذه القرارات تقع ضمن ستة مجموعات ، فكل هذه المجموعات هي بمثابة الركيزة ، التي يعتمد عليها مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات<sup>286</sup> . و الشكل الموالي يوضح ذلك . :

<sup>283</sup> بشير العلاق ، حميد الطائي ، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي ، وظيفي تطبيقي ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2007 ، ص ص 46-47.

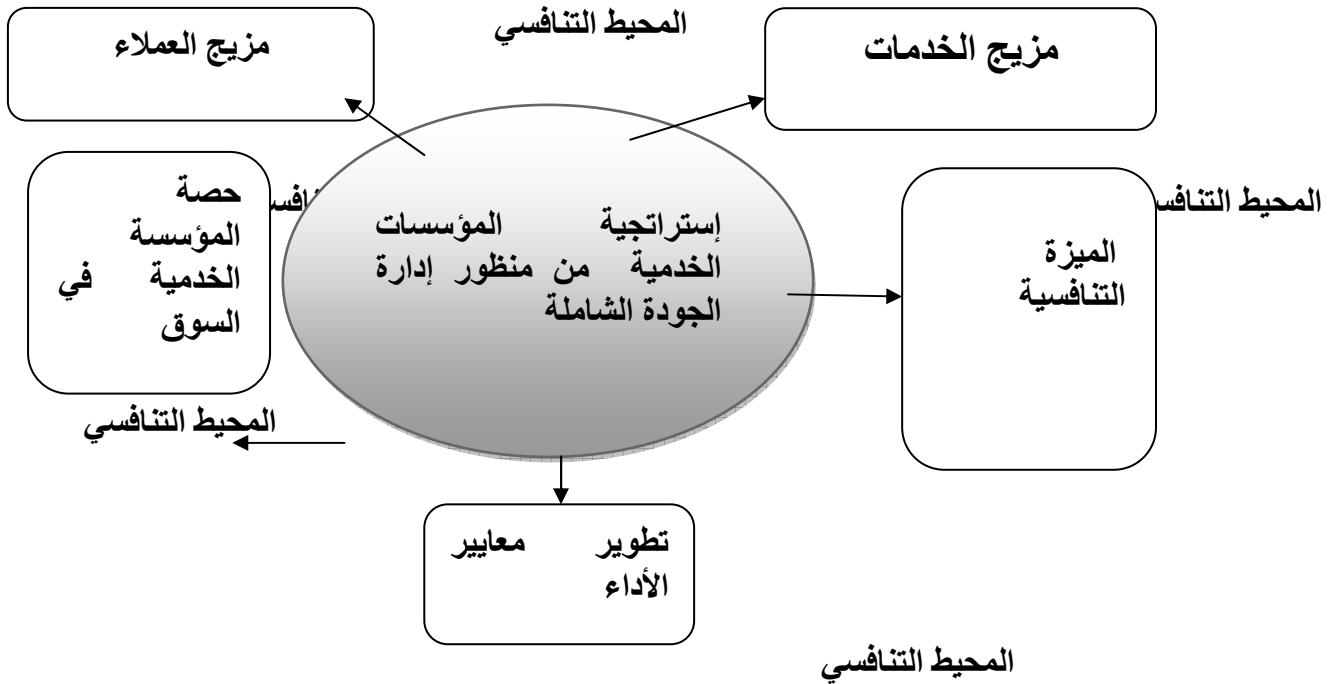
<sup>284</sup> توفيق محمد عبد المحسن " تخطيط و مراقبة صورة المنتجات - مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1996 ص 56

<sup>285</sup> - Claudes yurs Bernard "Le Management Stratégie et organisation" paris, . 2000, . p 8.

<sup>286</sup> محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج ، عمان، الأردن ، 2004، ص.56.



## الشكل رقم (2-27) إستراتيجية المؤسسات الخدمية من منظور إدارة الجودة الشاملة.



المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع ، محمد محمود مصطفى مرجع سابق ، ص 57.

يوضح الشكل أعلاه ، دور إستراتيجية المؤسسة الخدمية المبنية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، في الربط بين مزيج الخدمات و العملاء و الميزة التنافسية ، من خلال تحسين الأداء و بالتالي فهم العلاقة بين الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية من خلال البعد الإستراتيجي ، و مدى ملاءمته مع المحيط التنافسي .

### 7- بعض نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

يعتبر المجال التطبيقي لبعض النماذج الناجحة لإدارة الجودة الشاملة ، المحك الرئيسي، الذي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه بدون إستثناء ، بالكيفية التي تلائم نشاطها و حسب نوع القطاع ، مميزاته ، و خصوصياته ، و لقد أصبح في وقتنا الحاضر ، بإمكان المؤسسات الخدمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، بدليل أن العديد من الشركات نجحت في تطبيق هذا النموذج ، و من بين هذه الشركات نذكر:

- أ- شركة زيروكس .
  - ب- شركة إبيام الأمريكية
  - ت- شركة بول ريفر للتأمين البريطانية
  - ث- البريد الملكي بريطانيا .
  - ج- شركات التأمين فرانسوا بارنار ، بيد ، bid ، diamond
- و كما أسفرت نتائج هذه التجارب و الدراسات<sup>287</sup> على ما يلي :
- أ- انخفاض شكاوي المستهلكين و العملاء من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إليهم.
  - ب- زيادة نصيب السوق و تخفيض التكاليف.

<sup>287</sup> عادل البشراوي " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " الشركة العربية فعلا علمي القاهرة ، 1995 ص 15.

- ت- تخفيض شكاوي العاملين وإنخفاض نسب الحوادث.
- ث- تخفيض عيوب المنتج و زيادة رضا العملاء.
- ج- زيادة الفعالية- تخفيض الأخطاء.
- ح- زيادة الأرباح.
- خ- زيادة تسويق المنتج مع تخفيض التكاليف.
- د- تحسين الإتصال و التعاون بين مختلف القطاعات.
- ذ- تحسين العلاقات الإنسانية و رفع الروح المعنوية.
- ر- زيادة الإبتكارات و التحسين المستمر .
- ز- زيادة العائد على الإستثمار. <sup>288</sup>

تؤكد هذه النتائج مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين جودة الخدمة من جهة، و تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات من جهة أخرى، فإذا أخذنا على سبيل المثال شركة XEROX ، فهي شركة إنتاج ماكينات التصوير و معدات النسخ فبالرغم من المنافسة الحادة التي واجهتها من قبل الشركات اليابانية و الامريكية (من حيث الجودة و التكلفة) التي طبقتها سنة ، 1984 تمكنت أن تبرز كالأقوى في تحسين جودة منتجاتها، و بالتالي حصولها على مكان الصدارة في هذا المجال، و من أهم النتائج التي حققتها يمكن ذكر بإيجاز ما يلي :

- أ- تحسين في تطوير جودة ماكينات قزيروس بنسبة 78 %.
  - ب- إنخفاض تكاليف الإنتاج من 137% الى 360%.
  - ت- تحسن رضا العملاء بنسبة 38% .
  - ث - إنخفاض نفقات التصنيع إلى 50 % .
  - ج - التحسين في إعتمادية المنتج إلى أكثر من 40% .
  - ح - التحسن في سلامة و أمان المنتج ب 70 %.
  - خ- إنخفاض شكاوي العملاء ب 90% .
  - د - زيادة جودة المنتج ب 93 % .
  - ذ- تخفيض الأخطاء إلى 91 % .
  - ر - التحسين في أوقات تسليم المنتج ب 40 % .
  - ز - إنخفاض التفتيش على الأجزاء الواردة من 80% الى 15% .
  - س - زيادة الربح من 166 مليون دولار الى 415 مليون دولار.
  - ش - تحسن جودة عمل الفواتير ب 35% .
- أما إذا أخذنا على سبيل المثال شركة **IBM** العالمية ، فقد إستطاعت أن تخلق بنفسها خطة جودة ، و ذلك سنة 1983، و من النتائج المحققة جراء تطبيقها لنظام الجودة نذكر ما يلي :
- أ- تركيب منتجات جديدة خالية من العيوب.
  - ب- إختصار زمن التركيب للحاسوب إلى 3/1.
  - ت- إنخفاض عمليات إعادة التشغيل من 4% الى 25%.
  - ث- إنخفاض المشاكل في الإختبارات النهائية من 1.2% إلى 12% مع تحقيق وفورات سنوية قدرت خمسة مليون جنيه إسترليني.
  - ج- زيادة الإنتاجية بنسبة 30 %.
  - ح- تخفيض وقت تطوير المنتج إلى النصف.
  - خ- تخفيض التكلفة ، و زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي.

- د- زيادة إعتدادية المنتج بثلاثة أضعاف .  
 ذ- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة .  
 ر- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين .  
 ز- تكوين صورة جيدة عن الشركة في ذهن الزبون .  
 س- تحقيق هدف العيوب الصفرية من خلال إستخدام أسلوب *sigma 6* سيجماس ستة أي 3.4 خطأ في المليون .
- كما يمكن ذكر بعض الفوائد المتولدة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذه المؤسسات و غيرها ، بحيث أكدت هذه التجارب تحقيق نتائج جد مرضية نوجزها في النقاط التالية :
- أ- **الإرتقاء بالأداء المالي** : أي تحسن في الربحية و زيادة في الحصة التسويقية .  
 ب- **تحسين إجراءات التشغيل** : أي تحسن في الجودة و إنخفاض في التكاليف و زيادة في الإعتدادية و إنخفاض في عدد الأخطاء .  
 ت- **زيادة في رضا العميل** : أي تحسن في تقييم الأداء – الزيادة في الإدراك الشامل عن الجودة و الإحتفاظ بالعميل .  
 ث- **علاقات عمل أفضل** : أي زيادة الرضاء عن العمل – الزيادة في معدل الحضور .

مثلا في ديسمبر من سنة 2005 ، حصلت شركة فرانسوا برنار تأمينات على أول جائزة أوروبية للجودة *committed to excellence* حسب نموذج *E.F.Q.M* ، ( *European foundation europeenne pour le management par la qualite*)<sup>289</sup>

و في سنة 2002 حصلت على إعتداد الإيزو 9001 ترجمة 2000 ، و في سنة 2003 توزيع المنتج " تأمين السيارات المؤقت " ، و في سنة 2004 أكسبت إدارة الجودة الشركة مجمع فرانسوا برنار *Groupe françois bernard* ، و في سنة 2005 الحصول على الجائزة الجهوية للجودة ، وأول جائزة أوروبية للجودة و الإمتياز .

و نتيجة لما حققته بعض الشركات من أرباح و فوائد في هذا المجال، لا بأس أن نذكر البعض منها و هي شركات - *XEROX-IBM-AYS AIRW ISHBRIT-*، و خاصة شركة بول ريفير للتأمين *PAUL REVER INSURANCE* ، و عليه يمكن الرجوع إلى مختلف الشركات التأمينية بإعتبارها مؤسسات خدمية ، تنتمي إلى قطاع الخدمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بنجاح و إمتياز<sup>290</sup> .

و قد خلصت التجارب الناجحة في تطبيق هذا المنهج إلى أن كل من إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات التأمينية ، تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها تتم مشاركة جميع الأفراد العاملين و التحسينات المستمرة التي تمكن شركات التأمين من إستخدامها في تحقيق الرضا و الطموحات لدى المستفيدين من خدمات التأمين ، كما أشارت إلى أن مستوى الرضا لدى الزبائن ، كان مرتفعا فيما يخص تحديد الأسعار ، و تخفيض التكاليف ، كما تتوافر لدى شركات التأمين القناعة و الرغبة في

<sup>289</sup> *françois bernard* و تعتبر سنة 1994 بالنسبة لشركة المسؤولية المحدودة فرانسوا برنار ، فترة خلقها و سنة 1995 مرحلة تسويق منتجاتها" أخطار السيارات " و سنة 1997 مرحلة التبسيط الشهري و ضمان التحكم في الميزانية ، و سنة 1999 فترة حصولها على إعتداد إيزو 9001 ، و سنة 2000 فترة خلق قنوات التجارية ، و سنة 2001 خلق موقع في شبكة الانترنت *site internet/ extranet* كأهم عامل من عوامل المساعدة على المنافسة .

<sup>290</sup> طالب يونس " تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع العام " المجلة الدولية للعلوم الإدارية الإمارات ، العدد سبتمبر 1996 ص39.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز و الحصول على جوائز الجودة نتيجة العمل على تلبية المطالبات المرتبطة بالتعويضات، و من النتائج المتوصل إليها هو إجماع المديرين لدى قطاع التأمين و بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات التأمينية و الخدمات ، بالرغم من تناقص الإهتمام بها عبر الزمن ، و الإعتراف بوجود مشاكل مثل المشاكل الإدارية منها و البشرية ، و الإشراف غير الفعال، و قلة التدريب للعاملين ، و عدم فعالية إجراءات التصحيح، و بالتالي محدودية الرغبة في معالجتها .

## خلاصة الفصل الثاني .

لقد كشفت دراسة هذا الفصل بأن قطاع الخدمات بمختلف مؤسساته الخدمية ، هو قادر على أن يستوعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، نظرا لأهميته ، و القدرات الهائلة ، التي يحتوي عليها ، سواء فيما يتعلق بالموارد البشرية ، أو الموارد المالية ، أو وزنه في المؤشرات الإقتصادية التي أثبتت ثقله و مساهمته الفعالة في الإقتصاد .

كما أن العديد من المؤسسات المعاصرة توصف في الوقت الحاضر ، على أنها مؤسسات خدمية ، من خلال إدخال الإنترنت و المعلوماتية في التعاملات و الأنشطة التي تقوم بها ، إضافة إلى أن أغلبية المؤسسات الصناعية عبر العالم تحصل اليوم ، على أكثر من نصف أرباحها من الخدمات في ظل المنافسة الحادة .

و نتيجة لهذه الحقيقة حاولنا في هذا الفصل أن نسلط الضوء على تجربة جديدة تتعلق بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي ، كدراسة تقريبية ، بينت أن أغلبية المؤسسات الخدمية هي في حاجة إلى معايير إدارة الجودة الشاملة .

و نظرا لما سبق ذكره في الفصل الأول ، فيما يتعلق بالجودة و علاقتها بالقدرة التنافسية ، تبين على أن إدارة الجودة الشاملة بإمكانها أن تقوم في المؤسسات الخدمية بإحداث تغييرات جذرية و إيجابية لكل شيء داخل المؤسسات ، لتحسين القدرة التنافسية / الميزة التنافسية ، بشكل دائم و مستمر ، و على هذا الأساس رأينا بأنه من المناسب الآن ، أن نتناول الفصل الثالث ، لإستكمال الدراسة التي نحن بصددتها ، و التي تتمثل في إمكانيات و حدود تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ، مع تناول دراسة حالة شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري .

يعد قطاع التأمين بحق أحد الأعمدة الأساسية للخدمات المالية في الإقتصاد الحديث ، إلى جانب الدور المهم الذي يلعبه في إدارة المخاطر ، فهو كذلك مصدرا هاما يعزز خطط الإستثمار الطويلة الأجل ، ويشكل قناة حساسة لتوجيه الأموال من حاملي عقود التأمين إلى فرص الإستثمار . إلا أنه بالمقابل يتعرض لأنواع كثيرة من المخاطر التي قد تؤثر على مركزه المالي و أداءه ، و سمعته في السوق ، و تختلف هذه المخاطر من حيث أهمية كل منها حسب البلدان و الأنظمة الإقتصادية المتبعة ، و ظروف الأسواق التي تعمل بها شركات التأمين التابعة للقطاع .

لهذه الأسباب تم إعداد أنظمة ، من بينها إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى التحكم في مخاطر نشاط قطاع التأمين ، و من هذه المخاطر نذكر ، مخاطر التسعير ، مخاطر الإكتتاب ، مخاطر تسوية المطالبات و علاقتها بموضوع قياس هامش الملاءة بوصفه وسيلة لتحقيق قدرة شركات التأمين على الوفاء بالتزاماتها ، مخاطر شبكات المعلومات ، مخاطر السيولة ، مخاطر حوكمة الشركة ، مخاطر السمعة ، مخاطر عدم الإلتزام ، مخاطر الإستثمار ، مخاطر إعادة التأمين ، مخاطر اللاجودة .

و كل هذه المخاطر هي جد معقدة بشكل كبير ، تواجهها شركات التأمين ، و حسب رأينا للتحكم فيها و التقليل من حدتها ، سنحاول أن نسقط معايير إدارة الجودة الشاملة على شركات التأمين الناشطة بالجزائر ، باعتبارها تواجه نفس المخاطر كما بالنسبة لشركات التأمين على المستوى العالمي ، وخاصة تلك التي هي في حاجة ماسة لمعايير الجودة ، و لكن قبل ذلك ، سنتناول الجانب النظري للتأمين .

## المبحث الأول – مدخل نظري للتأمين.

### 1- ماهية التأمين .

من المعلوم بأن التأمين هو الوسيلة التي تغطي العواقب المالية للأخطار، والتي لا يمكن إقصاءها بمعايير الحماية، مثل معايير الحماية لمبلغ الضمانات المتوقعة، والتي تكون محصورة بالضرورة في المنتجات أو الخدمات المسوقة من طرف المؤمن، ولهذا السبب تحاول مؤسسات التأمين أن تطابق إلى حد صحيح، مبلغ الأقساط بالنسبة للأخطار، وذلك من خلال الإستعانة بمختص في التأمين (الإكتواري *actuaire*)<sup>291</sup>، مثلما يقوم مسير هذه المؤسسات بإختيار الميزانية، و التقديرات المالية، سواء بضمان جزئي<sup>292</sup> أو بضمان كلي<sup>293</sup>، بالنسبة للأضرار الجسمانية المتسبب فيها للغير.<sup>294</sup>

و من هذا المنطلق رأينا بأنه من الضروري، التطرق إلى مفهوم التأمين نظرا، لتعدد مناهجه و إستعماله، في عدة جوانب مختلفة من مناحي الحياة .

### 1-1- مفهوم التأمين .

التأمين "هو عمل من أعمال التنظيم و الإدارة، يقوم بتجميع أعداد كافية من الحالات، تفضل تحمل خسارة مالية صغيرة مؤكدة (قسط التأمين *Prime d'assurance*) بدلا من إحتمال صغير لخسارة مالية كبيرة، ذلك يعني المفاضلة بين حالة التأكد عن حالة عدم التأكد"<sup>295</sup>

كما يرتبط مفهوم التأمين، بصفة دقيقة، بالمؤمن، المؤمن له، أداء الخدمة و قسط التأمين، و هو "عبارة عن كلمة مصدرها لاتني *PROEMIUM-PRIX*، ويتكون من *PRAE ET EMO* بمعنى الشراء المسبق " *ACHETER AVANT* "، و المستعمل من طرف الشركات التجارية، إلا أن ذلك أظهر بأن مفهوم التأمين يرتبط بعدة عناصر، يتأثر بها، و يتخذ عدة أشكال و أنواع حسب البيئة التي يمارس فيها، بمختلف تقنياته، و آليته الحديثة"<sup>296</sup>، أي "الخطر *Risque*، والناجم عن كلمة إيطالية *DANGER-RISCO* على إعتباره السبب الأول الذي يدفع بالأشخاص إلى ممارسة نشاط التأمين، و حسب مختلف أنواع الخطر تختلف أنواع التأمينات، و كل ذلك يرتبط بكلمة حادث-*SINISTRE*"<sup>297</sup>، "الناجم عن كلمة لاتينية *"FUNESTE " SINISTER* بمعنى غير مقبول *DEFAVORABLE*، و المتمثلة في الحوادث التي تقع للأشخاص و الممتلكات"<sup>298</sup>.

و يعرفه سلامة عبد الله بأنه "وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة المالية التي تحل به نتيجة لوقوع خطر معين، و ذلك من خلال توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد يكون جميعهم معرضين لهذا الخطر، و ذلك بمقتضى إتفاق مسبق"<sup>299</sup>.

و نشير إلى أن تعريف التأمين يغلب عليه كذلك الطابع القانوني، بحيث يعرفه القانون المدني الجزائري (المادة 619)، على أنه عقد يلتزم المؤمن (*l'assureur*) بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له (*l'assure*) أو المستفيد (*beneficiaire*)، الذي أشتراط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيراد، أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث، أو تحقق الخطر المعين في العقد، و ذلك نظير قسط (*prime*)

<sup>291</sup> تسمح الحسابات الإكتوارية *Actuaires*، بتقييم مشاركة كل مؤمن له و قيمة التغطية التأمينية المستقبلية، و قيمة الإحتياطيات الواجب الإحتفاظ بها من طرف المؤمن في حالة ما، وضع حد أو سقف للخطر القابل للتأمين .  
<sup>292</sup> و هنا يقصد بسقف ضمان في مجال المسؤولية المدنية أو الأضرار الملحقة بالسلع.  
<sup>293</sup> أي غير محدد في المبلغ خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية المدنية.

<sup>294</sup> - Francois couilbault, «Op cit p 5.

<sup>295</sup> Alain Tosetti, assurance ; comptabilite , reglementation, Actuariat, 2eme Edition, Economica, Paris , 2002, p1

<sup>296</sup> Francois couilbault Argus 5 , les grands principes de l'assurance Edition paris, 2002 page 4

<sup>297</sup> الحادث هو سبب أو مصدر الإنحراف في النتائج غير المرغوب فيه، أو هو التحقق المادي للمؤمن لسبب الخطر ( الحريق ، السرقة ، الوفاة).

<sup>298</sup> Boulanger et Fgires , assurance et management, ed economica, 2003, p 14 .

<sup>299</sup> سلامة عبد الله، الخطر و التأمين -الأصول العلمية و العملية، الطبعة السادسة، مكتبة النهضة العربية، القاهرة 1980، ص91، و93. و نستنتج من التعريف بأن المؤلف حاول أن يربط تعريف التأمين بقانون الأعداد الكبرى *Loi des grands nombres*، أي يمكن رصد الأحداث و تقدير مدى إحتمال وقوعها، و كلما زادت أعداد الحالات التي يتم ملاحظتها أمكن التوصل إلى نتائج معينة تتعلق بنسبة إمكانية حدوثها ( و يقصد بها كلما زاد عدد الوحدات التي يجري عليها التجربة كلما آلت نسبة الإحتمال المتوقع إلى الواحد صحيح)، غير أنه لا يمكن ضبط القانون إلا بملاحظة حركة الأخطار المنتظمة .



ر ، أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن .<sup>300</sup>

و نستنتج من ذلك بأن التأمين هو عقد<sup>301</sup> بموجبه يتعهد شخص ، و هو المؤمن<sup>302</sup> تجاه شخص آخر ، و هو المؤمن له<sup>303</sup> ، مقابل مبلغ معين يسمى القسط<sup>304</sup> ، فيعوض<sup>305</sup> المؤمن بذلك الأضرار<sup>306</sup> التي تصيب ذمة المؤمن له جراء خطر<sup>307</sup> من الأخطار ، فيجعل بذلك هذا المفهوم الخطر ، أساس التأمين<sup>308</sup> إلا أن هناك تعريف آخر ، يعرف التأمين بأنه عملية يلتزم بموجبها أحد الأطراف و هو المؤمن ، تجاه طرف آخر و هو المؤمن له ، أن يقدم له مقابل أداء يسمى القسط عوضا ماليا له ، أو للغير عندما يتحقق بالنسبة لأشياء معينة يتفق عليها خطر من الأخطار ، التي تعتبر عمليات نوع التأمين سببا أو مناسبة أو مكانا لها.<sup>309</sup>

كما يمكن إدراج ثلاث تعريفات للتأمين ، حسب طبيعتها ، نوجزها فيما يلي :

أ- **التعريف التقني** : يعتبر التأمين ، العملية التي من خلالها ينظم المؤمن بطريقة جماعية عدد من المؤمن لهم ، قصد مواجهة تحقق أخطار محددة ، و ذلك لتعويض المصابين منهم بأضرار الناجمة عن حوادث و ذلك من خلال الأقساط التي تم جمعها.<sup>310</sup>

ب- **التعريف القانوني** : يعتبر التأمين ، العقد الذي من خلاله يقوم طرف يدعى المكتتب ( المؤمن له) ، بتعهد إلى طرف آخر يعرف بالمؤمن الذي يقدم خدمة ( تعويض ) في حالة تحقق خطر وذلك مقابل تسديد سعر يعرف بالقسط.<sup>311</sup>

ت- **التعريف الإقتصادي** : يعتبر التأمين منتج تجاري تعرضه مؤسسات التأمين على شكل مجموعة ضمانات يتم أخذها أو تركها ، و تعرف العقود هنا بعقود الإنتماء ، خاصة تجاه الخواص ، وفي صورة أخرى فهو منتج قانوني ، بحيث يتكون من إلتزامات يتعهد بها المؤمن تجاه المؤمن لهم و التعهد هنا يتمثل في تعويض الضرر.<sup>312</sup>

ث- **تعريف التأمين من جانب الخطر** : و يعد التعريف الملائم في العصر الحديث ، بحيث يربط التأمين المعاصر بإدارة المخاطر ، أي مع وسيلة التعويض عن الخسارة المالية ، التي تحل بالفرد ، نتيجة وقوع خطر معين ، و ذلك من خلال توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد ، يكون جميعهم معرضين لهذا الخطر ، و ذلك بمقتضى إتفاق مسبق.<sup>313</sup>

و من هذا المنطلق يمكن التمييز بين مختلف مفاهيم التأمين حسب أنواعه ، و كذلك تعريفاته سواء كانت تقنية إحصائية ، أو إقتصادية أو قانونية ، زيادة على التعريف المحاسبي للتأمين الذي ينفرد بخاصية إنعكاس دورة الإنتاج<sup>314</sup> *inversion du cycle de production* بالمقارنة مع المفاهيم المتعلقة بالمحاسبة في المؤسسات الكلاسيكية.<sup>315</sup>

<sup>300</sup> جديدي معراج ، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 11-12.

<sup>301</sup> عقد التأمين ، هو إتفاق مبرم بين طرفين المؤمن و المؤمن له ، في إطار تعاقدي (بنود) متفق عليها في إطار قانون يجنب الضرر و تحصل من خلاله المنفعة لكلا الطرفين .

<sup>302</sup> المؤمن هو ممثل في شركة التأمين المتخصصة التي تتولى إجراءات التعاقد مع المؤمن له .

<sup>303</sup> المؤمن له هو الطرف الثاني في العملية التأمينية ، و يقوم بدفع الأقساط وفقا للعقد مع شركة التأمين ، نظير حصوله هو أو المستفيد من التأمين على التعويضات المحددة في العقد .

<sup>304</sup> القسط هو المبلغ الذي يدفعه المؤمن له إلى المؤمن مقابل إلتزام الأخير بتحمل تبعه الخطر المؤمن ضده .

<sup>305</sup> التعويض هو مبلغ خدمة المؤمن أو أداء الخدمة ، و يتمثل في مبلغ من المال موجه إلى المؤمن له عند إثبات تحقق الخطر أي وقوع الضرر .

<sup>306</sup> الضرر ، هو تحقق الخطر ، و يتم تقويمه عادة من طرف إختصاصيين ، و خبراء ، و يتدخل كذلك الإكتواري في حساب التعويض المناسب للضرر المناسب .

<sup>307</sup> الخطر ، هو أي حادث محتمل يؤدي إلى خسارة مادية متوقعة ، يمكن قياسها ، كما يعبر عنه بالخطر المحتمل الوقوع للمؤمن له ، و يكون محددًا بصورة واضحة في وثيقة التأمين .

<sup>308</sup> رمضان أبو السعود ، أصول التأمين ، المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 30 .

<sup>309</sup> Francois Ewald, Jean Hervz, *encyclopedie de l'assurance, edition jouve , 1997, p5*

<sup>310</sup> محمد حسن قاسم ، محاضرات في عقد التأمين ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 ، ص 19 .

<sup>311</sup> Françoise Ewalde *Op cit p 6.*

<sup>312</sup> Francois couilbault. *Op cit p 4.*

<sup>313</sup> سلامة عبد الله ، مرجع سابق ، ص 93 .

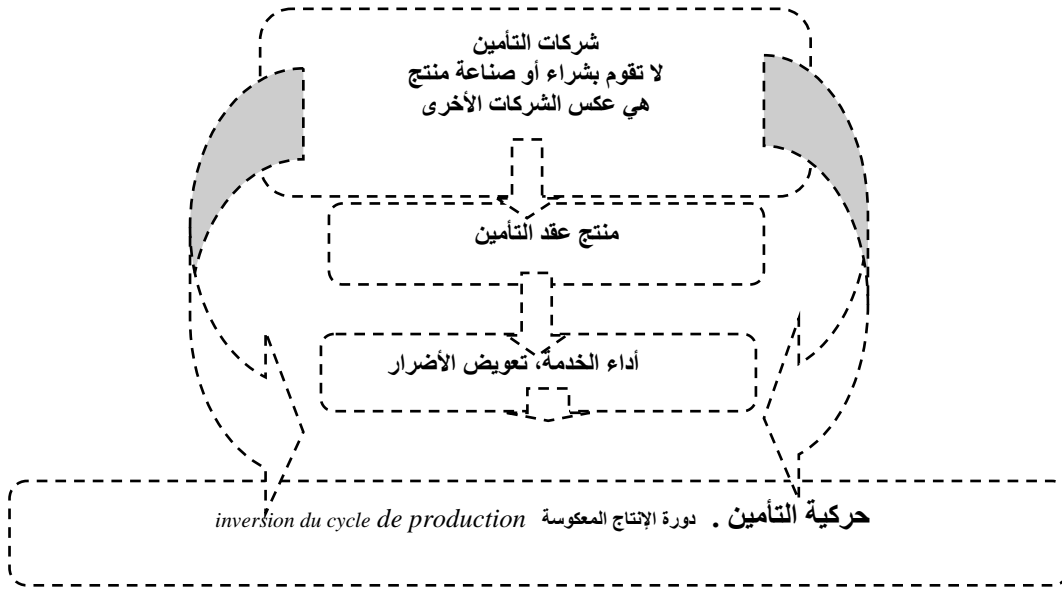
<sup>314</sup> إنعكاس دورة الإنتاج في التأمين ، و تعني أن سعر البيع (لعقد التأمين ) هو محدد قبل معرفة سعر التكلفة ( مبلغ التعويض عند تحقق الخطر) .

<sup>315</sup> Alain Tosetti , *comptabilite , reglementation , actuariat, edition economica, 2000, p.9*



فمن خلال تناول مختلف مفاهيم التأمين، يمكن تحديد التأمين الذي يراد تطبيقه حسب مجالات تعريفه ، كما ذكر سالفاً ، و بالتالي أصبح للتأمين تخصصات تماما كما للخطر أو الحوادث ، أعطته مفهوماً يتناسب معه .

أنظر الشكل الموالي : **الشكل رقم (1-3) التأمين من مفهوم محاسبي .**

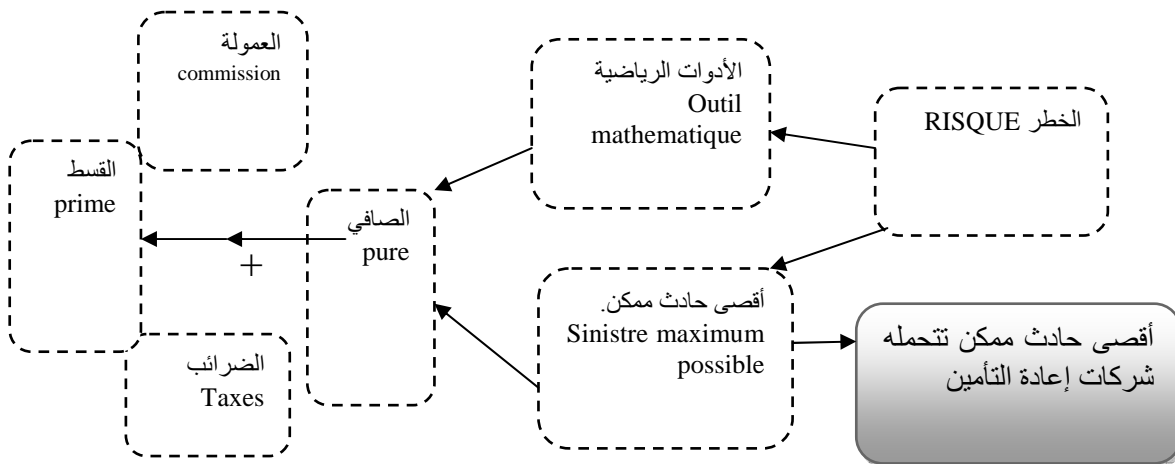


المصدر - إعداد الطالب .

يوضح الشكل (1-3)، العملية العكسية للإنتاج ، بحيث يباع منتج التأمين قبل معرفة التكلفة ، و بالتالي يكون التعويض في مرحلة لاحقة بعد شراء عقد التأمين ، و بشروط يتحقق فيها الضرر ، و هذه من تقنيات العمل التأميني ، فحركية النشاط التأميني تختلف بهذه الكيفية عن نشاط المؤسسات الكلاسيكية التقليدية .

و هذا ما يحملنا إلى محاولة تعريفه حسب عملية التأمين بشكل مبسط ، من خلال الشكل التالي :

**الشكل رقم (2-3) مفهوم التأمين حسب عملياته .**



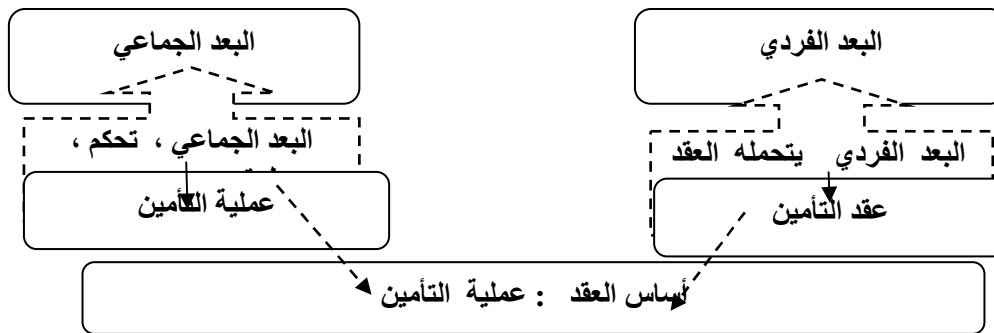
source-Jean Philippe bourille, *l'assurance des risques d'entreprise* , Ecole superieure du commerce , Mémoire l'assurance est elle une charge, ou un investissement pour les entreprises ,Promotion ,2005,ESCO,P5.

و هكذا يوضح الشكل (2-3)، مفهوم التأمين من خلال أهمية قسط التأمين في تغطية الخطر

من خلال الأدوات الرياضية ، التي تأخذ بعين الإعتبار أقصى حوادث ممكنة ، لتعويضها ، و عليه نستنتج بأن عملية التأمين مرتبطة بتقنيات إعادة التأمين في كل مراحلها تعطي تعريفا شاملا لنشاط التأمين .

كما نشير في هذا الجانب ، و حسب رأينا ، أن هناك تعريف مرتبط بأبعاد التأمين ، بحيث أن للتأمين بعدين أساسيين ، يوضحان أسس تعريف التأمين بإعتباره عقد .  
و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (3-3) مفهوم التأمين حسب أبعاده .

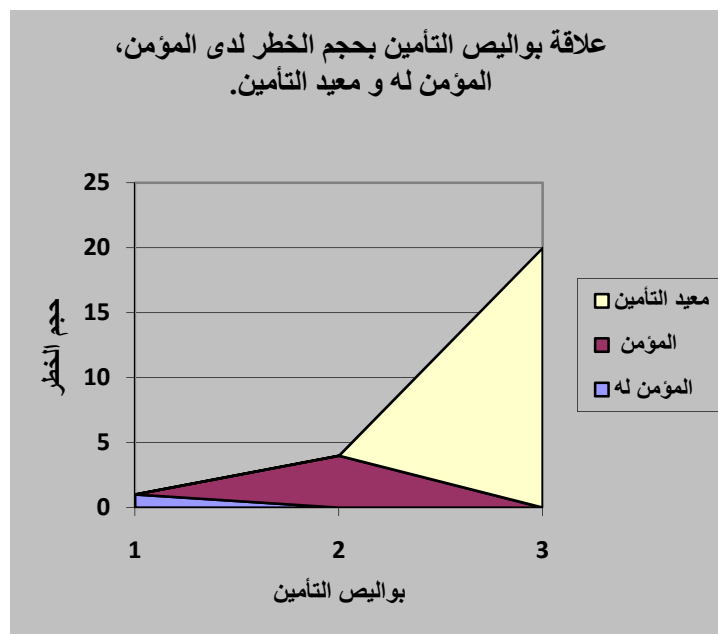


source-Federation francaise des Societes d'assurances, seminaire « les clés de l'assurance » , 15 juin ,2006 , page 5

و يتوضح من الشكل (3-3)، بأن مفهوم التأمين ، يرتبط ببعديه الفردي و الجماعي من خلال ميكانزم عقد التأمين ، يتمثل في السيطرة التقنية و المالية من خلال تقسيم الأخطار ، بكيفية تسمح بتعويض الأضرار ، و يكون أساسها عملية تعاضدية.

و لكي نحصل على تعريف شامل للتأمين نربط ، هذه التعاريف السالفة الذكر للتأمين بحجم الخطر بالنسبة لكل من المؤمن و المؤمن له، و معيد التأمين ، كما هو موضح في الرسم البياني الموالي :

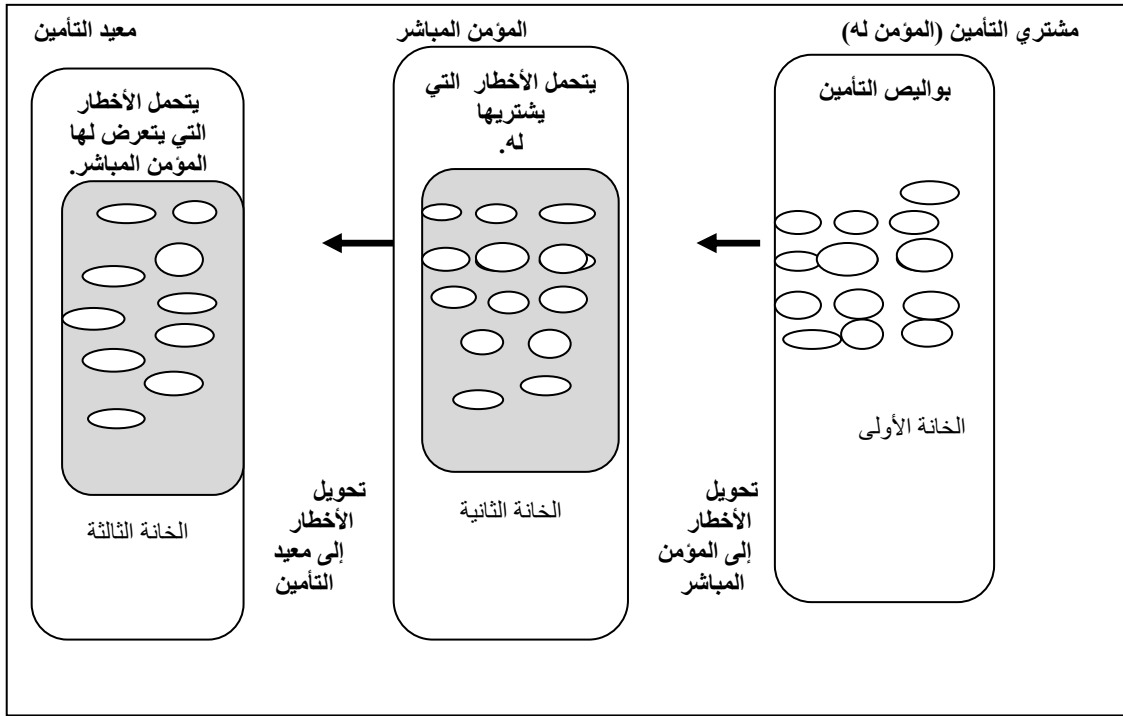
### الشكل رقم (4-3)



Source- Swiss Re, introduction a la reassurance ,Mythenquai 50/60,Suisse WWW.SWISSre . com/ Publication technique,7Edition2003, page 1 .

و يوضح الشكل (3-4)، العلاقة بين حجم الخطر و البواليص التي بإمكانها تحمل الخطر المتصاعد لدى المؤمن له ، و معيد التأمين ، في تغطيته لهذا الخطر ، فكلما كان الخطر كبير، كلما تتطلب ذلك بواليص أكثر ، كلما كانت الحاجة ماسة لمعيد التأمين<sup>316</sup> و هذه هي حلقة التغطية التأمينية ، و هذه العملية تتحقق عن طريق تحويل الخطر. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (3-5) بواليص التأمين .

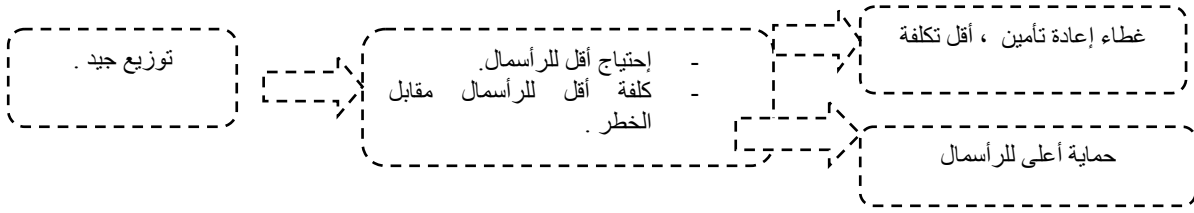


source -Swiss Re ,Op cit p 9.

ويوضح الشكل (3-5)، عملية تحويل الأخطار من المؤمن المباشر إلى معيد التأمين ، و تعد هذه العملية ، من بين تقنيات التأمين ، و نلاحظ عملية تفتيت الأخطار بين الطرفين من الخانة الثانية إلى الخانة الثالثة ، و لتحقيق عملية التأمين ، يعتمد المؤمن على تقنية إعادة التأمين. كما نشير إلى أن التأمين أصبح يخضع لمبدأ التوزيع أكثر من ذي قبل بحيث أصبح يؤثر في عمليات إعادة التأمين بشكل مباشر ، مما أدى إلى انخفاض أقساط إعادة التأمين بشكل كبير ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>316</sup> تعد إعادة التأمين ، أساس التأمين المعاصر ، نظرا لدورها في بنية العمليات التأمينية ، و يتضح من خلال النقاط السالفة الذكر ، أن مصدر التأمين شغل العديد من المتخصصين في تقنيات التأمين ، التي كشفت بأن معيد التأمين هو محرك النشاط التأميني لما له من خبرة في تغطية المخاطر ، و تقنيات الملاءة ، و التصنيف ، و الدراية في مجال توزيع نسب إعادة التأمين ، و تنويع منطقتة الجغرافية ، كما يسعى لتحديد الحدود المطلوبة للإتفاقيات ، و إبرام عقود التأمين ، محمد عثمان ، إعادة التأمين ، و درء المخاطر ، المؤتمر الأول للتأمين فلسطين ، 30 /06/29 2010 ص 8 .

### الشكل رقم (3-6) أهمية التوزيع في إعادة التأمين .



المصدر - باسم حدادين ، معهد التأمين القانوني / لندن ، إدارة المخاطر ، 2010 ، ص 33.

يوضح الشكل (3-6)، أهمية التوزيع في عملية إعادة التأمين ، من خلال خفض تكلفة الرأسمال . و تتضح أهمية إعادة التأمين ، من خلال النقاط التالية :

- أ- توزيع الخطر إستنادا لنظرية الأعداد الكبرى .
- ب - الخبرة الفنية .
- ت - توسيع الطاقة الإستيعابية بين الشركات .
- ث - حماية شركات التأمين .

- ج - الحيلة ضد الإعسار المالي .
- ح- حماية الإقتصاد الوطني .<sup>317</sup>

و من المؤكد أن الرأسمال و توافره لتغطية المخاطر ، أصبح من الشروط الأساسية لتغطية المخاطر ، ونظرا لتعدد المخاطر في هذا العصر ، و ظهور أنواع جديدة من المخاطر ، ما أفرز أنواع جديدة من التغطيات التأمينية ، ناهيك عن التأمين على الأنشطة السياسية ، التي تغطي التأمين على الأشخاص ، فكل هذه المخاطر ، جعلت من الخطر مرتبط بإعادة التأمين .

كما و نشير في هذا الجانب إلى أن مفهوم التأمين إرتبط بأصناف شركات إعادة التأمين حسب :

- أ- أنواع التصنيف حسب التشريعات .
- ب- حسب تأثير التصنيف على الملاءة و الخاصة بالشركات .

ت- الحوكمة

ث- الشفافية .<sup>318</sup>

و نلاحظ بأن هذه العناصر ، تسمح بتصنيف المخاطر ، التي يمكن للتأمين ، تغطيتها ، و الشركات ، تستخدم مؤشرات الملاءة الخاصة ، للتحكم في عمليات التعويض ، و لكن هذه الأخيرة تتطلب الحوكمة ، التي من خلالها تستطيع ممارسة عمليات إعادة التأمين ، بكيفية جيدة ، فمثلا يمكن حصر 5 شركات إعادة التأمين / حسب الأقسام المكتتبة في الجدول الموالي :

<sup>317</sup> محمد عثمان ، إعادة التأمين و درء المخاطر ، المؤتمر الأول للتأمين في فلسطين ، 2010/06/30/29 ، ص 3.

<sup>318</sup> باسم حدادين ، كيف يدير معيدو التأمين المخاطر ، شركة الشرق الأوسط للتأمين ، فلسطين 2008/09/19 ، ص 52.

### الجدول رقم (3-1) أهم شركات إعادة التأمين حسب الأقساط المكتتبة في العالم

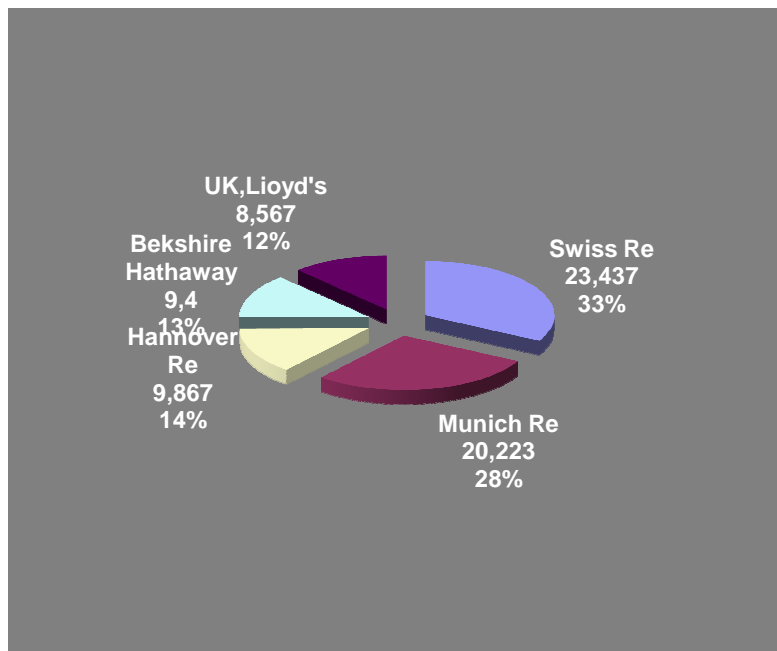
مليون دولار. 2008

الرقم	الاسم	المكان	الرتبة	الأقساط
1(2)	سويسزلند	Swiss Re	23,437	
2(1)	جارمني	Munich Re	20,223	
3(3)	جارمني	Hannover Re	9,867	
4(4)	الولايات المتحدة الأمريكية	Berkshire Hathaway	9,400	
5(5)	UK	UK Lloyd's	8,567	

المصدر - محمد عثمان ، مرجع سابق ، ص9.

و نلاحظ من خلال الجدول (3-1) بأن مفهوم التأمين ، أصبح يأخذ بعين الإعتبار أقساط التأمين المكتتبة على مستوى عالي و عالمي ، فهي بذلك ، عمليات ذات نفوذ كبير ، تمارسه أكبر الشركات العالمية ، مثلما يشير إليه الجدول أعلاه، من خلال أهمية الأقساط التي بلغت ، أكبر نسبة ، لدى شركة Switzerland، و الرسم البياني الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (3-7) أقساط التأمين المكتتبة لدى أكبر شركات إعادة التأمين في العالم . الوحدة :مليون دولار



المصدر - إعداد الطالب بتصرف ، اعتمادا على معطيات swiss Re 2008 ، و عن محمد عثمان مرجع سابق.ص52.

ونستنتج من الشكل (3-7)، بأن مفهوم التأمين يرتبط بأهمية أقساط التأمين المكتتبة ، لدى معيد التأمين في العالم ، و تصدرها شركة *Swiss-Re* بنسبة 33 %، و عند تقربنا من نشاط هذه الشركات توضح لنا بأن عمليات إعادة التأمين هي مرتبطة بعملية التعويض ، و أهميتها الكبيرة في تحديد و تعريف المهام الرئيسية للتأمين ، بحيث نحصل على مبلغ التعويض (أي المبلغ الذي يدفعه المؤمن إلى المؤمن عليه أو المستفيد في حالة وقوع الخطر).<sup>319</sup> و تكتمل عملية إعادة التأمين ، بعملية المصادقية في التعويض ، و القدرة على الإيفاء بالتزامات شركات التأمين في التعويض عن الأضرار. و هكذا نستنتج بأن تعريف التأمين الحديث ، لم يصبح يقتصر على تعريف مبسط كالسابق ، و لكن أصبح أكثر إتساعا ، و شمولية ، يأخذ بعين الإعتبار دراسة إدارة المخاطر ( تحويل المخاطر)، و عمليات التوزيع في إعادة التأمين ، بالإضافة إلى حجم الأقساط المكتتبة .

<sup>319</sup> عيد عبد الأحمد أبو بكر ، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009، ص146.

## 1-2- أطراف التأمين.

للتأمين أطراف رئيسية تسهم في حركية النشاط التأميني و تلعب دورا هاما في العملية التأمينية ، نذكر منها :

أ- **المؤمن** : و يكون المؤمن عادة شركة تأمين ، و يعرف التأمين الذي تقوم به شركات التأمين بإسم التأمين بقسط ثابت، و عادة يكون شركة تأمين أو فرع بموجب قانون التأمين العام *code generale des assurances*. يقوم بتغطية قيمة التأمين ضد خطر معين .

ب- **المؤمن له** : و هو مالك الشيء أو صاحب البضاعة المنقولة ، و لما كان صاحب الحق في التعويض لا يعرف مقدما أي مجهولا عند إبرام عقد التأمين ، فإن المستفيد من التأمين قد يكون شخصا آخر غير المؤمن له ، فهو بذلك الشخص الذي أبرم عقد التأمين مع المؤمن أو المستفيد الذي اكتسب حقوق عقد التأمين، حولت إليه بصورة قانونية ، و يعرف التأمين في هذه الحالة بإسم التأمين لحساب من ثبت له الحق فيه، و يعتبر هذا التأمين من الناحية القانونية، من قبيل الإشتراط لمصلحة الغير، و هنا يتعلق الأمر بشروط صحة عقد التأمين، فيعتبر عقد التأمين من العقود الرضائية و يتطلب الكتابة لإثبات العقد، و يلزم توافر المحل في عقد التأمين، و محل عقد التأمين هو الخطر الذي يضمن المؤمن نتائجه .

و يمكن أن يكون المؤمن له طرف ( شخص أو شركة ) ، الذي يتعرض لخطر في شخصه أو ماله، فيعمد إلى طلب التأمين ضد هذا ، من المؤمن ( شركة التأمين ) ، يؤدي لها القسط المتفق عليه ، مقابل إلزامها بدفع مبلغ معين عند تحقق الخطر .<sup>320</sup>

ت- **قسط التأمين** : و هو المساهمة المالية التي يدفعها ، المؤمن له للمؤمن ، مقابل ضمانات ممنوحة له، و دفعها يكون مسبقا في بداية السنة أو العملية ، فهو بذلك محل إلزام المؤمن له، و يدخل في تكوين عقد التأمين و يجعل منه عقد معاوضة، و هو يمثل إجمالي ما يدفعه المتعاقد نظير تغطية جميع ما لديه من وحدات الخطر ، و نشير إلى أن هناك سعر التأمين ، و هو متوسط ما يدفعه المتعاقد نظير تغطية وحدة واحدة من وحدات الخطر التي لديه ، و ينبغي أن تتوفر شروط في أسعار التأمين ، منها الأساسية مثل ( السعر كافي - معقول - غير مبالغ فيه - يتناسب مع الخطر )، أما الشروط الإضافية مثل ( هيكل التعريفة سهل التطبيق - سهل الفهم - مرنا - إقتصادي - مشجعا).<sup>321</sup>

ث- **خدمة المؤمن** : أو أداء الخدمة فهي مرتبطة ، بتعهد من طرف المؤمن في حالة تحقيق الخطر ، و تتمثل في مبلغ من المال الموجه إلى :

◀ المكتتب أو المؤمن له ، مثلا بالنسبة للتأمين ضد الحريق.

◀ شخص آخر، مثلا بالنسبة لتأمين المسؤولية .

◀ المستفيد ، مثلا بالنسبة للتأمين على الحياة ( في حالة الوفاة).<sup>322</sup>

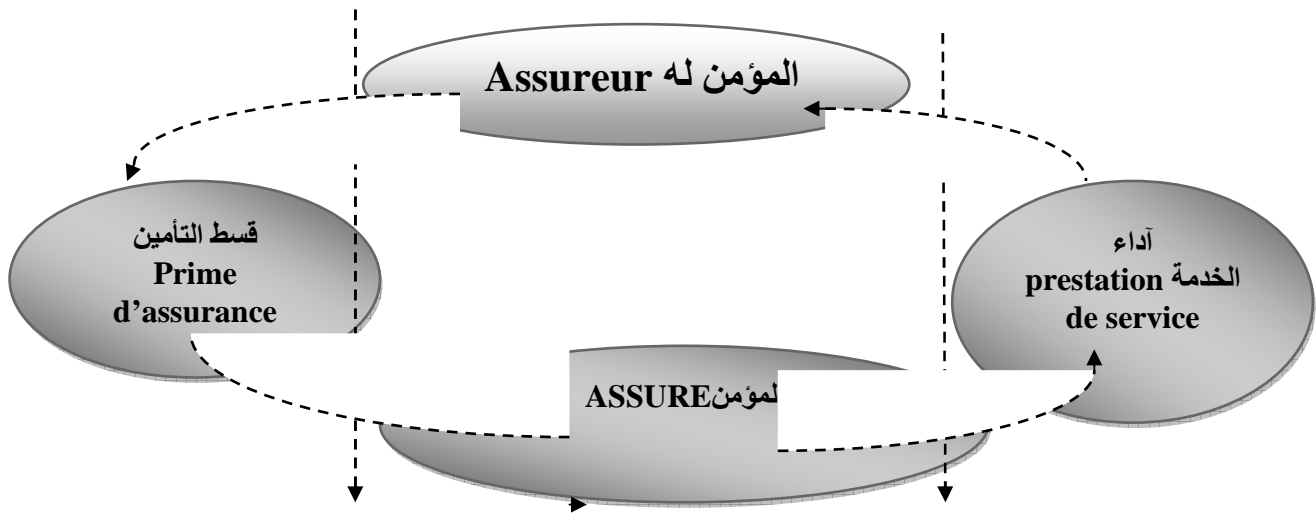
<sup>320</sup> مختار محمود الهاشمي ، و إبراهيم عبد النبي حمودة ، مبادئ الخطر و التأمين ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001، ص 4.

<sup>321</sup> أقاسم نوال ، دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية ، دراسة حالة الجزائر ، ماجستير ، الجزائر ، 2001 ، ص 39، 38.

<sup>322</sup> Francois couilbault Op cit pp .6-5

والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (8-3) - أطراف التأمين .



المصدر - إعداد الطالب.

يتضح من الشكل (8-3)، أن للتأمين عناصر فاعلة ، تعد محركاً لدورة النشاط التأميني ، و أهمها طرفي العقد التأميني ، و هي المؤمن و المؤمن له ، بينما يعد القسط هو سعر الضمان و الأمان ، و أداء الخدمة هو الغاية و تتمثل في التعويضات ، و نشير إلى أن هناك ترابط وثيق بين عناصر هذا الشكل .

### 3-1- أنواع التأمين.

كلما تعددت الأخطار، ظهرت أنواع جديدة من التأمين ، لذلك فإن تقسيم أنواع التأمين يرجع إلى طبيعة الخطر المؤمن ضده ، و الغرض من التأمين ، و المؤسسة التي تمارس عمليات التأمين .

#### 1-3-1- أنواع التأمين التجاري.

لقد قسم المشرع الجزائري التأمين التجاري إلى أنواع نذكر منها ما يلي :

أ- **التأمين من الأضرار** - و يقصد بذلك الخطر المؤمن منه ، ويتعلق بحال المؤمن له و ممتلكاته و هنا يجب أن نميز بين نوعين من تأمينات الضرر و هما التأمين على الأشياء و التأمين على المسؤولية:

● **التأمين على الأشياء** : و هو تأمين المؤمن له من الأضرار التي تصيبه بطريقة مباشرة ، كالسرقة - الحريق - و ما شابه ذلك من الأضرار، التي تلحق بأموال و ممتلكات المؤمن له ، مثل التأمين البحري و التأمين الجوي ، و يدخلان تحت قاعدة التأمين من الأضرار، و قد يكون التأمين على الأشياء يتعلق بالنقود، أو المجوهرات، أو ضمان قرض من القروض التجارية .

● **التأمين على المسؤولية** : و هو التأمين المؤمن له ، من رجوع الغير إلى المسؤولية ، فالضرر هنا يصيب ماله بطريقة غير مباشرة ، و غالباً ما يكون مصدر هذا الضرر هو المسؤولية التقصيرية ، كما هو الحال في المسؤولية من حوادث المرور، حيث أن المؤمن له في هذا النوع من التأمين لا يؤمن على المتضرر، بل يؤمن على ماله من رجوع المتضرر، أو الضحية عليه بالتعويض ، و من هنا فإن التأمين من المسؤولية يركز على 3 أشخاص - المؤمن - المؤمن له ( المسؤول عن الحادث) - المتضرر و بهذا الشكل يكتسب المتضرر حقاً مباشراً تجاه المؤمن بطلب التعويض .

ب- **التأمين على الأشخاص**- و يتضمن التأمين على الأشخاص أنواع و صور مختلفة ، يكون التأمين فيها متعلق بشخص المؤمن له، و ذلك خلافاً عن التأمين من الأضرار فهو يمكن أن يدرج في هذا النوع من التأمين الضمانات الإجتماعية، إصابات العمل - الشيخوخة و ما شبه ذلك، و إذا كان نظام



التأمين الإجتماعي يخضع لقواعد أخرى تحددها التشريعات الإجتماعية<sup>323</sup>، و من أهم فروع التأمين على الأشخاص، وأكثرها إنتشارا في المجال العملي التأمين على الحياة، و على كل، من أبرز صور التأمين، التأمين لحال الوفاة، التأمين لحال الحياة، التأمين المختلط<sup>324</sup> و يمكن أن نوجز ذلك فيما يلي :

● **التأمين لحال الوفاة :** و هو عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه في مقابل أقساط بأن يدفع مبلغ تأمين معين، عند وفاة المؤمن له للمستفيد إما دفعة واحدة ( رأسمال) ، أو على شكل إيراد دوري ، و يشمل هذا النوع ثلاث حالات:

✓ **التأمين العمري:** و يستفيد منه ذوي الحقوق طول العمر.  
✓ **التأمين المؤقت :** وهذا النوع نجده في أغلب الحياة، عند الذين يمارسون أنشطة خطيرة لمدة معينة وذلك بدفع مبالغ أقساط كبيرة .

✓ **التأمين على البقاء:** و هو تأمين على مدى الحياة .

● **التأمين لحال الحياة:** و يلتزم بمقتضاه المؤمن بأن يدفع مبلغ التأمين، عند حلول الأجل المعين في العقد للمؤمن على حياته إذا بقي حيا، وغالبا ما يكون المؤمن على حياته هو المستفيد، و يحدد هذا الأجل، إما بعدد من السنين أو بلوغ سنة معينة للمؤمن له، و إذا مات المؤمن على حياته قبل حلول هذا التاريخ ينتهي العقد، ويحتفظ المؤمن بالأقساط المدفوعة، و الدافع الأساسي من هذا النوع من التأمين هو الإحتياط، و الإدخار لمواجهة عواقب المرض- الشيخوخة .. الخ<sup>325</sup>.

● **التأمين المختلط :** في نطاق هذا العقد، يلتزم المؤمن في مقابل أقساط، بأن يدفع مبلغ التأمين ( رأسمال أو إيراد) ، إلى المستفيد إذا توفي المؤمن على حياته في خلال مدة معينة، أو المؤمن على حياته إذا بقي حيا عند إنقضاء المدة المعينة و هو يجمع بين التأمين لحال الوفاة، إذا مات المؤمن على حياته خلال مدة معينة، و التأمين لحال الحياة، إذا بقي المؤمن على حياته عند إنقضاء هذه المدة، و هو يشمل على أنواع مختلفة أهمها، التأمين المختلط العادي، التأمين لأجل محدد، تأمين المهر، التأمين على الأسرة.<sup>326</sup>

و الشكل الموالي يوضح أهم أنواع التأمين التي تمارسها جميع الأطراف الناشطة في الإقتصاد :

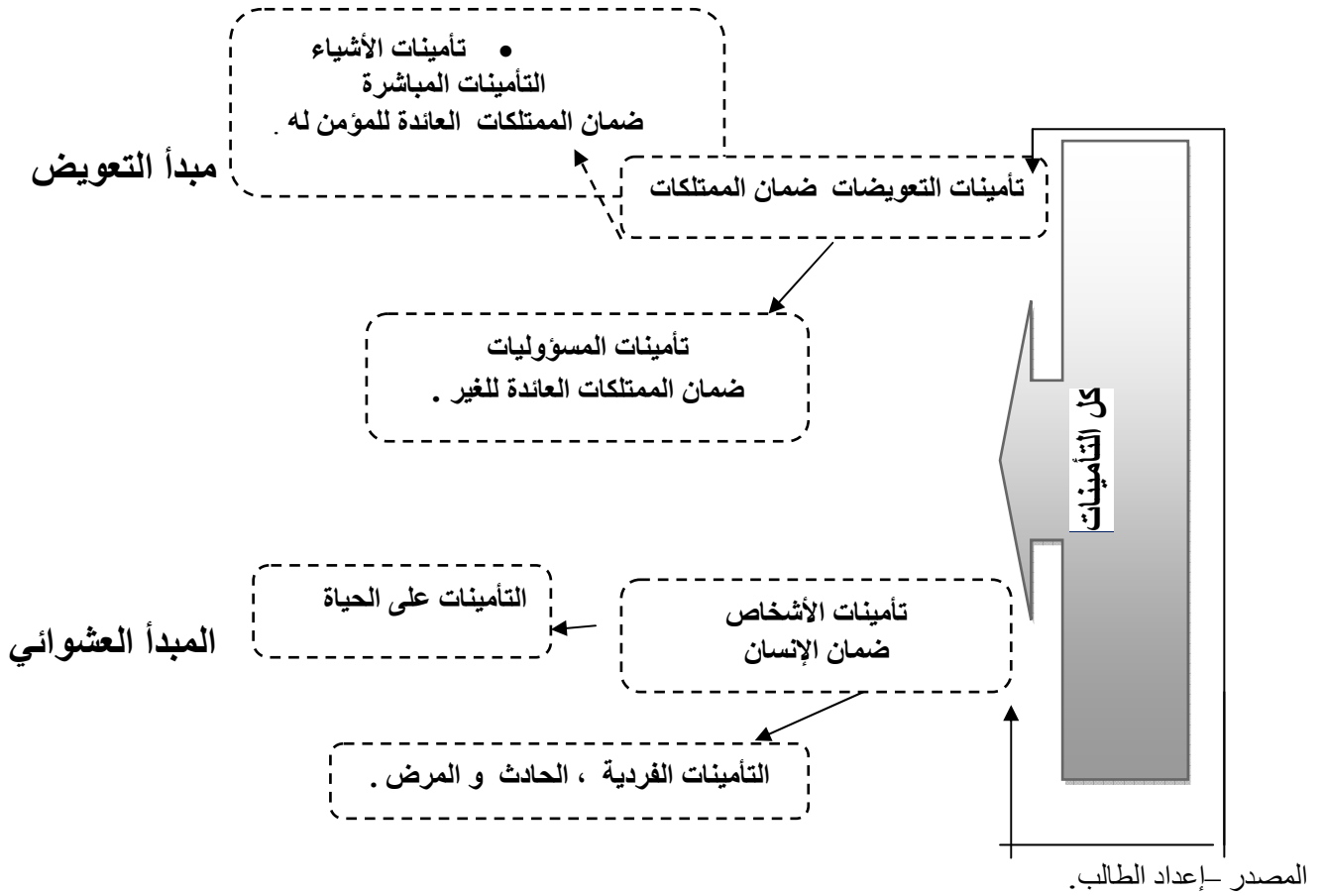
<sup>323</sup> جديدي معراج، مرجع سابق، ص 6 .

<sup>324</sup> إبراهيم أبو النجا، التأمين في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص 132.

<sup>325</sup> جديدي معراج، مرجع سابق، ص ص 10-25.

<sup>326</sup> جديدي معراج، نفس المرجع، ص 11.

### الشكل رقم (9-3) - أنواع التأمينات .



و نستنتج من الشكل (9-3)، بأنه هناك نوعين أساسيين من أنواع التأمين ، التأمين التبادلي ، وفيه يتبادل المؤمن و المؤمن له مخاطر و فوائد التأمين ، و منه التأمين على الأشخاص ، الذي يعرف بأنه عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن بدفع مبلغ معين أو تقرير إيراد ، إذا ما حدث أمر يتعلق بشخص المؤمن له ، و له عدة صور منها التأمين على الإصابات و الحوادث ، و التأمين على الأمراض ، التأمين على الزواج ، و التأمين على الأولاد ، و التأمين على الحياة ، كما يشمل التأمين على الأضرار الذي يسعى إلى إصلاح الخسائر التي تصيب مال المؤمن له مباشرة و هو يخضع بكافة أنواعه إلى المبدأ التعويضي ، و ينقسم بدوره إلى قسمين ، التأمين على الأموال ، الذي يهدف لتغطية خسائر مادية في ممتلكات ثابتة أو منقولة مثل التأمين على البيت من الحريق ، أو الهدم أو نحوه ، أو على البضاعة أثناء نقلها برا أو جوا ، أو تأمين على المتجر من الحريق ، أو السيارات أو غيرها من الأشياء و الأموال بدفع قسط محدد ، ثم التأمين على المسؤولية التي تهدف إلى تغطية خسائر مادية التي يترتب عن مسؤولية المؤمن له ، بسبب الأضرار التي ألحقت بالغير ، و الذي يكون مسؤولاً قانوناً .

● **التأمين الإجباري أو الإلزامي :** إن مفهوم التأمين الإجباري قد يطرح مشكل من ناحية علم الدلالة ، بحيث ليس من الممكن جمع كل الضمانات، التي صارت إجبارية من قبل المشرع في إطار التأمينات المكتتبة إختيارياً و تتعلق مثلاً بتأمينات الكوارث الطبيعية - الأعمال الإرهابية الأعاصير، إلا أن التأمين الإجباري خاصة على المركبات يحظى بأهمية كبيرة ، لدى جميع أسواق التأمين العربية و العالمية و ذلك بالنظر إلى حجمه بالنسبة لباقي أنواع التأمين ، و بالنظر إلى التطور التاريخي لصناعة التأمين ، التي إرتبطت في بدايتها بتأمين المركبات و على الأخص التأمين الإلزامي

و يعتمد على مبدأ عدم الخطأ *No Fault System* ، لدى العديد من الدول ، حيث أن الشركة المؤمنة للمركبة هي التي تتولى تعويض الإصابات الجسدية للسائق و الركاب ، دون التدقيق في حالة خطأ سائق المركبة و دون الرجوع على السائق الآخر المتسبب بالحادث ، و يعتمد التأمين الإلزامي على مبدأ التغطية غير المحدودة لصالح المصاب .و على العموم ممكن تقديم جدول يشمل تواريخ صدور قانون التأمين الإلزامي في بعض الدول العربية و من بينها الجزائر :

### الجدول رقم (2-3) تاريخ صدور قانون التأمين الإلزامي في بعض الدول العربية .

تاريخ صدور القانون	إسم الدولة
1963	الجزائر
2005	تونس
1971	ليبيا
2002	لبنان
1955	مصر
1983	السودان
2005	فلسطين
2001	الأردن
1991	اليمن

المصدر – أحمد مشعشع ، مداخلة حول تجارب السوق الفلسطيني في التأمين الإلزامي على المركبات، مؤتمر فلسطين الأول للتأمين ، أريحا 29، 30 – 06-2010، ص 2.

نستنتج من الجدول(2-3) ، بأن أقدم صدور لقانون التأمين الإلزامي ظهر في الجزائر ، و بالتالي تعد الجزائر من بين الدول السبابة في مجال تطبيق قانون التأمين الإجباري بعد مصر .

و هناك قائمة للتأمينات الإجبارية نوجزها فيما يلي :

- أ- الأخطار المرتبطة بالسير. السيارات- النقل.
- ب- الأخطار المرتبطة بالصحة.
- ت- السكن و البناء.
- ث- الأخطار المرتبطة بالنشاطات الرياضية و الترفيه و ثقافة الحياة الخاصة.
- ج- التعليم -التكوين – العمل – التضامن.
- ح- النشاطات الصناعية – الفلاحية – الإقتصادية –المالية.

كما نشير إلى أن هناك ، نوعين من التأمين الذي تمارسه شركات التأمين في العالم ، الأول هو التأمين التقليدي (التجاري)، الذي تمارسه أغلبية الدول في العالم خاصة الأوروبية ، و قد رأينا سابقا عند تعريفنا للتأمين في أن المقصود به هو التأمين التجاري ، لأنه هو الذي يطغى على ممارسات التأمين في العالم في وقتنا الحاضر ، و لكن هناك نوع آخر ، أصبح يتكلم عليه خبراء التأمين، بحيث منهم من يرى أنه ، سيكون بديلا عن التأمين التقليدي ، و هو التأمين التكافلي ، و عليه يمكن تناوله بإيجاز في هذا الفصل .

1-3-2- التأمين التكافلي. تعد صناعة التأمين التعاوني من الصناعات التي تقلل من المخاطر التي يواجهها الأفراد و المؤسسات ، و العملاء أثناء ممارستهم لمختلف الأنشطة اليومية ، كما تدفع بهم للإستهلاك و الإدخار لمواجهة مختلف الأخطار المحتملة ، فهي بذلك تسهم في تراكم الأقساط التأمينية ، و تستثمرها في الإقتصاد بشكل عام ، و قد تم الإجماع على أن صناعة التأمين حول العالم في الوقت الحالي ، تتمثل في تعويضات الحروب و الإرهاب و الكوارث الطبيعية من زلازل و فيضانات، قد تشكل المحرك الرئيسي لنمو ثقافة تأمينية جديدة ، تميل إلى الصيغ التعاونية ، أكثر من البحث عن الربح ، فكيف يمكن توفير أقصى مزايا إقتصادية ، و نفعية مستدامة من صناعة التأمين التعاوني المعاصر لجميع صور التأمين<sup>327</sup> ، مع العلم بأنه يواجه عدد من التحديات، مثل حجم أقساط التأمين العالمية المنخفضة قدرت نسبتها 1.1 % ، نتيجة التضخم خلال 2009 ، و تقريبا بنفس النسبة في الفترة 2010 ، و تسعير سلبي قدر ب 70 % من حجم أقساط التأمينات لغير الحياة على المستوى العالمي ، و ضعف مستوى التوقعات بالنسبة للنتائج التشغيلية لشركات التأمين العالمية خلال 2010-2011 ، و ارتفاع قيمة الخسائر و التعويضات إلى إجمالي أقساط إعادة التأمين ، مما أدى بمعيدي التأمين بالتشديد في الأسعار ، و التغطية لأنواع المخاطر<sup>328</sup> .

فلاشك أن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحساسة في معظم إقتصاديات العالم الحديث ، حول صناعة التأمين التعاوني خاصة ، لأن الأمر يتعلق برؤية مستقبلية ، و نحن ندرك بأن هذا النوع من التأمينات مازال حديث النشأة و يتطلب ، وقتا كبيرا لتعميمه ، بالنسبة للدول التي تبنته لأول مرة و على رأسها المملكة العربية السعودية ، السودان ، ماليزيا ، الإمارات و إقناع جميع دول العالم بتطبيقه و التعامل به، بما فيها الدول المتقدمة التي تمارس التأمين التقليدي التجاري على مستوى متطور ، سواء من الناحية التنظيمية أو التطور التكنولوجي.

**أ-تعريف التأمين التعاوني :** يجتمع في هذا النوع من التأمين عدة أشخاص ، معرضين لأخطار متشابهة ، فيدفع كل منهم إشتراكا معينا ، فتخصص هذه الإشتراكات لأداء التعويض المستحق لمن يصيبه الضرر، فإذا زادت الإشتراكات على ما صرف من تعويض كان للأعضاء حق إسترجاعها ، و إذا نقصت طوالب الأعضاء بإشتراك إضافي لتغطية العجز ، و أنقصت التعويضات المستحقة بنسبة العجز ، و أعضاء شركات التأمين التعاوني لا يسعون إلى تحقيق ربح ، بل إلى تخفيف الخسائر التي تلحق بعض الأعضاء ، و عليه يتعاقد هؤلاء الأعضاء ، ليتعاونو على تحمل مصيبة ، قد تحل ببعضهم ، كما تدار شركة التأمين التعاوني بوساطة أعضاءها ، فكل واحد يكون مؤمنا و مؤمنا له<sup>329</sup> .

**ب- صور و صيغ التأمين التعاوني المعاصرة ، من الصور المعتمدة للتأمين التعاوني نذكر ما يلي :**

يلي :

- ← التأمين الإجتماعي : و تقوم الحكومات ، و الهيئات العمومية بتقديمه للمواطنين .
- ← يتخذ التأمين التعاوني صورة برامج تقاعدية و إدارية ، حيث تستثمر بها الأموال المدخرة ،

و يتم من خلالها تشجيع الأفراد على الإدخار التقاعدي.

← التأمين الطبي : و هذا النوع من أهم الأنواع ، المتنازع فيها عند أغلبية الدول و الحكومات ، مع تطبيق إلزامية التأمين الصحي .

<sup>327</sup> أحمد محمد لطفي أحمد ، نظرية التأمين ، المشكلات العملية و الطول الإسلامية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 12 .

<sup>328</sup> إعداد الباحث ، اعتماد على تقرير . *Rapport of takaful , emst young-wtc repot 2008-2009*

<sup>329</sup> علي محي الدين القرة داغي ، التأمين التعاوني ماهيته و ضوابطه و معوقاته ، 2009 ص 56 .

← **الجمعيات التعاونية** : و التأمين النقابي المهني .  
أما فيما يتعلق بصيغ التأمين التعاوني ، فهي تتمثل في :  
← الفصل بين المركز المالي للمساهمين ، و المركز المالي لعمليات التأمين .  
← تفتيت المخاطر.<sup>330</sup>

ت-تعريف شركات التأمين التعاوني . هي عبارة عن منظمة إقتصادية ، تتميز بصفة مهنية تقوم بعمليات التأمين ، التي من خلالها تنظم إتفاقات مع عدد من المؤمن لهم ، و المعرضين لمخاطر محدودة ، و تتعهد بتنفيذ عقود التأمين ، أو بدفع التعويض في حالة وقوع الحادث ، كما تتخذ عدة أشكال منها شركات التأمين المساهمة ، صناديق التأمين الخاصة ، الجمعيات التعاونية للتأمين ، التأمين الحكومي  
331

كما لديها عدة إستعمالات ، منها الوظيفة الإستثمارية ، إدارة عمليات التأمين ، إدارة النشاط التسويقي، تحديد الأقساط ، إدارة الأصول و الخصوم ، وظيفة محاسبية ، وظيفة قانونية ، ومن الشركات الرائدة الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني *SAUDI FRANSI COOPERATIVE INSURANCE COMPANY* .

أما الأرقام المتوفرة في تقرير سويس ري<sup>332</sup> حول سوق التأمين العالمي ، تشير في الجدول أدناه ، بأن معدلات التوغل *taux de penetration* و الكثافة *densite* ، بالنسبة للتأمين التكافلي في العالم هي جد معبرة ، و المنتشر بأكثر في آسيا ، و هو في حالة الزحف إلى دول عديدة سواء في إفريقيا ، أو غيرها .  
و الجدول الموالي يوضح ذلك :

<sup>330</sup> دراسات و مؤتمرات حول التأمين ، 2010 . *Fevard et de mediametrie* .

<sup>331</sup> علي محي الدين القرعة داغي، مرجع سابق 57.

<sup>332</sup> *Rapport, Swiss Re sigma 2011* .

### الجدول رقم (3-3) نسبة توغل التأمين (التكافلي) بالنسبة لأقساط 2009 (بالنسب المئوية)

% من المنتج الداخلي الخام PIB على المستوى العالمي ، و معدل توغل التأمينات بأقساط التأمين لسنة 2009 /حسب الأفراد بالدولار USD، و حصة الأقساط من سوق التأمين العالمي .

دول العالم	حصة الأقساط من سوق التأمين العالمية %	حجم أقساط التأمين العالمية		أقساط تأمين الحياة العالمية		أقساط تأمين غير الحياة العالمية	
		نسبة التوغل %	كثافة التأمين/الفرد دولار أمريكي	نسبة التوغل %	كثافة التأمين/الفرد دولار أمريكي	نسبة التوغل %	كثافة التأمين/الفرد دولار أمريكي
أمريكا الشمالية	33.19	7.9	3634.5	3.4	1572.8	4.5	2061.7
أمريكا اللاتينية		2.8	192.2	1.1	75.6	1.7	116.6
أوروبا	39.61	7.6	1861.5	4.5	1111.0	3.1	750.6
آسيا	24.33	6.1	243.1	4.5	180.3	1.6	62.8
إفريقيا	1.21	3.3	48.8	2.2	32.3	1.1	16.6
أستراليا و نيوزيلندا	1.65	6.2	1862.9	3.1	930.7	3.1	932.2
كل العالم	%100	7.0	595.1	4.0	341.2	3.0	253.9
آسيا ماليزيا		4.5	321.8	2.9	206.9	1.6	115.0
الإمارات العربية		2.5	1111.8	0.4	159.2	2.1	952.7
المملكة العربية السعودية		1	151.5	0.1	10.4	0.9	141.1

إعداد الطالب اعتمادا على معطيات - N°2/2010 Swiss Re sigma Source-

ونستنتج من الجدول(3-3)، بأن نسبة حصة الأقساط التأمين التكافلي من سوق التأمين العالمي بالنسبة لدول آسيا بلغ 24.33 % ، مع العلم بأن أكبر سوق للتأمين التعاوني ينتمي إلى دول آسيا و على رأسها المملكة العربية السعودية ، و ماليزيا كما يشير إلى ذلك الجدول (3-5). و أخيرا يمكن القول بأن التأمين التعاوني ( التكافلي) يواجه متطلبات عديدة ، بحيث يرى خبراء التأمين حول العالم إلى أن التغيرات المناخية والعولمة والإرهاب ، و الزلازل و الحروب ، هي أبرز التحديات التي تواجه ثقافة التأمين العالمية<sup>333</sup> ، بإعتبارها القاعدة الرئيسة لحركة التجارة العالمية ، والتي بدونها لا يمكن للمصارف ولا للشركات أن تقوم بأعمالها ، بما فيما شركات التأمين التعاوني . و نشير إلى أن هناك ، طريقة حديثة في تسويق منتجات التأمين ، عبر البنوك<sup>334</sup> ، إضافة إلى التسويق عبر شركات التأمين ، و هي ما يطلق عليها بنك-تأمين أو ما يعرف بالمصطلح المستعمل كثيرا و هو التأمين عبر المصارف أو البنوك ( Bancassurance ).

<sup>333</sup> فهد بن حمود العتري، معوقات صناعة التأمين بالمملكة العربية السعودية ، 2009.

### 1-3-3-التأمين -بنك. Bancassurance.

و يهدف التأمين -بنك ، إلى استخدام الشبكات المصرفية لبيع منتجات التأمين ( تعرف صيرفة التأمين على أنها ، إستراتيجية تسويق منتج التأمين ، عبر الشبكات المصرفية.) ، و يلعب هذا النوع من النشاط المزدوج دوراً إيجابياً في المجتمع على صعيد تخفيض المخاطر والتكاليف المرتبطة بها، ويسهم في تشجيع الأفراد على التوفير و الإدخار، و زيادة الثقة في شركات التأمين وفي القطاع المالي ، ما يشجع من فرص الإستثمار في الأسواق المالية.<sup>335</sup>

و شهدت الأسواق العالمية عدة طرق مختلفة لتحقيق هذا التعاون بين المصارف و شركات التأمين من خلال:

- أ- إنشاء شركات تابعة جديدة .
- ب- المشاريع المشتركة.
- ت- تملك شركات تأمين من قبل البنوك.
- ث- اتفاقيات التوزيع التي قد تكون حصرية تتضمن الإتفاق مع شركة تأمين واحدة أو اتفاقية غير حصرية تتضمن شركة واحدة أو أكثر.<sup>336</sup>

و هكذا يعتبر التأمين -بنك، أقل تكلفة مقارنة مع طرق تسويق الخدمات التأمينية الأخرى، إذ سعت شركات التأمين إلى تطوير طرق توزيع منتجاتها للحفاظ على هامش ربحها، كما إن بيع منتجات التأمين عبر البنوك أقل كلفة عموماً من طرق التوزيع التقليدية، نظراً للتكلفة الطفيفة التي تضاف على حساب البنوك لدى توسيع نطاق منتجاتها البنكية لتشمل منتجات التأمين الأساسية.<sup>337</sup>

### 2- أهمية التأمين الإقتصادية .

تكمن أهمية التأمين في حماية جميع أنشطة الإقتصاد الوطني في شتى المجالات، منها الخدمية و المالية و غيرها ، فهي بذلك تعد المحرك الأساسي للدورة الإقتصادية نظراً لمجالها الواسع و الكبير ، حيث تمس جميع عقود التأمين على إختلاف أنواعها و أشكالها سواء كانت محلية أو دولية.

و لمعرفة أهمية التأمين في الإقتصاد لا بد من معرفة أقطاب التأمين و علاقتها مع الناتج الوطني الخام، فكلما كانت العلاقة معبرة كلما عبر ذلك عن تطور البلد المعني، و تقوم شركات التأمين بتوظيف الأموال المتراكمة في صور متعددة (أسهم، سندات، عقارات...)، و تسهم في تمويل المشاريع الإقتصادية، من خلال تحقيق مشاريع جديدة .

فهو بذلك وسيلة للإستثمار ، من خلال تكوين رؤوس الأموال التي تتجمع من الأقساط ، تدفع مقابلها مبالغ التأمين ، عند وقوع الحوادث و يحتفظ بجزء منها كإحتياطي ، و يستغل الباقي في تكوين رؤوس أموال كبيرة ينتج عنها عوائد إستثمارية .

كما يسهل التأمين عملية اكتساب القرض بفضل الضمانات التي يمدّها للموردين ، و بالتالي يساهم في تكوين الدخل الوطني بتوليد قيمة مضافة للإقتصاد، بفضل تشجيع الإستثمار عن طريق الضمان الذي يمنحه، كما يمثل التأمين بند من بنود ميزان المدفوعات و بالتحديد يوجد في ميزان حركة رؤوس الأموال ، حيث تسجل فيها أقساط إعادة التأمين التي تحولها الشركات الوطنية بموجب الإتفاقيات المبرمة مع شركات التأمين في الخارج ، و يكون تأثير التأمين في ميزان المدفوعات مرتبط برصيد العمليات

<sup>335</sup> فاروق أبو جديع ، محمد عمار معتوق ،التأمين عبر المصارف ، ماجستير إدارة أعمال ، السنة الأولى ، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد 2009-2010. ص ص 5،15 .

<sup>336</sup> باسل الحموي. التكامل مع المصارف والمساهمة في تطوير الأسواق المالية. مؤتمر آفاق التأمين العربية والواقع الاقتصادي الجديد، دمشق 1 و 2 حزيران 2005، ص ص 45-66.

<sup>337</sup> المؤلف غير مذكور، سوريا سبقت لبنان ونظمت التأمين عبر المصارف . مجلة البيان الاقتصادية، بيروت: العدد 457، 2009، ص 242.



التأمينية الذي يمثل الفرق بين الأموال الواردة، و الأموال الصادرة.

كما يلعب التأمين دور مهما في الحد من خلق الضغوط التضخمية التي تسببها زيادة كمية النقود المتداولة و هذا من خلال، الإقبال على طلب التأمين، و توفير حصيلة معتبرة من الموارد المالية ليعاد استثمارها في مشاريع منتجة، مما يزيد من حجم السلع و الخدمات المعروضة<sup>338</sup> و هكذا نستنتج بأن التأمين يساهم في تكوين الدخل الوطني من خلال تحقيق قيمة مضافة<sup>339</sup> فهو بذلك وسيلة تساعد على تسهيل عمليات الائتمان، لأنه يعد أداة يمكن عن طريقها تدعيم الثقة التجارية، و كافة العمليات المالية. و أخيرا يسهم التأمين في الوقاية من المخاطر و العمل على تقليل نسبة وقوعها من خلال معرفة أسبابها، و من تم تجنب وقوعها، فهو بذلك عامل من عوامل الوقاية. كما تتجلى أهمية التأمين من ناحية العرض و الطلب على منتجات التأمين، و المتمثلة في العقود، حسب طبيعتها، وهي تتأثر بمجموعة من المتغيرات، بحيث من ناحية " عرض التأمين فهي تركز على حجم قطاع التأمين من خلال عدد شركات التأمين و حجمها،<sup>340</sup> زيادة على رأسمال الشركات<sup>341</sup>، و التنظيم و الإشراف<sup>342</sup> والكفاءة الإدارية للشركات<sup>343</sup>، و أخيرا الإستثمارات المختلفة<sup>344</sup> أما من ناحية الطلب، و فيما يتعلق بمنتجات التأمين، فهي ترتبط بكثير من العوامل الاقتصادية و الإجتماعية و البيئية، مثل حجم النشاط الصناعي و التجاري في الإقتصاد<sup>345</sup>، و التوزيع الجغرافي للنشاط الإقتصادي<sup>346</sup>، و الإنفاق الحكومي<sup>347</sup>، زيادة على الأنظمة و القوانين<sup>348</sup>، و أخيرا الإفتتاح الإقتصادي<sup>349</sup> ".  
أما من ناحية تحليل بعض الأرقام فيمكن ملاحظة، بأن التأمين، سجل تطورا مذهلا بحيث

هناك بعض الأرقام الاقتصادية، توضح جليا أهمية التأمين في العالم الحديث، بحيث بلغ 600 مليار دولار (USD) كأقساط سنة 2010 على المستوى العالمي، ما يقارب 41 % من مجموع الأعمال لغير الحياة ( *Affaires non-vie* )، بما يعادل 55 مليار دولار كأقساط ( *primes captives* )، و يتعامل، سوق التأمين التقليدي للمؤسسات عالميا ب 90 % من موارد الأقساط، بحيث يتمثل الرصيد في التأمين الذاتي كأقساط جاذبة، و من بين 10 أسواق العالمية للتأمين، هناك 8 دول متطورة، الولايات المتحدة الأمريكية ب 237 مليار دولار، و اليابان 35 مليار دولار في الصدارة، و تمثل الصين 31 مليار دولار و التي سجلت متوسط نمو سنوي يقدر ب 32 % منذ سنة 2000، و بريطانيا ب 28 مليار دولار، ألمانيا ب 26 مليار دولار، فرنسا 24 مليار دولار، كندا 14 مليار دولار، إيطاليا 13 مليار دولار، أستراليا 12 مليار دولار، و أخيرا روسيا ب 9 مليار دولار أما الجزائر فقد بلغ مبلغ

338 صندرة لعور، التأمين على أخطار المؤسسة، دراسة حالة تأمين خسائر الإستغلال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، تخصص بنوك و تأمينات، 2004-2005، ص 47.

339 و يقصد بالقيمة المضافة هنا ( الفرق ما بين رقم الأعمال لقطاع التأمين أي مجموع الأقساط الصادرة خلال السنة، و مجموع المبالغ المدفوعة إلى الغير).

340 أي كلما كان هناك تناسب بين عدد شركات التأمين، مع حاجات الإقتصاد، كلما كان توفير العرض اللازم من منتجات التأمين أكبر.

341 و هو معيار أساسي، من معايير الملاءمة المالية لشركات التأمين، و يؤثر على قدرة هذه الشركات في إصدار وثائق التأمين، و تعبئة أكبر حصة من الأقساط المحصلة، مما يقوي من قدرة هذه الشركات في مواجهة الأخطار، كما تسهم في تحسين و ترقية منتجاتها.

342 أي تقوم بذلك الدولة، من خلال جهة مختصة، لتحسين أداء السوق من خلال فرض التنظيم المناسب لطبيعة السوق، و حجمه مع الإشراف على تنفيذ هذا التنظيم، و تجنب السوق من الإفلاس، أو تلاعب تلك الشركات في معايير قدرتها بقبول إدارة الأخطار.

343 و يقصد بها القدرات الفنية المتخصصة من العاملين في شركة التأمين، نظرا للخصوصية التقنية التي يحتاجها العاملون في شركات التأمين، من خلال معرفتها بطبيعة السوق، و خصوصياته و تغيراته مما يزيد من فرص التسويق لديها.

344 و يقصد بها سياسة الشركة في تحقيق موارد مالية إضافية، من توظيف أقساط التأمين، و الأرباح المحققة في إستثمارات قصيرة، و متوسطة الأجل تضمن الشركة من خلالها تحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن، و توسيع طاقة الإحتفاظ لديها، و بالتالي يصبح لديها القدرة على زيادة إنتاجها، و تحسين موقعها في السوق.

345 و هنا يتعلق الأمر بالأخطار الصناعية، كمصافي البترول و المصانع الببتروكيمياوية، حيث ترتفع فيها القيمة التأمينية، و إحتتمال حدوث الخسائر.

346 حيث يزيد الإمتداد الجغرافي للإقتصاد، و الموارد الاقتصادية من الطلب على منتجات التأمين، فتزيد الشركات من توزيع فروعها، و تنوع الخدمات حسب الموارد الاقتصادية، فهناك بعض المناطق أين يزداد فيها التعرض إلى الأخطار الطبيعية، مثل الزلازل و غيرها، و هناك مناطق تشهد عمرا و بنايات، مما يزيد الطلب على التأمين الهندسي.

347 و يلعب دور أساسي في توفير الخدمات الأولية، و البنية التحتية و المشاريع العامة، فتكون العلاقة قوية بين الإنفاق الحكومي، و الطلب على منتجات التأمين.

348 كان تلزم الحكومة أنواع من التأمين خاصة تأمين المسؤوليات، ( كالتأمين على قيادة المركبات، و المهن و منها تأمين الأخطاء الطبية ( التأمين الطبي) إلى القرارات، و القوانين الملزمة للتأمين.

349 عبد المجيد أحمد الأمير، تطور شركات التأمين في المملكة و أهميتها الاقتصادية دار النشر الدول، السعودية، 2007 ص 13.



أقساط التأمين حوالي 24 مليار دج سنة 2011 ، ما يوضح أننا لا نستطيع أن نقوم بالمقارنة مع الدول المتطورة ، نظرا لنسبته الضئيلة .

و من وجهة نظر فروع التأمين - الأضرار ، فهي تمثل 29 % من الأقساط المباشرة لتأمين المؤسسات ، تم يليها تأمين المسؤولية المدنية ب 25 % ، و التأمين على السيارات للمؤسسات ب 19 % ، و الأخطار الأخرى بما فيها الفروع الخاصة ب 17 %، أخيرا حوادث العمل ب 11%<sup>350</sup> .  
كما يكمن توضيح أهمية شركات التأمين من حيث الأرباح من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-4) أهمية شركات التأمين لغير الحياة ، العالمية من حيث الأرباح .**  
الوحدة :مليون دولار 2009.

الرتبة Rank	الإسم Name	المكان based in	المدخيل revenue
1 ( 1 )	Alianz	ألمانيا Germany	142,395
2 ( 2 )	Berkshire Hathaway	الولايات م. أ. USA	107,786
3 ( 3 )	Munich Re	ألمانيا Germany	67,515
4 ( 4 )	State farm insurance compagnies	الولايات م. أ. USA	61,343
5 ( 5 )	Tokyo Marine Holdings	اليابان Japan	34,870

بإسم حدادين ،

المصدر -

إدارة الخطر ، كيف يدير معيدو التأمين المخاطر ، شركة الشرق الأوسط للتأمين ، 19/09/2008، ص42.

و نلاحظ من خلال الجدول (3-4) ، بأن الحصة الكبيرة من أرباح التأمين ، هي من نصيب كل من ألمانيا ، و الولايات م.أ، و اليابان في العالم ، و تأتي في المرتبة الأولى ألمانيا ب 142,395 مليون دولار ، ثم تليها الولايات المتحدة الأمريكية ب 107,786 مليون دولار، و هذا ما يؤكد أهمية الأرباح التي تحققها الشركات الرائدة في العالم .

<sup>350</sup> Swis RE –Sigma , assurer des risques d'entreprise en constante evolution , N° 5/2012, page 1

### 3- التطور التاريخي للتأمين .

لقد وجد التأمين لتلبية الحاجات ، بهذه العبارة البسيطة إبتداء فرانسوا كويلبولت<sup>351</sup> تفسيره لميلاد التأمين و نشأته، فقد يرجع إلى 1400 قبل ميلاد المسيح في مصر من خلال صندوق التعاون ، و مع ظهور أول عقد التأمين في روما القديمة ، و يتبعها بذلك التوتين 1653<sup>352</sup> Tontines، وباسكال<sup>353</sup> 1654 LGN(Pascal) .

و لقد ساهم السامريون مند العصور الغابرة ، في نشأة ما يسمى بالمساندة المشتركة ، و ذلك من خلال عملية التآزر و التعاون، لمواجهة احتمالات ضياع السلع المحملة و المنقولة من قبل القوافل من مناطق مختلفة، لأسباب القرصنة أو أخطار الإختطاف أو غير ذلك .

تم ظهرت عادات و تصرفات مارسها قانون هامورابي HAMMOURABI CODE عام (2250) ق.م ، و المتمثل في أقدم مجموعة قوانين منسوخة على الحجر يعود تاريخها الى القرن 8 قبل الميلاد ، وفي أثينا ظهرت جماعات كانت تنفق تحت شعار " النجدة " SECOURS في الحالات المرتبطة بالوفاة و إمكانية الإنفاق على ذوي أهل المتوفى.<sup>354</sup>

يعتبر قرض المغامرة الكبيرة ( Le prêt a la Grosse Aventure ) أصل ميلاد التأمين<sup>355</sup> ، حيث كان مستعملا في السابق من قبل الإغريق، و الرومان ، في تجارتهم البحرية ، فإذا كان التجار في حاجة إلى أموال طائلة، يلجئون إلى البنوك لإقتراض الأموال الضرورية، التي يحتاجونها ، فإذا حدث أي مكروه للباخرة التي تنقل سلعهم، لا يقومون بتسديد الأموال التي عليهم للبنك ، و إذا لم يحدث أي شيء و تمت عملية الشحن، و التسليم للبضائع بنجاح، فيتم حينها تسديد أموال الإقتراض مع فوائد تتراوح ما بين 40% و 50% ، وهي تعتبر مساهمة باهضة كتعويض للمخاطرة بالأموال المقترضة من البنك.<sup>356</sup>

و في القرن الثاني عشر 12 ، و مع زيادة المبادلات التجارية، إرتبط القرض بالفوائد و أفرز ما يسمى بالمبالغة في الفوائد، فقام البابا جريغوري gregoire التاسع من خلال مرسومه في سنة 1230 بتحريم التعامل بفوائد القرض الربوية، أي الفوائد العالية و عليه تم القضاء على هذا النوع من القروض .

فكان على البنوك إيجاد طريقة لإسترجاع الأموال المقترضة ، وهكذا شيئا فشيئا تم وضع نظام كان له الفضل في خلق مايسمي بالتأمين البحري.

<sup>351</sup> Francois couilbault argus 5 les grands principes de l'assurance edition paris 2002 page 5-

<sup>352</sup> Tontines تمثل مجموعة من المشتركين يتم استثمار إشتراكاتهم خلال مدة سريان العقد ، و بعد ذلك يتم إقتسام الأرباح على الأعضاء الباقين على قيد الحياة عند إنتهاء فترة صلاحية العقد .

<sup>353</sup> , Benjamin Leroy et Sebastien Vidal, l'Assurance , Ecole superieure En sciences informatique.PARIS 2008

<sup>354</sup> نعمات محمد مختار ، التأمين التجاري و التأمين الإسلامي المكتب الجامعي الحديث و الإسكندرية 2005 ص 24

<sup>355</sup> Alain tosetti comptabilite, reglementation , actuariat economica 2000 p 9

<sup>356</sup> Francois couilbault , 2002 OP CIT pp-6-7.

و لقد حدث الإجماع بين البنوك و جماعات التجار بقبول ضمانات في حالة ضياع قيمة المركب ، و الحمولة التي على ظهر السفينة من خلال تحديد مبالغ وسطية مسبقا، فأصبح الإكتتاب الذي يجسد هذا العقد يطلق عليه اسم بوليصة التأمين<sup>357</sup> *police d'assurance* ، كبرهان على التعهد و الإتفاق الحاصل بضمنان ، و يعتبر مبلغ هذه البوليصة المحدد و الدليل على ذلك.

و لم يتم العثور على مثل هذا العقد ، لأنه كان يقطع و يرمي عند وصول الباخرة إلى المرسى، أي عند نهاية السفر، و بذلك يعتبر أقدم عقد تأمين تم العثور عليه إلى يومنا الحاضر، هو ذلك الذي تم الإحتفاظ به في جينس بايطاليا سنة 1347.

أما في فرنسا فيتعلق الأمر بتلك الوثيقة رقم *Police 1437* ، و التي تم إصدارها في مارسيليا من قبل مؤمني جينوا *ASSUREURS GENOIS* ، و لأبأس أن نقدم في هذا السياق بعض التوضيحات حول عقد التأمين البحري بإعتباره أول عقد تأمين ظهر في التاريخ.

ويعتبر التأمين البحري أول أنواع التأمين و أقدمها على الإطلاق ، و أصل التأمين البحري هو عقد القرض البحري، الذي عرفته الحضارات القديمة ، و كما سبق ذكره فقد إزدهر هذا العقد في إيطاليا في بداية القرن الثالث عشر 13 ، حتى إصدار البابا جريجوار التاسع أمرا بتحريم هذا العقد لما يتضمنه من فوائد ربوية.<sup>358</sup>

و عندئذ بدأت فكرة ضمان ما ينتج عن أخطار النقل البحري من أضرار من خلال قرض مبلغ من النقود بضمنان السفينة و البضاعة ، و هكذا أصبح ضمان نتائج الخطر البحري يتم بدفع قسط التأمين *prime d'assurance* ، و بالتالي فإن عقد التأمين البحري قد ظهر نتيجة ما يلي :

أ- محاولة تعديل قام بها بعض موثقي العقود الإيطاليين لعقد القرض البحري، بأن يحل مبلغ التعويض ، شريطة أن لا يدفع هذا الأخير إلا في حالة تحقق الخطر.

ب- التفكير في حلول قسط التأمين محل الفائدة في عقد القرض، و أن يدفع في جميع الأحوال، و ليس فقط في حالة سلامة الوصول.

و هكذا بدء التعامل بالتأمين البحري في فرنسا في القرن الخامس عشر، و لم تخضع أحكامه للتقنين ، إلا في القرن السادس عشر بين يدي مجموعة مرشد البحري ، و قد إحتوى على الأمر التنفيذي الفرنسي الصادر سنة 1981 ، و المتعلق بالتنظيم الكامل للتأمين البحري ، تم نقل هذا التقنين التجاري الفرنسي هذه الأحكام بين نصوصه، إلى المشرع المصري ثم المشرع الجزائري.<sup>359</sup>

و هكذا إرتبط التأمين البحري بشخص إدوارد لويديز الذي فتح مقهى بلندن جعل منه ملتقى للمهتمين بالشؤون البحرية ، و ذلك في نهاية القرن السابع عشر، فظهرت جماعة تحمل إسم لويديز.

و في عام 1871 صدر قانون بمنح الشخصية القانونية لجماعة اللويديز، تتمتع بمركز مهم في مجال التأمين البحري الدولي، جعل منها سوفا دوليا لهذا النوع من التأمين.<sup>360</sup>

و يمكن إختصار أهم الأحداث للتطور التاريخي لنشأة التأمين في الجدول التالي :

<sup>357</sup> بوليصة التأمين هي وثيقة التأمين التي يتجسد فيها عقد التأمين.

<sup>358</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه ، التأمين و رياضياته ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003/2002 ص 11.

<sup>359</sup> حديدي معراج ، مرجع سابق، ص 6.

### الجدول رقم (3-5) التطور التاريخي للتأمين.

السنوات	الأحداث
1400 قبل المسيح Avant JC	صناديق التضامن في مصر <i>caisse de solidarite Basse-Egypte</i>
Rome Antique روما القديمة	أول عقد تأمين
1348	ظهور أول وثيقة تأمين بحري <i>1 police d'assurance</i>
1653	التونتينات <i>Tontines</i>
1654	قانون الأعداد الكبرى لبايسكال <i>LGN Pascal</i>
1657	أول جدول الوفيات <i>Table de Mortalite (Huyghens)</i>
1660	أول حساب الإيراد <i>rentes viageres (de Witt)</i>
1666	حريق لندن
1699	أول شركة تأمين على الحياة في إنجلترا.
1720	<i>Levee de l'ordonnance de colbert</i>
1752	أول شركة تأمين في الولايات المتحدة الأمريكية ، أسسها بينيامين فرانكلين .
وسط القرن الثامن عشر	أول كتاب للحسابات الإكتوارية <i>Actuaire</i> ، لريشارد برايس <i>Richard price</i>

إعداد الطالب اعتمادا على مرجع، *source-Benjamin Leroy et Sebastien Vidal , Op cit p- 3*

يوضح الجدول (3-5) ، أهم فترات تطور التأمين عبر التاريخ ، و نشير إلى أن كل هذه الفترات تبين أهمية الأحداث التي مهدت لإنشاء التأمين و تكوينه ، و تعد هذه المراحل بحق ، أهم ما قدمه التأمين من مساهمات.

#### 4-مراحل تكوين التأمين.

و هكذا يعتبر تكوين التأمين في أوروبا من أقدم المفاهيم التي واجهتها التجارة الدولية، ففي إيطاليا إستولت فكرة التأمين حيزا كبيرا في ممارسات نشاطات الأفراد ، و ذلك في مدن عديدة منها ، فينيز ، و جوناس ، و فلورانسو، أين تم إختراع وظيفة السمسار و هو الوسيط المكلف بالركض مابين المؤمن و المؤمن لهم لإبرام عقود التأمين ، و ذلك في القرن الرابع عشر ، و إمتدت بذلك إلى غاية بداية القرن السابع عشر ، بحيث في هذه الفترة تم وضع إطار قانوني للتجارة البحرية يتماشى مع نمطية نشاط التأمين و الجدول(3-6) الموالي يوضح ظهور مختلف شركات التأمين الأولية :

### رقم الجدول (3-6) أول شركات التأمين في التاريخ .

اسم الشركة / أو نوعها	مهامها / قوانين	البلد / السنة / معلومات
شركة التأمين البحري	التأمين البحري أوامر برشلونة ، و هي مجموعة تشريعات ، وضعها الإسبان و البرتغال لتنظيم شؤون التأمين البحري 1436-1484. و من أهم الملاحظات التاريخية، صدور القانون البحري الإنجليزي 1601	جيناس/1424 إيطاليا، صدرت أقدم وثيقة تأمين بتاريخ 1347/10/23، تحمل مواصفات عقد التأمين المنظم .
شركة التأمين ضد الحريق*		لندن /1684 ، و أطلق عليها إسم FIRE OFFICE سنة 1667 . / نذكر حريق لندن 1666، الحادثة الشهيرة التي كانت السبب المباشر في ظهور هذا النوع من التأمين في إنجلترا على الخصوص .
شركات التأمين على الحياة.	التأمين على الحياة	إنجلترا 1583 / ظهور أول وثيقة التأمين على الحياة بإسم مواطن إنجليزي WILLIAM GYBBAUS سنة 1583.

إعداد الطالب إعتامدا على مرجع Source-francois couilbault argus ,OpCit 10

ثم ظهر سنة 1686 مركز لإكتتاب الأخطار البحرية إيدوارد لويدز، أطلقت عليها تسمية بورصة التأمينات الفريدة من نوعها في العالم ، و لم يظهر التأمين على الحياة الا في أواخر القرن السابع عشر بعد دراسات الرياضيات من خلال الهندسة العشوائية، GEOMETRIE DU HASARD -DE BLAISE PASCAL-1654، وفي هذا السياق قام العالم الإنجليزي إدموند هالي- ASTRONOME بوضع أول جدول للوفيات سنة 1693- EDMOND HALLEY ، ما سمح بظهور أول شركة للتأمين على الحياة في إنجلترا عام 1762.

أما في القرن التاسع عشر فقد ساهمت الهجرة و التصنيع نتيجة إحتياجات السوق الجديد ، إلى نشاطات التأمين ، ما ساعد على ترجمة التأمينات ضد الحوادث إلى واقع عملي، و قد سمح كولبرت بتكوين التأمين البحري بتقنين النشاطات التجارية سنة 1681 ، و ظهرت أول شركة فرنسية مختصة في الحريق سنة 1754 و أول شركة ملكية بريطانية للتأمين سنة 1785، أما بالنسبة لعقود تأمين الحياة فإن العراقيل و الرفض العقائدي و الديني كان أكثر صرامة و كان يعتبر أنه ليس من الإنسانية و غير معقول و مقبول المتاجرة بالأرواح.

و هكذا فإن *tontines* كانوا يعتقدون عن طريق لورنزو تونتين سنة 1652، أنهم لا يقومون فعلا بعمليات التأمين على الحياة ، وإنما كان الأمر يتعلق بتأمين مجموعة من الأشخاص و لمدة تتراوح بين 10- 20 سنة ، فكان هؤلاء الشركاء يجمعون الأموال و لمدة معلومة تم بعدها تتحل هذه المجموعة، و توزع الأموال فيما بين الأحياء (الجمعية في حالة الحياة) ، أو ما بين ذوي الحقوق للأشخاص الذين توفوا ( جمعية في حالة الوفاة) .

و هكذا قام بونتشارتن وزير في عهد لويس الرابع عشر، بالسماح للتونتين بالتأمين في حالة الحياة سنة 1689، أما فيما يتعلق بتأمين الحياة ، بمفهومه الصحيح فقد تأخر في التطبيق إلى حوالي قرن آخر، و بالتالي فإنه تم السماح للشركات الملكية، بتوسيع نشاطاتها التأمينية على الحياة سنة 1787، و تم في السنة الموالية التفريق بين نشاطات الحياة، و نشاطات لغير الحياة و من هنا نستنتج أن أصل التخصص في التأمينات المعمول به حاليا ، كان سبب وجوده هذه الأحداث التاريخية.

فلا شك أن أكبر الشركات التأمينية الفرنسية-الجزائرية ظهرت في النصف الأول من القرن التاسع عشر ، منها الشركات العامة-فنيكس ، و الإتحاد *UNION - le soliel et la nationale* ، و غيرها <sup>361</sup>

فقد شهد القرن التاسع عشر ثورة إجتماعية- تمثلت في قانون 9 أبريل 1898 ، حول حوادث العمل ، و الذي سمح للمأجورين بالحصول على تعويضات جزئية بدون تخطئة صاحب العمل، و من تم أوجد هذا القانون مسار طويل حول تأمين حوادث العمل و المعمول به في وقتنا الحاضر.

كما تم تسجيل تاريخ حاسم يتعلق بوضع حيز التنفيذ مراقبة الدولة على المؤمن ، و بالتالي يمكن ملاحظة أنه تم خلق جهاز للمتابعة و المراقبة سنة 1899.

و في القرن العشرين تكونت التأمينات ضد حوادث السير، نظرا للتطور الهائل لعدد السيارات المستعملة، حيث أصبح التنقل مرتبط بشكل فرضي بالتأمين سنة 1958.

و في سنة 1946 تأسس الضمان الإجتماعي، و أفقد جزءا من نشاط التأمين الخاص، و بالتالي نجد أن قانون 25 أبريل 1946، قد أمم حوالي 34 من أكبر شركات التأمين في تلك الحقبة من التاريخ ، و في سنة 1968 تم تجميع كل الشركات تحت ما يسمى ب(اتحاد التأمينات لباريس) *UAP* ، و *AGF* (التأمينات العامة الفرنسية)-*GAN* (مجموع التأمينات الوطنية)-*MUTUELLES DU MANS* و غيرها <sup>362</sup>.

أما في يومنا الحاضر فكل هذه الشركات أصبحت تابعة للقطاع الخاص منها :

*LES MUTUELLES DU MANS ASSURANCE EN 1987* و *UAP* في سنة 1994 ( و أصبحت ما يسمى ب *AGF*-(*AXA*) في سنة 1996 ، *GAN* في سنة 1998.

فلا شك أن من دوافع تكوين التأمين، هناك عامل التطور، الذي لعب الدور الكبير في التأمين البحري و في تطور المبادلات التجارية، من خلال ميكانزمات التعويض في حالات الخسائر، وضرورة التأمين بالنسبة لبعض النشاطات – و خاصة المتعلقة بالتصدير، و التي هي في حاجة ماسة لنوع خاص من التأمين، و هنا يكمن شرط التأمين أي إلى ضرورة أن تكون شركات التأمين جد منتظمة سواء من الناحية المالية أو الإقتصادية – أو القانونية .

<sup>361</sup> Alain Tosseti, Op Cit ,p9.

<sup>362</sup> Francois couilbault., Op cit p10.

5- النظرية التأمينية *la theorie assurenciere* و تعد هذه النظرية أساس ظهور التأمين كمقدم منتج أكثر من تنظيم ، مما سمح بظهور نظرية أساسها التأمين ، و هي تشمل :

أ- **قانون عرض التأمين**<sup>363</sup> و هكذا في مجال التأمين ، تعد نظرية التأمين ، نظرية العرض للتأمين الممتدة لغاية العشرية 1960<sup>364</sup> ، و هي تقنية تركز على التأمين مند القرن 17 عشر ، إنشغال أصحاب الرياضيات ، و بتعبير آخر ، يمكن القول بأنه وجد مع بداية العشرية 1960 نظرية منتشرة يطلق عليها عرض التأمين *offre d'assurance*.

و هكذا يعد عرض التأمين ، عرض لكمية من المنتج ، و هو تحت التصرف ، و تحديده حضي بدراسات و بحوث حديثة ، لنظرية العرض للتأمين ، و بالنسبة للإقتصاديين هو خدمة ، بمعنى ثمرة رأسمال المالي *Produit immateriel fruit d'un capital* ، بالنسبة لآخرين ، بمعنى ورقة مالية *Titre financier* بمعنى عوض عند تحقق الحادث المؤمن له .

و هكذا يخضع عرض التأمين في الفكر الإقتصادي إلى مقاربات (*approches*) إقتصادية نذكر منها :

-التقريب الإداري . -التقريب حسب الدورة الإقتصادية . -التقريب المالي . -التقريب التسييري .

و هنا يظهر دور الإقتصادي في توضيح الرؤيا ، تجاه التنظيمات الحكومية ، التي تبدو غامضة في الكثير من الأحيان .

ب- **قانون الطلب على التأمين** . و هي كمية من المنتج المرغوب فيها "التأمين" ، و مثلما تعرضنا لنظرية عرض التأمين ، هناك نظرية الطلب على التأمين ، و تعرف على أنها منتج يحمل مصاعب ، سواء كانت متمثلة كخدمة أو كورقة مرفقة ، و لكن الصعوبات تختلف من وجهة نظر المؤمن و المؤمن له .

و يقوم المؤمن بتقديم المنتج ، بجعله أساسي للجميع ، و ليس فقط بالنسبة للفرد الواحد ، و بالعكس نجد أن المؤمن له ، يرغب في منتج خاص ، و وفق المقاس اللائق به، معتبرا بأن حالته تختلف عن غيره . و هنا تظهر الخصائص الأصلية لنظرية الطلب على التأمين ، كما يتعلق الأمر في هذا الجانب بتحليل مرونة الطلب على التأمين لسعر عدم التأمين ، ما ينجم عنه تحليل للخطر المعنوي *risque moral* ، و على أي هناك بحوث أخرى ، مثل بحث (*Becker et Ehrlich 1972*) اللذان قاما بتحليل العلاقة ما بين الطلب الفردي على التأمين (*assurance*) ، و الطلب الفردي على اللاتأمين (*non assurance*) ، و بالتالي إظهار الأهمية الإقتصادية .

و هكذا حمل البحث في الطلب على التأمين ، إلى إستكمال التيبولوجية (*typologie*) الإقتصادية التقليدية لإختيار الأشياء التي يرغب في تأمينها و تمييزها عن الأشياء الأخرى ، كما تم إدخال مفهوم "الأشياء المستبدلة" و تمييزها عن "الأشياء الغير قابلة للإستبدال"<sup>365</sup>.

<sup>363</sup> قانون عرض التأمين هو العلاقة المنطقية بين التكلفة المتوسطة للإنتاج ( السعر الأدنى الذي يعرضه التأمين ) و الإنتاج (المتوسط أو لا) و في هذه الحالة يتم دراسة خصائص إقتصاد الحجم الكبير ( تنوع المنتج).

<sup>364</sup> Borch1974,Muller 1981 cf

<sup>365</sup> Cook et Graham1977,Shiohansi 1982,ou Schlesinger 1984 , Op cit p119.



## ت- سوق التأمين .

يعد سوق التأمين آخر مصطلح تم التطرق إليه ضمن قانون الطلب على التأمين ، و هذا ما جعله ينفرد في الدراسات الفعلية لسوق التأمين من ناحية النظرية الاقتصادية ( بحيث مادام هناك عرض للنقود و الطلب عليها ، فهناك بالضرورة سوق للمال ) .

و بالتالي فإن الدراسات أوضحت بأن الطلب على التأمين هو مثمرا، ما عدا تكنولوجيا التأمين التي كانت محدودة خلال 25 سنة الماضية ، و لأن البحوث حول قانون عرض التأمين، كانت ما تزال طويلة و شاقة ، بالرغم من إثراءها ، و إتمامها فيما بعد ، من خلال البحوث الحديثة حول قانون الطلب على التأمين ، و بالتالي إكتسب سوق التأمين حقيقة نظرية من خلال دراسات كل من ( Klock et Pfeffer 1974,Marshall 1974 )<sup>366</sup> .

فسوق التأمين يشمل على خدمات ، و هو معقد و ليس بسيط ، و ليس بإستطاعتنا التعرف عليه بسهولة، فهو كعلبة ميكانيكية ، و ليس بألة بسيطة بالنسبة للنظرية الاقتصادية الأرتودوكسية ، La *theorie economique orthodoxe* في مجال حالة التأكد، أو عندما تكون المعلومة كاملة و موسعة بالنسبة لحالة عدم التأكد (المعلومة الغير وافية *Asymetrique*)<sup>367</sup> .

و بالنسبة لسوق التأمين بالجزائر ، فهو يتمثل في مجموع الشركات التي تقوم بعرض منتجات التأمين للمؤمن لهم، و عند جمع أقساط التأمين تقوم هذه الشركات بعمليات التعويض عن الحوادث التي تقع للمؤمن لهم و لإستمرار نشاطها ، توظف تراكم الأقساط على شكل أسهم ، و هي بذلك تشبه البنوك التجارية.

كما يعرف سوق التأمين على أنه "مؤسسات تقوم بتقديم الخدمة التأمينية ، لمن يطلبها" ، فهي بذلك مؤسسات مالية تحصل على الأموال من المؤمن لهم ، لتعيد إستثمارها في مقابل عائد يشاركون فيه ، و ذلك إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

هناك تعريف آخر يعتبر سوق التأمين ، عبارة عن شركات في شكل منظمة إقتصادية تتميز بصفة مهنية تقوم بعمليات التأمين<sup>368</sup>، التي من خلالها تنظم إتفاقات مع عدد من المؤمن لهم المعرضين لمخاطر محدودة، و تتعهد بتنفيذ عقود التأمين، أو بدفع التعويض في حالة وقوع الحادث، و تتخذ شركات التأمين في هذا السوق عدة أشكال في هياكلها و إداراتها ، و نشاطاتها .<sup>369</sup>

<sup>366</sup> cf.Bernstein et Geehan 1988 Op cit p19

<sup>367</sup> cf.O'Driscoll et Rizzo, *Il faut definir le marche des assurances comme un processus d'information et de coordination des activites individuelles dans le seul contexte ou vit l'etre humain ,celui de l'ignorance authentique,1985p96.*

<sup>368</sup> كريمة شيخ ، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ، ببعض ولايات الغرب الجزائري ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2009-2010،ص60.

<sup>369</sup> ,presentation realisee sous forme de Management de la qualite certifie

AFAQ,ISO9001 ;www.ubifrance.fr,novembre,2008,P1-5.REE/Tresor Sofiane ouffa,missions economiques,fiche de synthese,le marche des assurances en Algerie,MINEFI .



## 6- الوزن الإقتصادي للتأمين ضمن الخدمات.

من المعلوم أن أوروبا وأمريكا الجنوبية ، يشكلان أكبر سوق للتأمين في العالم ، بدون منازع ، و بالرغم من سلبيات الأزمة المالية العالمية الذي شهدها العالم في الآونة الأخيرة ، و أثرها على سوق التأمين ، إلا أن أكبر حجم للتنمية هو متركز في المنطقة الآسيوية، كما أن الوزن الإقتصادي لقطاع التأمين هو جد مهم ضمن فضاء إقتصادي عالمي ، فهو بذلك قطاع نشاط متنوع ، و يجمع العديد من الفروع ، و الفروع الجزئية التي هي في تزايد مستمر ، و نجد بأن قطاع التأمين هو القطاع الوحيد الذي يعتمد على إنعكاس دورة الإنتاج ، و يكون فيه دفع المبالغ مسبقا ، و بلغت تعبئة المساهمات التأمينية في العالم 4339 مليار دولار بما يعادل 2950 مليار دولار في سنة 2011، بمعدل زيادة 3,7% مقارنة مع سنة 2010.

فإن المساهمة لم تزيد فقط في الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا، و لكن حتى في باقي دول العالم ، خلال هذه الفترة ، و عليه فإن مؤشر المساهمات في الناتج المحلي الإجمالي، بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية (و يطلق عليه تغلغل التأمين *Penetration de l'assurance*)، تجاوز 10 % ، بينما بلغ في دول الإتحاد الأوروبي سوى 8,5% ، و بإستثناء تأمين السيارات التي تخضع لإجبارية التأمين في كل دول العالم ، تجاوزت أقساط التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية فقط نسبة 4,7% من الناتج المحلي الإجمالي *PIB* ، في حين لم يتجاوز في أوروبا 2,2% و هذا ما تفسره الفرق بين أنظمة التأمين الإجتماعي بين أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية ، ففي بعض الدول الأوروبية بلغ معدل تغلغل التأمين 10% مثل لكسمبورغ ، هولندا ، بلجيكا ، و بريطانيا ، و في العديد من دول الإتحاد الأوروبي لم تتجاوز 5,7%<sup>370</sup>.

بينما في إفريقيا ، فإن معظم الدول ، لم يتجاوز معدل توغل التأمين بها 3 %، أي أقل من هذه النسبة ، و في العديد منها بلغ فقط 1% بإستثناء إفريقيا الجنوبية ، الذي بلغ فيها المعدل 12,9% و هي بذلك تسجل أكبر نسبة في العالم<sup>371</sup>، أكبر من متوسط النسبة المسجلة في الدول المصنعة و المقدرة بـ 8,6%<sup>372</sup>، كما بلغ مجموع الأقساط بإفريقيا 66719 مليون دولار ، أي 1,5% من الحصص في العالم و التي من بينها 71% هي لفرع التأمين على الحياة<sup>373</sup>.

و بما أن معظم فرص العمل في قطاع التأمين هي محصورة حاليا في قنوات الإنترنت التابعة لقطاع الخدمات ( خدمات الإتصال) الأمر الذي جعل قطاع الخدمات من القطاعات الأكثر ديناميكية ، و جذب لمختلف أنواع التأمين في الجزائر ، إذا فهو من أندر القنوات الحالية التي توظف اليد العاملة و نشير هنا إلى أن من ضمن 347 عرض عمل مقترح في نوفمبر 2012 ، حضي قطاع الخدمات بـ 79 عرض ، أي حوالي 23% من مجموع العروض للعمل ، ( خدمات التوزيع و التجارة 22% أي 75 عرض ، التشييد و البناء 20% أي 71 عرض).

بينما حضي قطاع الصناعة بنسبة 15% فقط ، أي 51 منصب لنفس الفترة ، متبوعا بقطاع (الإعلام الآلي ، الإتصال ، و الإنترنت) ، بنسبة 10% أي بـ 36 منصب ، بينما حضي قطاع ، ( البنوك ، التأمين ، المالية)، بـ 5% أي 18 منصب ، بينما حضي قطاع ( الطاقة ، المناجم ، و المواد الأولية) ، بـ 3% أي 9 مناصب ، بينما حضي قطاع ( الوظيفة العمومي ، الإدارة) بـ 2% أي بـ 8 مناصب. و هذا ما يدل بأن الوزن الإقتصادي للتأمين ضمن الخدمات ، يكون حسب قطاع النشاط

<sup>370</sup> Sigma ,2010) Swiss Re Op Cit P10

<sup>371</sup> Craig Churchil, International Labor Organisation ,Descente sur le marche , Les Assureurs Africains et le marche a faible revenu, micro insurance Innovation Facility, 2012 ,page 1

<sup>372</sup> (Sigma ,2010) Swiss Re Op Cit ,pp11;12

<sup>373</sup> (Sigma ,2012) Swiss Re Op CIT , p 10

المرتبط به ، و يحسب من خلال مدخلات قطاع التأمين ضمن الخدمات و مخرجات قطاع الخدمات ضمن قطاع التأمين ، والعكس.<sup>374</sup> و قد إستعملنا القيمة المضافة لقطاع الخدمات لحساب العلاقة مع قطاع التأمين من خلال توزيع النشاط الإقتصادي و المتمثل في الناتج المحلي الإجمالي *PIB*<sup>375</sup> و الجدول الموالي يوضح ذلك

### الجدول رقم (7-3) توزيع النشاط الإقتصادي لقطاع الخدمات، 2010.

قطاع الخدمات	توزيع النشاط الإقتصادي (قطاع الخدمات)
2,4	القيمة المضافة ( % النمو السنوي)
33,7	القيمة المضافة ( % من الناتج المحلي الإجمالي <i>PIB</i> )
53,0	التشغيل حسب القطاع (% التشغيل الكلي)

Source – rapport Banque mondiale .2010

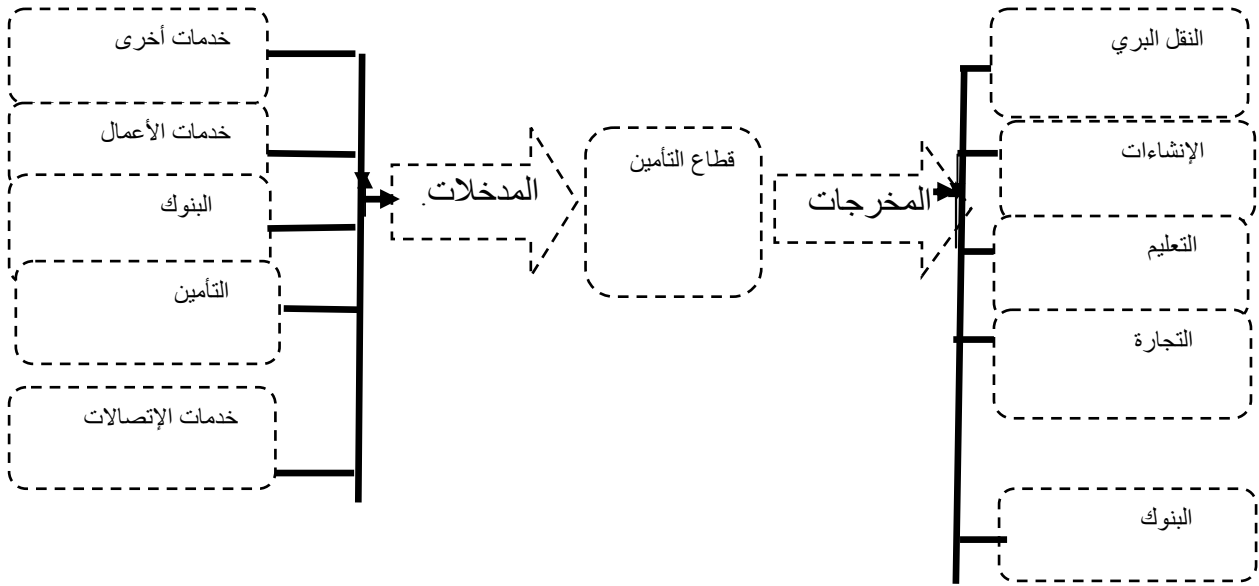
يوضح الجدول (7-3)، على أن قطاع الخدمات و التأمين يعتبران من القطاعات الهامة من حيث المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي ، بلغت مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي 3,7 % على المستوى العالمي.

ولتقدير الوزن الإقتصادي للتأمين ضمن الخدمات ، يجب دراسة أهم مدخلات و مخرجات قطاع التأمين ، و من خلال الشكل الموالي ، نحاول أن نوضح أهم العوامل المرتبطة بذلك :

<sup>374</sup> Hamid Mohandi , Eco news en algerie , du dynamisme dans les services, 2 janvier 2013 P78

<sup>375</sup> الناتج المحلي الإجمالي ، هو التقييم النقدي لمبلغ القيم المضافة للسنة ، بالنسبة لكل المؤسسات الوطنية و الأجنبية الموجودة على التراب الوطني ، و يساوي = الإنتاج الداخلي الإجمالي + الخدمات . و الإنتاج الداخلي الخام = مجموع القيم المضافة = الإنتاج الكلي - الإستهلاك .

### الشكل رقم (10-3) أهم مدخلات و مخرجات قطاع التأمين.



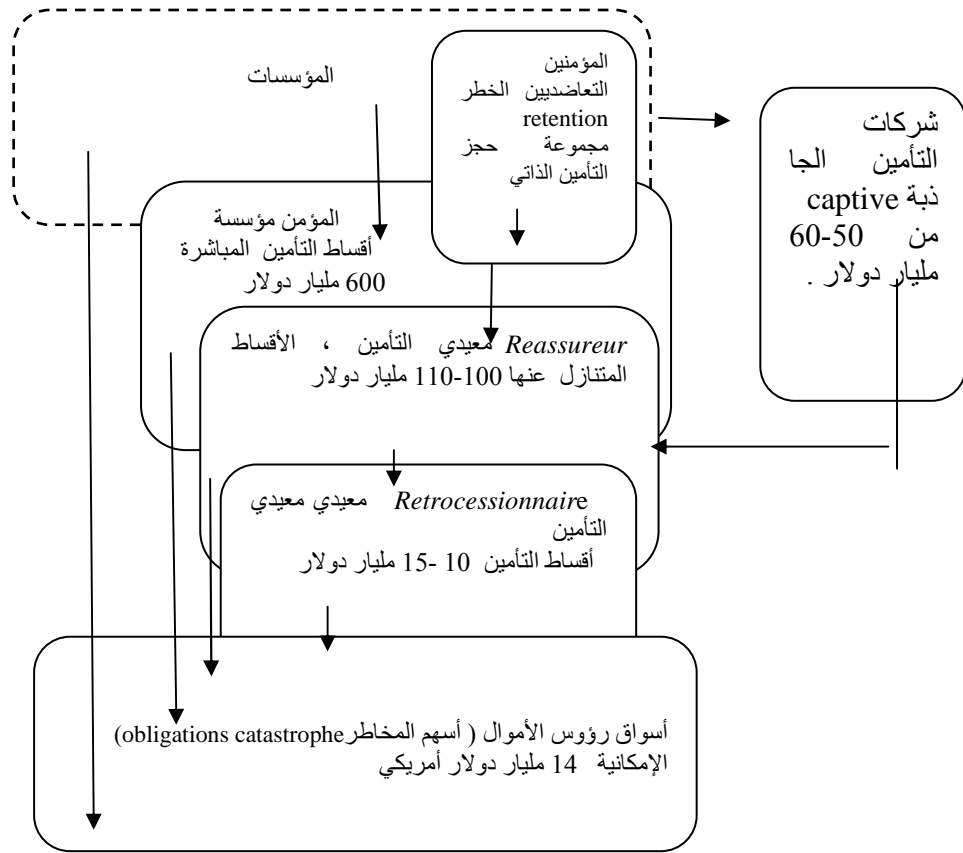
المصدر - طلال الهزايمة ، القطاع الفرعي (التأمين)، دائرة الإحصاءات العامة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 1 جانفي 2013 ص 16.

و نستنتج من الشكل (10-3)، تعدد و تداخل العديد من الأنشطة ، بالنسبة لشركات التأمين ، ما يؤدي إلى صعوبة تحديد الموارد الأولية و مخرجاتها ما يدفع بالمؤسسات التأمينية إلى الإستفادة من إقتصاد الحجم<sup>376</sup>، التي تهدف إلى تخفيض التكلفة المتوسطة ، و تزيد من حجم النشاط ، و ذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة على مستويات مختلفة من المنتجات ، و هذا ما يعني أن المؤسسة التأمينية هي نظام متعدد المدخلات و المخرجات ، كما هو موضح في الشكل ، بحيث يظهر تنوع العمليات التأمينية من خلال أنشطة المؤسسة المستمرة ، سواء على مستوى آليات العمل الداخلياً إبتكار منتجات تأمين تتناسب و الحاجات المتجددة للمتعاملين ، و التي تتنوع من تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بالأشخاص ، كالمرض ، و العجز الكلي أو الجزئي ، و المساعدة إلى الوفاة ، و المنتجات التأمينية الخاصة بالرسمة ، و أخطار الحريق و الانفجارات ، و السرقة و الكوارث الطبيعية ، و مختلف المتابعات الناجمة عن المسؤولية المدنية ، فقد سجل تأمين المؤسسات في سنة 2010، من السوق العالمي للتأمين حوالي 600 مليار دولار أمريكي ( USD ) من الأقساط السنوية ، و يمكن توضيح سلسلة التمويل لمؤسسات التأمين .

و الشكل الموالي يوضح أهم مؤسسات و أسواق التأمين :

<sup>376</sup> ملاحظة هامة، تكمن أهمية إقتصاد الحجم بالنسبة لمؤسسات التأمين ، في تحديد المستوى الأمثل للإنتاج عند حد معين من التكاليف ، و هي تساعد إدارة المؤسسة في إتخاذ القرارات المثلى ، فيما يخص حجم الإنتاج و الأسعار التي يمكن تطبيقها على المنتجات التأمينية ، و التي تكون أكثر دقة كلما كان عددها كبيرا ، وفقا للقواعد الإكتوارية المطبقة في هذا المجال.

### الشكل رقم (3-11) أهم مؤسسات أسواق التأمين.



Source- Sigma 5 Op Cit page 11

و يشير الشكل (3-11)، إلى أهم المؤسسات الفاعلة في النشاط التأميني ، بحيث تشمل الشركات الجادبة *Captive* على مبالغ معتبرة من رؤوس الأموال ، تقدر في الشكل ب 60 مليار دولار، و هو مبلغ جد مرتفع ، مايسهل للمؤسسات بممارسة عمليات التأمين و إعادة التأمين ، و إعادة إعادة التأمين ، و هذه تعتبر مقاييس لدورة النشاط التأميني على المستوى العالمي . يلاحظ بأن هناك تباين قوي بين الدول فيما يتعلق بالتوغل في السوق العالمي للتأمين (أقساط بنسب مئوية من الإنتاج الداخلي الخام *PIB*)، بينما تسيطر الدول ذات الإقتصاديات الكبرى في الترتيب على سوق التأمين للمؤسسات ، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (8-3) نسب التوغل في سوق التأمين العالمي .

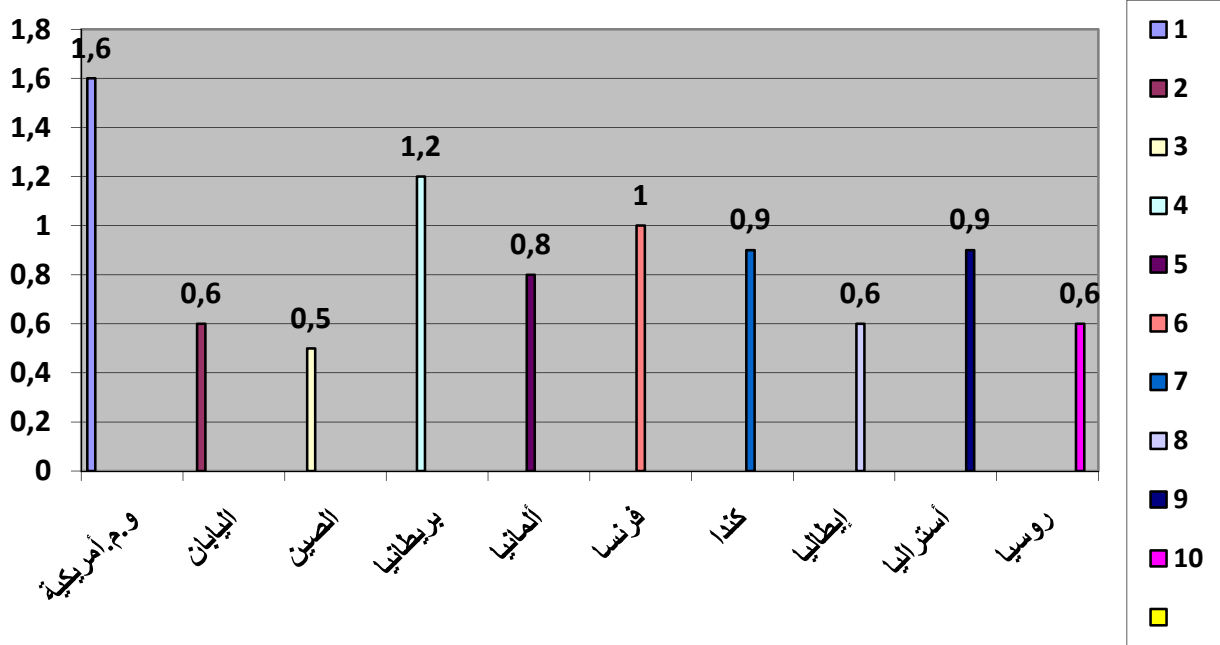
الرتبة	البلد	تأمين المؤسسات	التأمين الكلي لغير - الحياة	الحصة من السوق ، المؤسسات	أقساط التأمين ب % من الإنتاج الداخلي الخام
1	الولايات المتحدة الأمريكية	236,8	479,4	%49	%1,6
2	اليابان	35,4	82,8	%43	%0,6
3	الصين	30,7	59,4	%52	%0,5
4	بريطانيا	28,3	69,7	%41	%1,2
5	ألمانيا	26,5	76,7	%35	%0,8
6	فرنسا	24,4	81,1	%30	%1,0
7	كندا	13,9	45,0	%31	%0,9
8	إيطاليا	12,7	47,5	%27	%0,6
9	أستراليا	11,7	26,6	%44	%0,9
10	روسيا	9,3	17,6	%53	%0,6
	العالم	600	1450	%41	%1,0

source- swiss Re N°5/2012 page 11.

#### ملاحظة :

-تقديرات الأقساط المباشرة لغير الحياة ، صادرة لسنة 2010(خارج الصحة).  
رقم الأعمال لبريطانيا لا يشمل على أعمال سوق لندن و يقدر بحوالي 30 مليار دولار .  
و الجدول (8-3) يوضح ذلك ، و نلاحظ بأن أكبر نسبة أقساط التأمين بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي *PIB* تم تسجيله في الولايات المتحدة الأمريكية ب 1,6% ، و أدناها الصين ب 0,5% .  
و يوضح الرسم البياني (1-3) الموالي ، أهم الفروقات في النسب ، بين 10 دول المتقدمة في مجال صناعة التأمين ، و نشير إلى أن النسبة الثانية و الثالثة في المجموعة سجلت لكل من بريطانيا 1,2% و فرنسا 1% على التوالي :

الرسم البياني رقم (1-3) أقساط التأمين بالنسبة للنتاج المحلي الإجمالي % PIB



Source -swiss Re N°2/2010,N°O5,2011.

و أخير نشير إلى أنه في حالة عجز نظام التأمين عن القيام بدوره الإقتصادي في تغطية المخاطر ، فإنه يعيق و يحد من عمليات و نشاط البنوك و الخدمات في مجال التمويل ، و ينعكس ذلك سلبا على العملية التنموية في الإقتصاد ككل .<sup>377</sup>

<sup>377</sup> باسم مكحول ، الجوانب الإقتصادية لصناعة التأمين في الأراضي الفلسطينية ، شركة إبداع للحلول الإقتصادية و الإدارية ، 2007،ص16.

## المبحث الثاني – تحليل قطاع التأمين في الجزائر .

مند بداية التسعينيات حقق قطاع التأمين في الجزائر منعدجا هاما في تاريخه ، حيث تمكنت شركات التأمين من الإكتفاء نسبيا في مجال تأمين السيارات ، ثم دخلت هذه الأخيرة في المنافسة القوية مع شركات أخرى ، جراء العولمة التي إكتسحت كل الأسواق العالمية للتأمينات ، مما خلق صعوبات تنافسية قوية ، أضعف من مردودية أغلب الشركات الناشطة في سوق التأمين .

كما أدى إرتباط الأسواق بالتقريب الكلي لإحتياجات المستهلكين لمنتج التأمين ، إلى ظهور العديد من العمليات المرتبطة بالتكتلات ، ما أرغم العديد من الدول إلى التفكير في إجراء عمليات إعادة الهيكلة لقطاع التأمين ، و البحث عن منهج إداري جديد ، يتعدى مجالات عمليات السمسة ، و نشاط التأمين إلى نشاط واسع ، مهيكمل ، و حديث ، خالي من الأخطاء ، المرتبطة بالتسيير و القيادة ، و لعل الجزائر تعد من بين الدول التي تطمح إلى تحقيق ذلك .

### 1-التطور التاريخي لقطاع التأمين في الجزائر .

لقد تم إحصاء أكثر من 160 شركة تأمين أجنبية عشية الإستقلال تنشط في الجزائر ، و قام المشرع الجزائري بتمديد العمل حسب قانون 62-157 بتاريخ 21 ديسمبر 1962، و لحماية الإقتصاد الوطني ، تم الإحتفاظ بكل النصوص ، حتى لا يبقى فراغ قانوني في هذا المجال ، و عند رحيل كل المؤسسات الأجنبية ، بقيت الإلتزامات و العقود المبرمة ، تنتظر الحلول من قبل سوق التأمين ، لتعويض المؤمن لهم و هذا ما أدى إلى بروز مرحلتين هامتين في قطاع التأمين الجزائري .

1-1-الفترة الممتدة من 1960-1990 ، و هي مرحلة تميزت بتنازل إجباري بمعدل 10% ، و قد تنازلت بالفعل الشركات الأجنبية بشكل إجباري لصالح محفظة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR ، التي أنشئت عام 1963، و في سنة 1964 ، إستمرت الشركة الوطنية للتأمين SAA ، و لوحدها بممارسة نشاط التأمين في سوق التأمين الجزائري .

كما تميزت هذه الفترة ، بإحتكار الدولة و ذلك سنة 1966 بمرسوم رقم 66-127-بتاريخ 27 مايو 1966 ، و أصبحت الشركات العمومية المؤممة متمثلة في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين متخصصة في أخطار النقل و الصناعة ، و الشركة الوطنية للتأمين في أخطار السيارات ، و تأمين الأشخاص و الأخطار العادية بين الفترتين 1973-1989، كما تميزت بنشوء الشركة المركزية لإعادة التأمين سنة 1975 ، على أن تكون كل التنازلات لصالح هذه الأخيرة .

و تميزت كذلك هذه المرحلة في عملية الإسراع في التخصص ، من خلال إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين سنة 1982 و المتخصصة في الأخطار حسب الفروع المرتبطة بالنقل ، كما إستولت على حصة من حصص سوق التأمين للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين التي كانت تحتكر الأخطار الصناعية .<sup>378</sup>

## 1-2- الإفتتاح و تحرير السوق.

و تتميز هذه الفترة بتخلي شركات التأمين عن عملية التخصص (1989) ، حيث ظهرت نصوص مرتبطة بإستقلالية المؤسسات العمومية ، التي أدت إلى عدم التخصص إبتداءا من هذه الفترة ، و تم السماح لجميع شركات التأمين بالإكتتاب في كل فروع التأمين .

كما تميزت بظهور المرسوم 95-07- بتاريخ 25 جانفي 1995 ، و تعد نصوصه المرجع الأساسي لقانون التأمين الجزائري ، و بذلك تم القضاء نهائيا على مرحلة إحتكار الدولة في نشاط التأمين ، و سمح بخلق شركات التأمين جزائرية خاصة ، و من خلال هذه النصوص ، تم إدماج الوساطات التأمينية ، الوكلاء العامون ، و السماسرة ، التي غابت عن الممارسة المهنية لنشاط التأمين خلال كل مدة إحتكار الدولة لنشاط التأمين ، و بعدها تميزت هذه الفترة بظهور القانون رقم 04-06 بتاريخ 20 فيفري 2006 .

عرفت الجزائر مرحلتين فيما يتعلق بتكوين التأمين ، الأولى هي متعلقة بمرحلة ما قبل الإستقلال ، و هي الفترة التي كانت تابعة للتأمين الفرنسي ، و ربما لهذا السبب نجد أن جل القوانين و النصوص سواء كانت تشريعية أو متعلقة بالتسيير ، لم يطرق عليها أي تغيير إلا في سنة 1975 ، مما أضفت عليها صبغة العمل بأساليب غير مغايرة لما هو معمول به في مجال التأمين الفرنسي .  
وعلى العموم فقد شهد تكوين التأمين في الجزائر فترات نوجزها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-9) تكوين التأمين في الجزائر .

الفترة	مميزاتها
1966-1962	فترة العمل بالنصوص و القوانين الفرنسية .
1975-1966	فترة التبعية للنصوص و القوانين الفرنسية .
1980-1975	فترة تغيير النصوص و القوانين التشريعية الفرنسية من خلال إصدار القانون رقم 80-07- ب 9 أوت 1980 .
1995-1980	صدور قانون رقم 95/07 ل 25 جانفي 1995 ، و المتعلق بالتأمينات و الذي يحدد مهام التأمين من خلال عقود التأمين الإجبارية ، و منظمة المراقبة للتأمين و عقود التأمين .
2006-1995	صدور القانون رقم 04/06 بتاريخ 20 فيفري 2006 ، هدفه تغيير و إكمال المرسوم 07/95 - 25 جانفي 1995 ، و ذلك لتدعيم الإقتصاد الوطني ، و إفتتاح قطاع التأمين على المنافسة الخارجية ، و الإنضمام مع الإتحاد الأوروبي للتجارة الدولية OMC. <sup>379</sup>

المصدر - إعداد الطالب إعتدال على الجرائد الرسمية ( J.O ) بالجزائر . 2012

يوضح الجدول (3-9) ، تكوين التأمين بالجزائر ، و نشير أنه من بين الشركات الأولى التي خضعت لمراقبة سلطة الدولة هي الشركة الوطنية للتأمين SAA ، بحيث تم إنشائها بقرار 12-12-1963 و هي شركة مختلطة جزائرية - مصرية حيث كانت هذه الأخيرة تحوز على 39% من الرأسمال الاجتماعي.  
و بالتالي أصبح قطاع التأمين ، ينتمي إلى النظام المصرفي في الجزائر من خلال الإكتتاب في البورصة ، و الإيداعات في الخزينة العمومية .

<sup>379</sup> . CNAM Amar mellal , le marche de l'assurance , une nouvelle dynamique en marche master 2007,P20



## 2- خصائص قطاع التأمين في الجزائر .

لقد حقق قطاع التأمين في الجزائر رقم أعمال بقيمة 38.7 مليار دينار خلال السداسي الأول من سنة 2009 ، كما تم تسجيل أعلى نسبة إرتفاع في رقم الأعمال في مجال التأمين على الأشخاص بنسبة 22.7 % ، و في مجال التأمين الفلاحي بزيادة نسبة 16 % أي بمبلغ رقم أعمال يقدر ب 358.7 مليون دج، و بخصوص هيكل السوق الوطنية للتأمينات عبر الفروع تم تسجيل 47.9 % السيارات ، 8.2 % تأمين الأشخاص ، و 6 % النقل ، و 0.9 % التأمين الفلاحي ، و 0.9 % القرض و الضمان ، بينما بلغ رقم الأعمال لأقساط التأمين سنة 2011 ، 87 مليار دج من ضمنها 6,7 مليار دج فقط تأمين على الأشخاص ، ما يوضح ضعف هذا النوع من التأمين ، ما يشكل 1 / 100 من أفراد المجتمع الجزائري هو مؤمن له .<sup>380</sup>

و لقد أوضحت دراسات حديثة ، تعالج إستهلاك منتج التأمين بالجزائر ، بأن متوسط قيمة أقساط التأمين بالنسبة للسكان الواحد تقارب 35 دولار أمريكي (2600 دج) سنويا ، أي بما يعادل فقط 1 % من نفقات الفرد على التأمين في الدول المصنعة ، و هي مقسمة حوالي 30 دولار موجهة للتأمين على السيارات ( تأمين الأضرار ) ، و الباقي 5 دولار للتأمين على الأشخاص و هذا ما يوضح ضعف نفقات الجزائريين في مجال التأمين ( أي بمعدل غير معبر ) بالمقارنة مع المتوسط العالمي ، في حين بلغ متوسط مبلغ الأقساط في الدول المصنعة 3500 دولار سنويا لكل فرد (ساكن ) و 3/2 من هذا المبلغ هو موجه للتأمين على الأشخاص ، و 3/1 موجه للتأمين على الأضرار .<sup>381</sup>

و هكذا في الجزائر ، نجد بأن المعدل الذي يمثل التأمين على الأشخاص هو 8 % من رقم الأعمال الإجمالي للقطاع ، بما يعادل 7 مليار دج من 80 مليار دج خلال سنة 2010 ، علما بأن 50 % من المبلغ يمثل التأمين على السيارات، و ما يدل دلالة قاطعة على ضعف التأمين على الأشخاص في الجزائر، و هو دون المستوى بالمقارنة مع الطاقات التي يكسبها السوق الجزائري .

و تبقى بذلك سوق التأمين تسيطر عليها المؤسسات التالية ( الشركة الوطنية للتأمين SAA ، و الشركة الجزائرية للتأمين 2A ، و الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR ، و الشركة الجزائرية للتأمين و النقل CAAT ، و الصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية CNMA ) التي تملك 64.8 % من حصص السوق ، بإنتاج قيمته 29.53 مليار دج ، و برقم أعمال يقدر ب 9.16 مليار دج خلال السداسي الأول 2009 ، و تمثل حصة الشركات الخاصة للتأمين 23.7 % من إنتاج قطاع التأمينات لنفس الفترة.<sup>382</sup>

<sup>380</sup> - Hamid mohandi EcoNews ,Secteur des assurances , www,leconews.com 2 janvier 2013,p1 date visite janvier 2013

<sup>381</sup> KPMG Op Cit p5

<sup>382</sup> Swiss- Re N°02/2010

و هكذا فقد عرف قطاع التأمين، من خلال تقييمه ما يلي<sup>383</sup>:

أ- شهد تطورا ملحوظا ، و لكن بمعدل إستفادة و إستغلال ضعيفين في مجال الأقساط المتراكمة .

ب- سيطرة تأمينات الأضرار على تأمينات الأشخاص ( ضعف تأمينات الأشخاص ) .

ت- ضعف معدل التوغل في الأسواق ، بحيث بلغ المعدل 0.5% فقط.

ث- نقص كبير في مواجهة الأخطار التي تتطلب التأمين عليها .

ج- غياب المراقبة و المتابعة الفعلية لممارسات عمليات التأمين ( عدم وجود بنك معلومات لمراجعة تسوية ملفات الحوادث )<sup>384</sup> .

ح- عدم إستغلال التكنولوجيا في قطاع التأمين الجزائري بالمقارنة مع الدول الأخرى<sup>385</sup> .

خ- عدد شركات قطاع التأمين سنة 2010 بلغ 16 شركة .

د- عدد الوكالات الخاصة AGA 420 وكالة ، مبلغ الإنتاج 9109 مليون دج و حصة الإنتاج الإجمالي من السوق تقدر ب 21.89% حسب آخر الإحصائيات<sup>386</sup> .

ذ- يحظى فرع السيارات، بحصة الأسد بنسبة 40% من السوق لوحده.

ر- معدل نمو أقساط التأمين 10.03% من نفس السنة .

ز- سيطرة الشركات العمومية على سوق التأمين بمعدل 80% .

س- بلغ رأسمال التأمينات في بورصة الجزائر فقط 0.5% من الناتج المحلي الإجمالي PIB لسنة 2006.

ش- يحتل قطاع التأمين في الجزائر ، المرتبة 68 عالميا من حيث حصته في السوق العالمي بمعدل 0.16%

ص- يساهم قطاع التأمين في الجزائر في سوق التأمين في إفريقيا فقط بمعدل 1.3% .

ض- يمثل قطاع التأمين في الجزائر ، سوى 7% ؟ من سوق التأمين في إفريقيا ، بالمقارنة مع 82% لإفريقيا الجنوبية لوحدها .

ط- بلغ رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر سنة 2009 ، 76 مليار دج ، بمعدل فرع السيارات 84% من السوق<sup>387</sup> .

<sup>383</sup> Amar mellal, le marche algerien de l'assurance, mémoire enass, master, promo 2007 page 17

<sup>384</sup> Voir la revision de l'ordonnance 95-07 relative aux assurances en Algerie . .

<sup>385</sup> Voir cf graphique PIB par habitant en 2006 et graphique densite et taux de penetration en 2006

<sup>386</sup> -voir presentation de alain weber president AWAX AMRAE janvier 2007 .

<sup>387</sup> Rapport annuel , direction des assurances ministere des finances 2009-2010.

كما حقق سوق التأمين في الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2012 رقم أعمال يقدر ب 24.8 مليار دينار جزائري<sup>388</sup>، موزعة في الجدول على النحو التالي :

**الجدول رقم (3-10). إنتاج قطاع التأمينات في الجزائر ، خلال س1، سنة 2012.**  
**الوحدة : مليون دج**

المرتبة	الفروع	رقم الأعمال		هيكل السوق		التطور	
		2012 س1	2011 س1	2012	2011	%	بالتقييم
1	تأمينات الضرر	23777852	22024587	95.9%	91.2%	8.0%	1753264
2	السيارات	14295622	13112452	60.1%	59.5%	9.0%	1183171
4	الحريق - الأخطار المتعددة IARD	7949597	7339847	33.4%	33.3%	8.3%	609750
5	النقل	942767	1122290	4.00%	5.1%	-16.0%	-179523
6	الفلاحة	440286	302473	1.9%	1.4%	45.6%	137813
7	قروض - الرهن	149579	147526	0.6%	0.7%	1.4%	2054
3	تأمينات الأشخاص	1009266	2117267	4.1%	8.8%	-52.3%	-1108001
	مجموع السوق	24787118	24141854	100%	100%	2.7%	645264

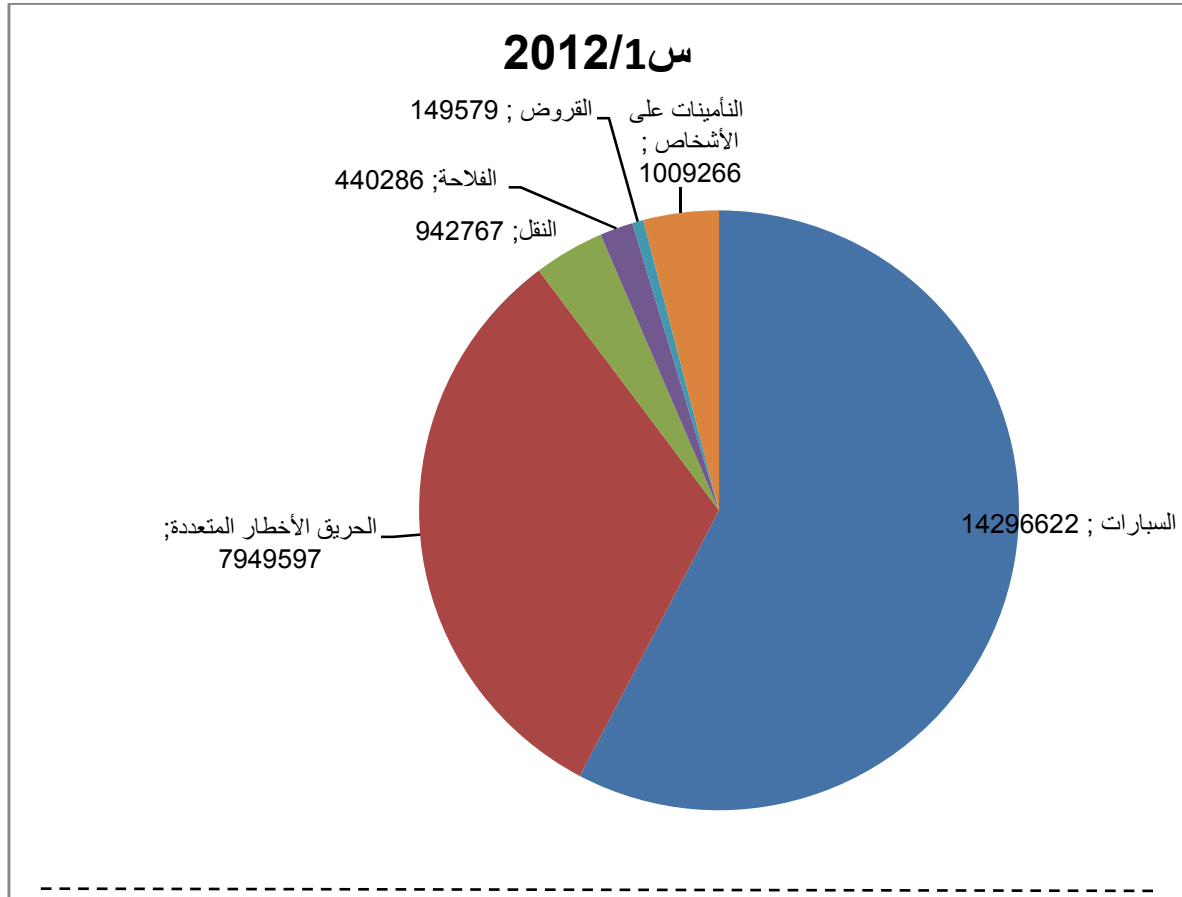
المصدر - المجلس الوطني للتأمينات (الجزائر). تقرير السداسي الأول لسنة 2012.

و يتضح من خلال الجدول (3-10)، بأن هناك تطور يقدر ب 2,7% خلال الفترة س1 (2011)-س1(2012)، كما يبين بأن تأمينات الضرر سجل تطورا قدر ب 8% ، بينما تأمين السيارات فقد سجل تطور بنسبة 9% ، تأمين الحريق - الأخطار المتعددة IARD هو الآخر سجل تطورا بنسبة 8,3%، أما تأمين النقل فقد سجل تراجعاً بنسبة -16% ، كما شهد تأمين الفلاحة زيادة بنسبة 45,6% ، أما تأمين القروض - الرهن فقد عرف زيادة طفيفة ، بنسبة 1,4%، أما تأمين الأشخاص فقد عرف تراجعاً معتبراً قدرت نسبته -52,3% ، و هذه أكبر نسبة تراجع بالنسبة هذا النوع من التأمين ، و على العموم لقد عرف تطور التأمين في الجزائر في سوق التأمين ، تطورا محتشماً قدر بنسبة +2,7% فقط.

<sup>388</sup> . يلاحظ بأن رقم الأعمال مستثنى منه رقم الأعمال (acceptations internationales) و MAATEC

كما أن الشكل الموالي ، يوضح هيكل سوق التأمينات في الجزائر حسب الفروع .

**الشكل رقم (3-12) هيكل سوق التأمينات في الجزائر حسب الفروع خلال السداسي 1(2012). الوحدة : مليار دج**

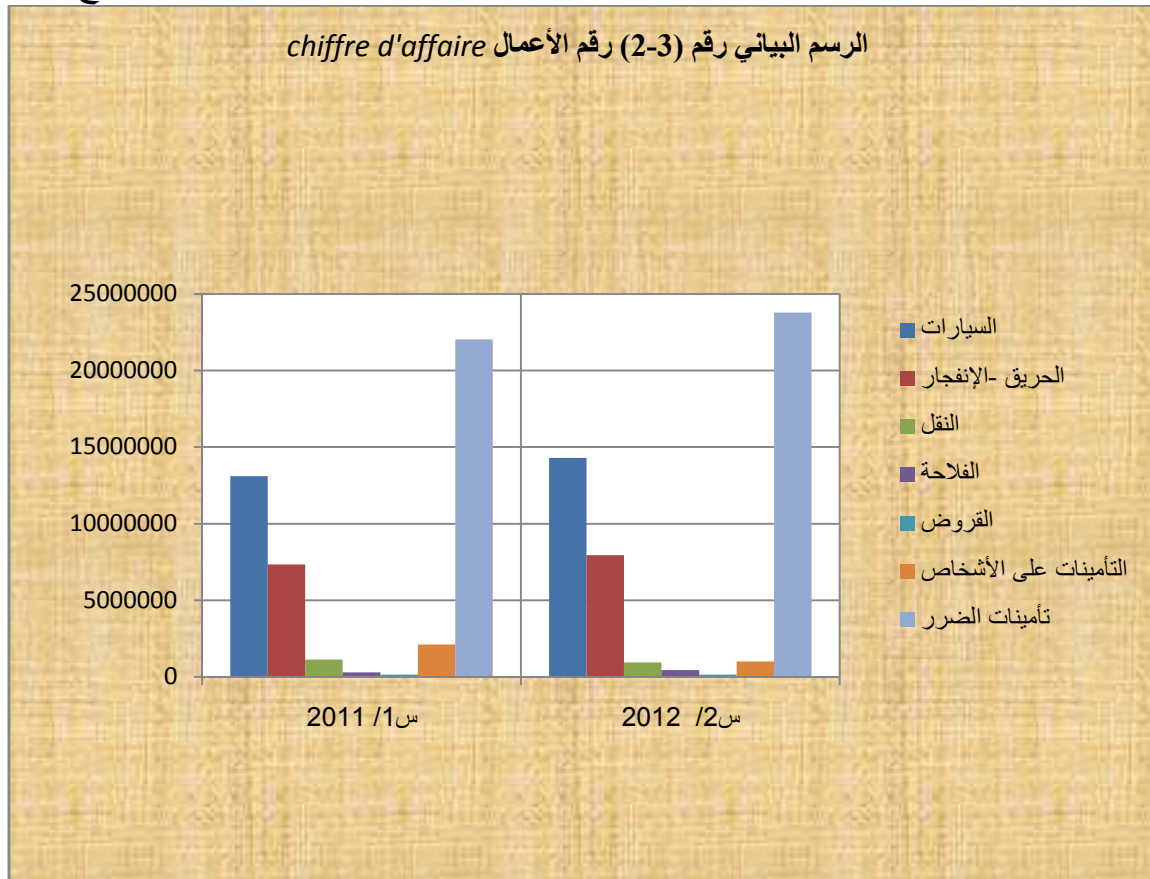


المصدر- إعداد الطالب إعتامادا على معطيات المصدر السابق CNA.

و نلاحظ من خلال الشكل (3-12)، بأن فرع السيارات + الحريق و الأخطار المتعددة ، تبلغ نسبة 89.7% من إجمالي إنتاج القطاع، بينما بقيت نسبة الفروع ، تأمينات الفلاحة ، و القروض ، جد ضعيفة بنسب متتالية 1.8% و 0.6%، خلال هذه الفترة .

كما أن الرسم البياني الموالي يوضح رقم الأعمال لكل فرع من التأمينات ، خلال السداسي 1 ، 2011 و السداسي 1 من سنة 2012.

الوحدة : مليار دج



المصدر – إعداد الطالب اعتمادا على معطيات المجلس الوطني للتأمينات UAR ( الجزائر). التقرير السنوي 2012.

كما يوضح الرسم البياني (2-3)، أن هناك تطور بين الفترتين السداسي الأول 2011، و السداسي الأول 2012 ، بالنسبة لتأمينات الضرر زيادة تقدر ب 1.753.264 مليار دج ، بينما عرف تأمين السيارات زيادة ب 1.183.171 مليار دج ، بالنسبة لفرع الحريق – الأخطار المتعددة بلغت الزيادة مبلغ 609.750 م دج ، أما فرع النقل فقد عرف إنخفاض ب - 179523 م دج ، الفلاحة عرفت هي الأخرى زيادة ب 137813 م دج ، القروض سجلت زيادة طفيفة ب 2.054 م دج، وأخيرا عرف فرع تأمينات الأشخاص إنخفاض قدر ب 1.108.001 مليار دج.

و هكذا يساهم قطاع التأمين في الجزائر في بناء و تكوين فرص تنافسية ، بقسط ضئيل بالنسبة للسوق العالمي للتأمين ، و لهذا يتعين عليه الأخذ بأسباب ، اللجوء إلى إتخاذ قرار إكتساب قدرة تنافسية من خلال تبني تحسين مرتبته في السوق الإفريقي و المغربي كخطوة أولى ، للإلتحاق بالسوق العالمي للتأمين فيما بعد.<sup>389</sup> ، كما يمكن تقييم الوضعية الإقتصادية لسوق التأمين في الجزائر من خلال مؤشرين هامين ، و هما مؤشر الكثافة *Densite*، و مؤشر الإختراق *Taux de penetration* .

و من خلال الجدول التالي لمعدلات مؤشر الكثافة<sup>390</sup> في سوق التأمين الدولي و الإفريقي و العربي ، سوف نوضح حصة الجزائر ، و قياس مساهمته :

### الجدول رقم (3-11) معدلات مؤشر الكثافة

البلد 2009	سنة	الكثافة بالدولار 2009	البلد 2009	سنة	الكثافة بالدولار 2009
هولندا		6554,6	تونس		73,00
سويسرا		6257,6	أنغولا		30
الدنمارك		5528,9	الجزائر		22,9
لكسمبورغ		5226,9	كينيا		20,1
بريطانيا		4578,8	مصر		18,9
إيرلندا		4515,7	نيجيريا		6,00
فرنسا		4269	السوق الأمريكي		48,8
اليابان		3979	الإمارات		1111,8
أمريكا		3710	البحرين		624,8
السوق العالمي		595,1	قطر		548,6
جنوب إفريقيا		738,1	لبنان		225,5
جزر موريس		350,1	عمان		220,4
ناميبيا		304,1	الكويت		153
المغرب		80,7	السعودية		151,5

Source -Sigma, Swiss- re ,L'assurance Dans le Monde, N°6/2011,N°2/2010

<sup>389</sup> أنظر – تقرير التنافسية العالمي *global competitiveness report 2009-2010*.  
<sup>390</sup> مؤشر الكثافة (المركز 82/ 87) و يتأثر بمتوسط نصيب الفرد من إجمالي أقساط التأمين المكتتبه في البلد = مجموع الأقساط / عدد السكان في سنة معينة ، و له دلالات على غياب ، و وعي تأمين ، أو عدم إنتشار الثقافة الضمانية لدى أفراد المجتمع (الطلب) ، *The Demand* .

و يوضح الجدول (3-11)، بأن الجزائر تعد من أقل البلدان من حيث التغطية في مجال التأمين ، بحيث لا تتجاوز نسبة الإكتتاب السنوي لكل جزائري ، ب 9, 22 دولار للساكن ، و تحتل مرتبة متأخرة جدا بعيدة عن المستويات الدولية المقبولة ( 595,1 دولار معدل عالمي ، و 48,8 دولار معدل قاري )، و بالتالي فقد إحتلت الجزائر الرتبة 82 من أصل 87، المرتبة 7 إفريقيا، و 10 عربيا. كما يشير مؤشر الإختراق<sup>391</sup> ( *Penetration de L'assurance* ) ، أو نسبة التغلغل إلى نسبة مساهمة قطاع التأمين في الناتج الداخلي الخام *PIB* ، و هو حاصل قسمة رقم الأعمال الإجمالي للتأمين خارج الإتفاقات الدولية إلى الناتج الداخلي الخام ، و لإبراز قيمة هذا المؤشر في تقييم الأداء ندرج الجدول الذي يوضح معدلات مؤشر الإختراق في سوق التأمين الدولي ، الإفريقي و العربي :

الجدول رقم (3-12) معدلات مؤشر الإختراق. *taux de penetration.*

البلد سنة 2009	نسبة الإختراق	البلد 2009	نسبة الإختراق
تايبوان	16,8	كينيا	2,6
هولند	13,6	تونس	1,9
بريطانيا	12,9	أنغولا	0,9
ج.إفريقيا	12,9	مصر	0,8
هونغونغ	11	الجزائر	0,6
كوريا ج.	10,4	نجيريا	0,5
فرنسا	10,3	السوق الإفريقي	3,3
باهماس	10,2	لبنان	3,1
اليابان	9,9	الإمارات	2,5
الدنمارك	9,9	الأردن	2,3
السوق العالمي	7,0	البحرين	2,3
ناميبيا	7,1	عمان	1,2
جزر موريس	5,2	السعودية	1
المغرب	2,8	قطر	0,8

Source -Swiss Re Sigma , L'assurance dans le monde N°2/2010

نلاحظ من خلال الجدول (3-12) ، أن معدل النفاذ ، يتمثل في حصة الأقساط التأمينية ، أو أقساط التأمين من الإنتاج المحلي ، أي الناتج المحلي الإجمالي *PIB* بلغ في الجزائر سنة 2009 ، 0,6% ، و هي نسبة ضعيفة ، بالمقارنة مع المعدلات العالمية ، التي سجلت، نسب 12,9% ، و 16,8%.

<sup>391</sup> مؤشر الإختراق (87/82) ، و يتأثر بنسبة إسهام قطاع التأمين في الإنتاج الوطني للبلد = مجموع الأقساط / الناتج الداخلي الخام ( *PIB* ). و له دلالات على غياب النجاعة لشركات قطاع التأمين ، (العرض) *The Supply* .



كما سجلت بهذا المؤشر ، نسبة ضعيفة جدا تتمثل في 0,6 كمعدل إختراق في سوق التأمين العالمي ، و يتم تأشير النتائج التقنية<sup>392</sup> على تواضع المركز التنافسي للقطاع ، و يتبين أن حجم التأمين في الجزائر بسيط جدا ، يعكس حصة 0,02% من السوق العالمية ، و 1,61% من السوق الإفريقي.

كما نشير إلى أن هناك ، بعض الفرص الضائعة في مساهمة قطاع التأمين في الجزائر ببعض المؤشرات الإقتصادية الهامة نوجزها فيما يلي :

-5,5 مليون مسكن خاص غير مؤمن عليها ضد أي خطر، مع العلم أن 10% فقط من المساكن بالجزائر هي مؤمن عليها بما يقدر ب300 ألف سكن ، و هو عدد ضئيل جدا .

-وجود نحو 346493 مؤسسة صغيرة و متوسطة ، و حوالي 278576 عدد أصحاب المهن الحرة من الأشخاص الطبيعيين الخواص و المؤسسات الناشطة في الصناعة التقليدية عام 2009 تحتاج تأميننا تكميليا .

- سجل التأمين على الحياة فقط 10% من إجمالي التأمين سنة 2009 ، بينما مثلا في فرنسا ، سجلت نسبة 70% ، و هذا ما يبين ضعف التأمين على الحياة في الجزائر.

كما تسجل خدمات التأمين في الجزائر ، ضعف بكافة أنواعها ( التأمين المباشر ، إعادة التأمين ، أعمال الوساطة ، و السمسرة المتعلقة بعمليات التأمين ، و الخدمات المساندة للتأمين مثل خدمات تقسيم المخاطر و مواجهة الكوارث<sup>393</sup> .

و نشير بأن صغر حجم شركات التأمين بالجزائر ، يحد من قدراتها على الإستفادة من وفورات إقتصاد الحجم<sup>394</sup> Economies of scale ، و بالتالي من قدراتها على تحمل المخاطر ، و قدراتها على تطوير خدمات جديدة ، و هذا ما يؤدي بنا إلى ضرورة دراسة الكفاءة التشغيلية ، الموارد البشرية .

و نرى بأن مشكل الثقافة التأمينية بالجزائر ، عامل أساسي في تراجع الصناعة التأمينية ، بدليل أن نسب التأمين هي ضئيلة ، ما يعني بأن التأمين بالجزائر هو مرتبط بكلمة أن التأمين هو فقط إلزامي مما جعل المجتمع يرى على أنه ضريبة ، يجب أن تكون مغيبة ، و هذا ما يبرز قلة الممتلكات الشخصية و التجارية و الإقتصادية المؤمن عليها .

و هكذا فقد رأينا في الفصلين السابقين ، أن تطبيق الجودة الشاملة على قطاع الخدمات و علاقتها بالقدرة التنافسية يحتاج إلى متطلبات ذات مجهود كبير جدا ، يرتبط أولا بتعريف كل خطوات العملية التطبيقية لهذا المنهج الإداري الحديث ، وثانيا فهم كل الأدوار التي تشترطها كل المراحل التطبيقية ، من خلال إتباع خطوات التنفيذ و المتمثلة في تحديد الخدمة (المدخلات و المخرجات)، و المورد و العميل بالنسبة لكل من الخدمة و المنتج لدى المؤسسة ، و بالتالي تحديد التغيرات التي يجب إدخالها في قطاع الخدمات ككل ، مع تقييم أسلوب أداء كل هذه العمليات ، و ذلك حسب خطوات التنفيذ الفعلي و المتمثلة في المراجعة الدائمة التصحيحية منها و التحسينات المستمرة بها ، لإكتساب أولويات التطوير، و وضعها على أساس إرضاء و تلبية إحتياجات الزبون و تخفيض التكلفة، بغية الوصول في الأخير إلى تحسين القدرة التنافسية / الميزة التنافسية .

<sup>392</sup> يقصد بالنتائج التقنية ( الإنتاج المباشر و المتخصص، و إعادة التأمين ، الشبكة التجارية ، التعويضات عن الخسائر الجسمانية و المادية ، الديون الفنية و النتائج المالية و المحاسبية (التوظيفات ، هامش الملاءة ، الإلتزامات التقنية ) .

<sup>393</sup> قندوز طارق و د.بوقرة رابح ، تحديات و تداعيات العولمة المالية على تنافسية قطاع التأمين الجزائري ( إتفاقية الجات و الشراكة الأوروبية ) ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، 2012، ص ص 2-12 .

<sup>394</sup> تعرف إقتصاديات الحجم الكبير على أنها الوفورات ، التي يحصل عليها المشروع أو الوحدة الإنتاجية ، نتيجة لكبر حجم إنتاجيتها ، فكلما زاد حجم المشروع ، كلما تمكن من الحصول على إنخفاض في تكاليف الإنتاج بالنسبة لكل وحدة ، يقوم بإنتاجها ، و لكن عند حدود يتوقف عندها الحصول على أي وفورات جديدة ، من خلال مؤشر حصة شركة التأمين من السوق ، نسبة التركيز concentration Ratio .



و هكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية و الإدارية و الإجتماعية داخل قطاع النشاط و خارجه ، بحيث ينبغي أن توفر على المناخ المناسب لإمكانيات التطبيق ، و ضرورة توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم ، و جعل الجودة في مقدمة إستراتيجياتها ، و العمل على نشر هذه القناعة بوعي و إدراك، و أخيرا يمكن القول بأن قطاع التأمين بالجزائر ما زال صغيرا نسبيا ، بالمقارنة مع الدول المجاورة ، فهو يسهم بنسب ضئيلة من الناتج المحلي الإجمالي *PIB* ، بلغ 0,6% فقط ، و بالمقابل نلاحظ بأن هناك طلب هائل *Potential Demand* ممكن تفعيله من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة عليه .

كما أن مسألة الجودة في الخدمات التأمينية تتميز بالتعدد و الصعوبة في المراقبة ، نتيجة عدم ملموسية الخدمات التأمينية ، و صعوبة توفير عينات الدراسة ، نتيجة القيود الكثيرة المرتبطة بالعملية التسويقية ، لهذه الأسباب و غيرها، تبين لنا ضرورة محاولة إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة على شركات التأمين .

## المبحث الثالث- إمكانية وحدود تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين بالجزائر .

أولاً- سنحاول في هذا المبحث القيام بدراسة ميدانية من خلال توزيع الإستبيانات التي تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة , على شركات التأمين التابعة للمديريات الجهوية للغرب الجزائري و عددها 16 ناقص تلك التي لم نتمكن من الإتصال بها و عددها 2 ( SGGI-CCR ) أو التي لم تبدء نشاطها و عددها 1 ( CARDIF-ELDZAJAIR ) بمعنى الدراسة معنية بـ 13 شركة تأمين .

### 1- منهجية الدراسة الميدانية .

#### 1-1- مجتمع الدراسة .

لقد تم توزيع 13 إستبيانة على شركة تأمين هي ( - SAA-CAAR-CAAT-CASH-CNMA-MAATEC-CAGEX- TRUST-CIAR-2A-SALAMA-GAM-ALIANCE ASSURANCE.

و تم الإعتماد على طريقة توزيع الاستبانة من خلال المقابلة الشخصية، أثناء التوزيع ، و بعد الإجابات عليها تفاديا لسوء فهم المغزى من الدراسة الميدانية ، مع إختبارنا لردود فعل المسؤولين و المديرين الجهويين شخصيا ، و إجتنابا لإستبعاد الإستبانات و إهمالها، حرصنا على إستعادة أغلبية الإستبانات للوفاء بالمعدل و المقياس العلمي .

و لتحقيق أهداف الدراسة تم حساب عينة عشوائية تتكون من 105، من مجتمع الدراسة و بإعتماد مدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة الفعلية، وفقا للمعادلة التالية تم حساب <sup>395</sup> :

$$n = \frac{\chi^2 \cdot N \cdot p(1-p)}{D^2 + \chi^2 \cdot p(1-p)}$$

بحيث أن-

n-حجم العينة .

N-حجم مجتمع الدراسة .

p-نسبة أفراد المجتمع، و أفضل نسبة هي 0.5 لأنها تعطي أكبر حجم عينة ممكن .

D-درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به , و أفضلها 0.05 .

$\chi^2$ -قيمة إختبار مربع كاي عند درجة حرية 1 ، و مستوى ثقة 0.01 و هي تساوي 1.96.

وبذلك يكون حجم العينة يساوي :

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 105 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)} = 83$$

، بالنسبة لعدد الموظفين من إطارات ، و مسؤولين ، تم توزيع 105 إستبانة ، و بلغ عدد الإستبانات المسترجعة 80 <sup>396</sup> و هو عدد جد مقبول و نسبة مقبولة توفي العدد المقبول لأغراض البحث العلمي بحيث تقدر النسبة بـ 76,19% .

و نشير في هذا الجانب إلى أن نتائج إستقصاء الدراسة الأولى من خلال الجدول كان كالآتي :

<sup>395</sup> Issa et Michael 1982

<sup>396</sup> ملاحظة هامة: نشير إلى أنه من بين 80 إستبانة مسترجة منها 56 تم الجواب عليها، و 24 تم إسترجاعها فارغة، و شبه فارغة لا تحتوي على أي معلومة أو معلومات جد ناقصة (و هذه الإستبيانات، يعالجها و يحسبها SPSS ، و يقدرها كإجابات غير مستوفية).

الجدول رقم (3-13) شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري المعنية بالإستقصاء.  
نوفمبر 2010

التصنيف	التسمية	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	النسبة %	الملاحظات
شركات تأمين	SAA الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية . شركة التأمين (السانية وكالة رقم 2112 مديرية التقنيش audit	11	11	100%	جيد جدا
	المجموع	31	21	67,7%	تم توزيع أكبر عدد من الإستبيانات نظرا لأهميتها
	CAAT الشركة الجزائرية للتأمين	10	9	90%	سوء فهم الإستبانة، رفض المسؤول توزيع الإستبيانات و أكتفى بالإجابة على 9 إستبيانات لوحده نيابة عن الموظفين الآخرين.
	CAAR الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين	10	10	100%	جيد جدا
	CASH شركة تأمين المحروقات	05	04	80%	تم الإجابة على إستبيانين (2) من أصل 5
	CIAR الشركة الولية للتأمين و إعادة التأمين	10	06	60%	جيد
	2A الجزائرية للتأمين	05	05	100%	جيد جدا
	SALAMA تأمين الجزائر سلامة	05	04	80%	جيد
	AL RAYANE الريان تأمين	-	-	-	تم تصفيتها
	GAM التأمين العام بحر الأبيض المتوسط	04	04	100%	إجابات محايدة
شركات تأمين	TRUST تريست تأمين الجزائر	05	05	100%	جيد جدا
	ALIANCE أليانس تأمين	05	05	100%	إجابات محايدة
	CARDIF DJAZAIR كارديف الجزائر	00	00	00	ما زالت لا تنشط في الجزائر.
	CRMA الصندوق الوطني للتعاونية الفلاحية	05	05	100%	جيد جدا
تعاونيات	MAATEC تعاونية التأمين الجزائرية للعمال و التربية و الثقافة	05	01	100%	ضعيف
	CAGEX شركة الجزائرية للتأمين لضمان الصادرات	05	00	00%	لم تسترجع الإستبيانات بسبب رفض الإجابة
شركات متخصصة	SGCI شركات ضمان القرض	-	-	-	لم تتمكن من الإتصال بها . بسبب عدم معرفة العنوان
	CCR الشركة المركزية لإعادة التأمين .	-	-	-	لم تتمكن من الإتصال بها . عدم معرفة العنوان
المجموع		105	80	76,19%	

المصدر- إعداد الطالب، بالإعتماد على تقارير لشركات التأمين ، الناشطة في الجزائر.

و لتحليل نتائج الدراسة إستعملنا ما يلي :

## 1-2- تحليل آراء وإستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات (فقرات الإستبانة).

و نشير هنا لأهمية وصف خصائص عينة الدراسة ، حسب التكرارات و النسب و حسب الجنس ، و الأعمار و المستوى الوظيفي ، و المؤهل العلمي و الخبرة ، و الجدول الموالي يوضح ذلك :

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (3-14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	35	62.5
أنثى	21	37.5
المجموع	56	%100

المصدر - إعداد الطالب إعتقادا على نتائج الإستبيان .

يوضح الجدول (3-14) بأن النسبة الذكور تمثل 62,5% و هي نسبة أكبر من نسبة الإناث و التي بلغت 37,5% .

ب - توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم.

الجدول رقم (3-15) توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم.

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 25 سنة	3	5.4
25-35 سنة	25	44.6
36-45 سنة	13	23.2
46-55 سنة	09	16.1
56-65 سنة	5	8.9
أكثر من 65 سنة	1	1.8
المجموع	56	%100

المصدر - إعداد الطالب إعتقادا على نتائج الإستبيان.

يوضح الجدول (3-15) ، بأن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية 25-35- و بلغ عددهم 25 و بنسبة 44.6% ، وتليها الفئة 36-45 و بلغ عددها 12 بنسبة 23.2%.

ت-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (3-16). توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الوظيفي
19.6	11	مدير
21.4	12	مساعد مدير
10.7	06	رئيس مصلحة
48.2	27	مستخدم
%100	56	المجموع

المصدر - من إعداد الطالب إعتامدا على نتائج الإستبيان.

يوضح الجدول (3-16) بأن أعلى نسبة هي نسبة المستخدمين و بلغت 48.2 % بعدد 27. ث-توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (3-17) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
5.4	03	بكالوريا
69.6	39	ليسانس
10.7	06	دراسات عليا
7.10	04	تقني
5.4	03	مهندس
1.8	01	أخرى
%100	56	المجموع

المصدر - إعداد الطالب إعتامدا على نتائج الإستبيان .

يوضح الجدول (3-17) بأن أعلى نسبة المحصلين على الليسانس، بلغت 69.6% بعدد 39. ج-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة .

أنظر الجدول رقم (3-18). توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
39.3	22	5 سنوات فأقل
17.9	10	10-6
7.1	04	15-12

20-16	05	8.9
21-فأكثر	15	26.8
المجموع	56	%100

المصدر - إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الإستبيان.

يوضح الجدول (3-18) بأن ، أعلى نسبة ، هي نسبة المحصلين على الخبرة المتراوحة بين 5 سنوات فأقل ، بنسبة 39.3 % و بلغ العدد 22.

- إستنتاجات وصف خصائص العينة . لقد أظهر *spss v17* من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي :

### الجدول رقم (3-19) خصائص العينة.

المتغير	العدد	أدنى	أقصى	المتوسطات MEANS	الفارق Ecart type	تحليل النتائج
الجنس	2	21 (إناث)	35 (ذكور)	1.38	0.489	نلاحظ بأن عدد الذكور يمثل نسبة 62.5% < من نسبة الإناث 37.5% ممن تم إستجوابهم..
السن	6	1	6	2.84	1.156	نلاحظ أن الفئة المترواحة بين 25-35 سنة تمثل 44.6% و هي أكبر نسبة، بينما أقل نسبة هي 1.8% و تخص فئة أكثر من 65 سنة .
المستوى الوظيفي	4	1	4	2.88	1.222	نلاحظ أن العدد الأكبر يخص المستخدمين بنسبة 48.2% بعدد 27، بينما أقل عدد هو 6 بنسبة 10.7% و يخص مساعد المدير
المؤهل العلمي	6	1	6	2.43	1.024	نلاحظ بأن أكبر نسبة تخص من لديهم الليسانس ب 39 أي بنسبة 69.6%، بينما أقل نسبة تخص من لديهم تكوين آخر بعدد 1 أي بنسبة 1.8% .
الخبرة	5	1	5	2.66	1.687	نلاحظ بأن أكبر عدد يخص فئة من لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات بعدد 22 و نسبة 39.3% ، بينما أقل عدد لديهم خبرة تتراوح بين 12-15 سنة بنسبة 7.1% <i>valid N(listwise).</i>

المصدر - إعداد الطالب.

### 1-3-أداة جمع البيانات .

لقد قام الباحث ، بالإشتراك مع المشرف بتطوير إستبيان ، كأداة لجمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالدراسة ، و تم صياغة الإستبيان وفقا لنموذج الأداء الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ، بغية تحسين القدرة التنافسية و للإجابة على عباراته.

أما تصميم الإستبيان فهو متكون من جزئين ، بالإضافة إلى صفحة التقديم ، و يحتوي على معلومات ( أنظر الإستبيان)، و هو ما تم تحكيمة من طرف المختصين و الأساتذة الجامعيين ، بينما الإستبيان الثاني فهو الإستبيان المصحح و المحكم، و الموجه إلى شركات التأمين 13 ، و هو متكون من 81 عبارة تعكس المؤشرات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ، و قد وزعت هذه العبارات حسب ست أبعاد لإدارة الجودة الشاملة و هي كالتالي :

- I. من 1-5- ما هو مفهومك لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟
- II. من 6-20- ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟
- III. من 21-35- تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين ؟
- IV. من 36-50- المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟ .
- V. من 51-65- الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ؟
- VI. من 66-81- عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟

و تم إعتقاد مقياس ليكرت للتعرف على إمكانيات تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ( شركات التأمين16). و يتكون مقياس ليكرت من 5 درجات تتراوح من 1 إلى 5 حيث تشير (1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد- (4) أوافق- (5)أوافق بشدة.

#### 1- 4-ثبات صدق المقياس :

كما تم إعتقاد صدق المحكمين، بحيث عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين . و بهدف التحقق من صدق المقياس و ثباته ، تم إختياره من خلال تعداد الشركات 13 الناشطة في سوق التأمين الجزائري ، ثم بعد ذلك تم حساب معامل كرونباخ ألفا *Cronbach alpha* و يساوي 0.697 بالنسبة للأبعاد الست (6)<sup>397</sup> ، و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية ، لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في الدراسة ، و التي إرتكزت على ما يلي:

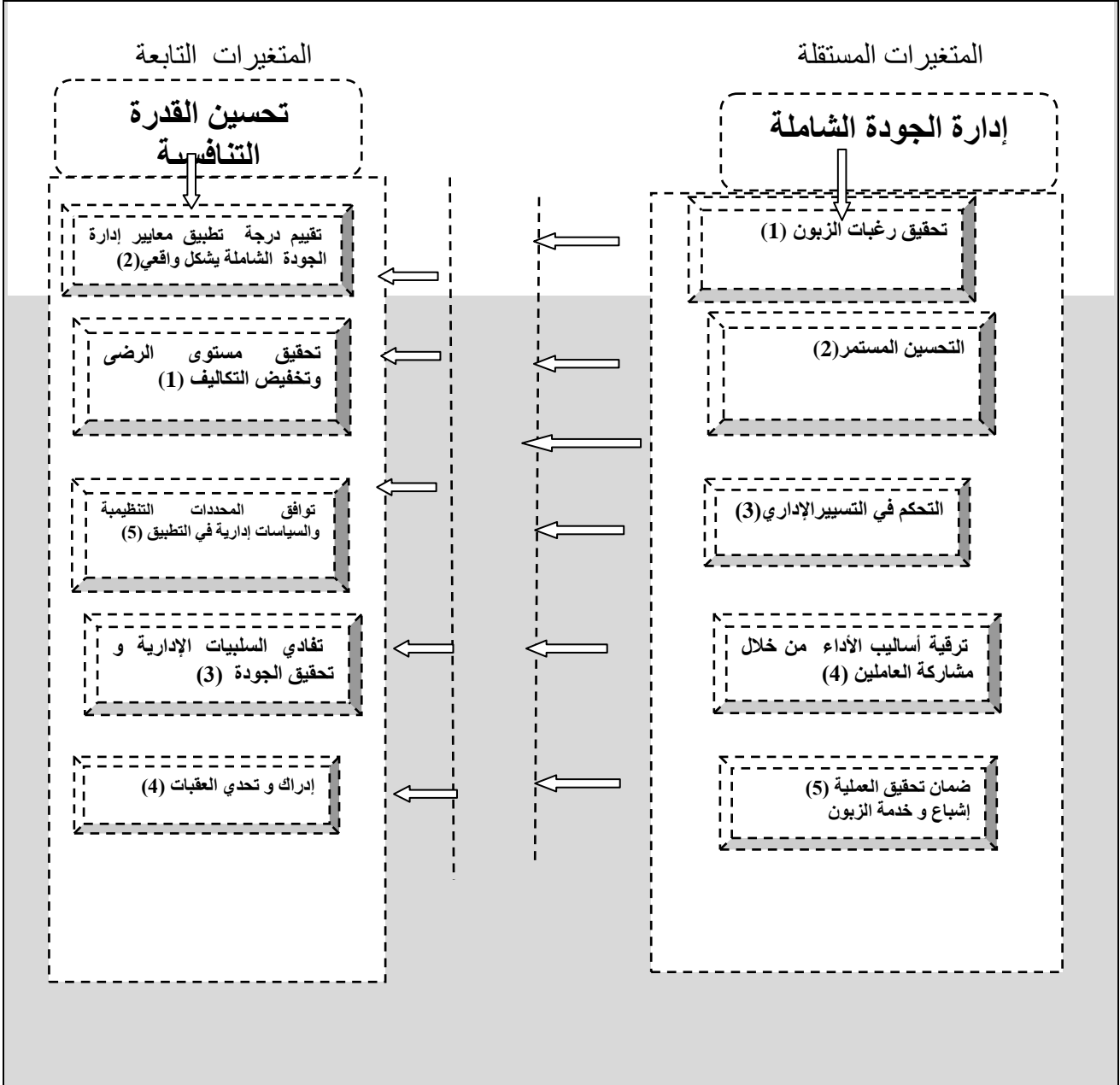
- أ- إقتصرت الدراسة على معرفة تأثير كل من المتغيرات ( الجنس ، السن ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي الخبرة )، على تقييم أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- ب-كما إقتصرت الدراسة على تقييم الأداء الفعلي لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.



## 2- فرضيات الدراسة الميدانية .

كما تتفرع الفرضيات الرئيسية ( أنظر الصفحة رقم 11 ) إلى فرعية منها :

- ◀ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول (مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين)، و تحسين القدرة التنافسية.
  - ◀ -توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني ( تقييم درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة)، و تحسين القدرة التنافسية .
  - ◀ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث(تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين) ، و تحسين القدرة التنافسية .
  - ◀ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الرابع ( المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ) ، و تحسين القدرة التنافسية .
  - ◀ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الخامس ( الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ) ، في تحسين القدرة التنافسية .
  - ◀ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد السادس (عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ) ، و تحسين القدرة التنافسية .
- و الشكل الموالي يوضح بأكثر تفصيل ، الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة :



المصدر - إعداد الطالب .

إن الشكل (3-13) يعكس طبيعة العلاقات و المتغيرات المستقلة و التابعة ، التي تمثل بشكل واضح ، عناصر إدارة الجودة الشاملة ، و أثرها على تحسين القدرة التنافسية من خلال عملية التركيز على العميل لتخفيض التكاليف ، و التسير الإداري المحكم ، من الناحية النظرية ، ما يتطلب البرهنة على ذلك ميدانيا من خلال الدراسة الميدانية.

398 ملاحظة هامة ، تشير إلى أن هذه الدراسة ، لم تبين بشكل مباشر ، من ناحية تحليل بعض إحصائيات التي عالجها spss ، على علاقات الارتباط بين المتغيرات مثل (توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ، حسب فئات أعمارهم، حسب متغير المستوى الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي ، حسب متغير الخبرة) و إدارة الجودة الشاملة ، أو القدرة التنافسية ، لأن ذلك يتطلب منا وضع جداول عديدة ، تكون محل تحليل آخر طويل ، وبالتالي فضلنا أن نبقي في حدود تحليل معطيات الاستبانة حول متغيرات إدارة الجودة الشاملة (81 متغير) ، و دورها في تحسين القدرة التنافسية .

### 3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها .

لقد قمنا بتحليل إحصائي و معالجة دقيقة لجميع معطيات الإستبانة بدءا من تحليل آراء مختلف الأطراف التي ساهمت في إثراء هذا البحث ، إلى غاية إختبار فرضيات الدراسة الميدانية ، و نتيجة القرار وإنتهاءا بالتوصيات .

#### 3-1-تحليل آراء و إستجابات الخبراء و الأساتذة المحكمين، حول فقرات الإستبانة .

تعتبر هذه النقطة البالغة الأهمية الضوء الأخضر للإنتلاقة و الشروع في عملية البحث الميداني أخذا بعين الإعتبار ، جميع معطيات الدراسة لتحليل كل فقرات الإستبانة ، و إليكم الجدول الملخص لذلك .

#### الجدول رقم (3-20) إستجابة المحكمين حول فقرات الإستبانة.

ترقيم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المؤيدون	نسبة التأييد	المعارضون	نسبة المعارضة	الفقرات المعترض عليها
البعد الأول	6-1	6	7/6	%68	1	%14	لم يتم الرد على كل الفقرات
البعد الثاني	21-7	15	7/6	%69	1	%14	نفس الملاحظة السابقة
البعد الثالث	36-22	15	7/6	%78	1	%14	نفس - م - س
البعد الرابع	51-37	15	7/6	%71	1	%14	نفس-م-س
البعد الخامس	66-52	15	7/6	%63	1	%14	نفس-م-س
البعد السادس	82-67	16	7/6	%68	1	%14	نفس-م-س

المصدر - إعداد الطالب.

ويتبين من الجدول (3-20) بأن نسبة التأييد بلغت 70%، وهي نسبة جد مقبولة للبحث العلمي.

### 3-2- قياس صدق و ثبات متغيرات الدراسة .

و في هذه النقطة الحساسة من الدراسة ، تم اللجوء لحساب كل من الوسط الحسابي ، الإنحراف معياري ، و معامل الارتباط ، و حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد الفعلي من صدق و ثبات مقاييس الدراسة .  
و إليكم الجدول الموالي ، المعبر عن ذلك .

**الجدول رقم (3-21) جدول قياس صدق و ثبات الدراسة.**

متغيرات الدراسة	عدد ا لفقرات n	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري std	معامل الارتباط Correlation pearson	الدلالة الإحصائية للارتباط عند فقرات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ	نسبة صدق و ثبات المقياس %	النتيجة)
إدارة الجودة الشاملة . (متغير مستقل) البعد الأول	5					0.697	69.7	مقبول
تحقيق رغبات الزبون (1)	1	4.04	0.831	*0.291 *0.282 **0.470 *0.352 **0.439 *0.319 *0.275 *0.338 **0.407 **0.404 *0.349 **0.377	عند0.035 عند0.043 عند0.000 عند0.010 عند0.001 عند0.022 عند0.049 عند0.014 عند0.003 عند0.004 عند0.014 عند0.008	0.725	72.5	مقبول عند مستوى 0.01
التحسين المستمر (2)	2	4.13	0.556	**0.704 *0.337 *0.287 **0.385 *0.303-	عند0.000 عند0.014 عند0.046 عند0.006 عند0.030	0.674	67.4	مقبول عند مستوى 0.01
التحكم في التسيير الإداري(رغبة إدارية)(3)	3	3.81	1.039			0.673	67.3	مقبول

			4 عند0.003 5 عند0.000 36 عند0.014 38 عند0.008 75 عند0.027 76 عند0.032 77 عند0.005	**0.401 **0.575 *0.348 **0.365 *0.309 *0.304 **0.391				
ضعيف عند مستوى 0.05	56.7	0.567	1 عند0.035 2 عند0.000 3 عند0.003 5 عند0.000 9 عند0.040 13 عند0.043 38 عند0.002 40 عند0.000 46 عند0.024 53 عند0.007	*0.291 **0.704 **0.401 **0.505 *0.286- *0.284 **0.418 **0.476 *0.320- **0.374-	0.698	4.11	4	ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين (4)
ضعيف عند مستوى 0.01	58.1	0.581	2 عند0.014 3 عند0.000 4 عند0.000 10 عند0.008 13 عند0.004 16 عند0.032 19 عند0.045 36 عند0.000 37 عند0.000 38 عند0.000 40 عند0.018 45 عند0.033 47 عند0.043 65 عند0.012 69 عند0.034 79 عند0.027 80 عند0.003	*0.337 **0.575 **0.505 **0.365 **0.390 *0.298 *0.280 **0.538 **0.564 **0.580 *0.334 *0.300 *0.284 *0.357 *0.300- *0.309- **0.408-	0.807	3.91	5	ضمان تحقيق العملية إشباع رغبة الزبون (5)

									<p>*-تعني أن الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 .</p> <p>**-تعني أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .</p> <p>إستنتاج -</p> <p>هناك ارتباط بين كل الأبعاد ما يبين مصداقية و ثبات المقاييس المستعملة في الدراسة</p>
								15	<p>تحسين القدرة التنافسية ( متغير تابع )</p> <p>تقييم درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل واقعي(2)</p> <p>البعد الثاني 2.</p>
					1.163	3.46	6		
					0.577	4.22	7		
					1.021	3.73	8		
					1.112	3.31	9		
					0.934	3.35	10		
					1.084	4.04	11		
					0.995	3.40	12		
					0.929	4	13		
					1.078	3.88	14		
					0.953	3.62	15		
					1.085	3.63	16		
					1.075	3.48	17		
					0.983	3.23	18		
					0.988	3.25	19		
					1.045	2.69	20		

							15	تحقيق مستوى الرضا و تخفيض التكاليف (1) البعد الثالث
					0.790	3.78	21	
					0.633	4.20	22	
					1.125	3.67	23	
					0.713	3.96	24	
					1.089	3.90	25	
					1.167	3.83	26	
					0.891	4.11	27	
					1.137	4.04	28	
					1.092	3.65	29	
					0.874	3.84	30	
					0.963	3.88	31	
					1.301	3.55	32	
					1.119	3.78	33	
					1.097	3.73	34	
					1.184	3.86	35	
							15	توافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية في التطبيق. (5) البعد الرابع
					0.858	3.82	36	
					0.868	3.75	37	
					0.796	3.92	38	
					0.925	4.24	39	
					0.960	3.76	40	
					0.926	3.86	41	
					0.963	3.22	42	
					1.059	3.02	43	
					1.149	3.16	44	
					1.185	3.39	45	
					0.948			
					0.959	3.20	46	
					1.031	4.00	47	
					1.060	3.76	48	
					0.898	3.39	49	
						3.64		

								50	
								15	تفادي السلبيات الإدارية و تحقيق الجودة (3). البعد الخامس
					1.023	3.41		51	
					1.041	3.24		52	
					0.866	3.16		53	
					1.013	3.56		54	
					1.052	3.33		55	
					1.239	5.51		56	
					1.155	3.53		57	
					1.095	2.31		58	
					1.038	3.06		59	
					0.954	3.06		60	
					1.024	3.18		61	
					1.000	3.86		62	
					0.895	3.69		63	
					0.884	3.27		64	
					1.131	3.18		65	
								16	تحدي العقبات و إدراك الهدف (4) البعد السادس.
					1.008	2.94		66	
					1.040	3.20		67	
					0.974	3.52		68	
					1.126	3.42		69	
					1.055	3.37		70	
					1.116	3.02		71	
					0.966	3.33		72	
					1.044	2.90		73	
					1.015	3.30		74	
					1.059	2.80		75	
					1.168	2.68		76	
					1.107	3.14		77	
					1.219	3.06		78	
					1.093	3.08		79	
					1.017	2.25		80	
					1.254	2.78		81	



<p>إعتمادا على النتائج المحصل عليها ، يمكن إستنتاج قابلية مقاييس الثبات و الصدق بدرجة جيدة . ( قبول متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أبعاد تحسين القدرة التنافسية) .</p> <p>*بالنسبة لمعامل الارتباط المتعلق بتحسين القدرة التنافسية فهو يتميز بدلالة إحصائية عالية عند 0.01 و 0.05 بالنسبة لجميع فقرات الإستبانة ، و نظرا للعدد الكبير لمعامل الارتباط فهو مبين في الملاحق ( أنظر جدول SPSSV17</p>									<p>النتيجة ( القرار )</p>

المصدر -إعداد الطالب

يوضح الجدول (21-3)، بأن جميع فقرات الإستبانة ، تثبت بأن معاملات الثبات المرتبطة بمعايير إدارة الجودة الشاملة ، و أبعاد تحسين القدرة التنافسية و المتمثلة عند المستويات (0.282-0.291-0.401-0.303-0.385-0.287-0.337-0.704-0.377-0.349-0.404-0.407-0.338-0.275-0.319-0.439-0.352-0.470 - 0.374-0.320-0.476-0.418-0.284-0.286-0.505-0.401-0.704-0.291-0.391-0.304-0.309-0.365-0.348-0.575 -0.309-0.300-0.357-0.284-0.300-0.334-0.580-0.564-0.538-0.280-0.298-0.390-0.365-0.505-0.575-0.337 0.408) تعد مقبولة إجمالاً، و بشكل كبير سواء من الناحية الإحصائية، و كذلك بالنسبة لمعدل الثبات و صدق مقاييس الدراسة و هي بالنسب المئوية التالية(72.5%- 67.4%- 67.3%- 56.7%- 58.1%- 84.6%- 92.9%- 86.2%- 86.4%- 87.9% ) .

و عليه يمكن تحليل النتائج الواردة في الجدول (3-22)، وذلك قصد الربط بين تحليل كل معطيات الدراسة و هي كما يلي :

نلاحظ بأن العناصر ( 1-5) توضح بأن المعدل العام لشدة الإجابة لدى أفراد العينة بلغ 80% ، بوسط حسابي (4)، و إنحراف معياري  $sdt(0.786)$ ، و معامل إختلاف  $coefficient\ of\ variance(19.8)$ ، على إعتبار أن أشد متغير في الإجابة هو المتمثل في الفقرة (2) بنسبة 82.6% ، و هذا ما يعني أن شركات التأمين تولي أهمية لعنصر التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية ، ما يتناسب و أهداف قطاع التأمين ، تم الفقرة (4) بمتوسط حسابي (4.11)، و إنحراف معياري (0.698)، و معامل إختلاف (17%)، و نسبة شدة الإجابة 82.2%، تم الفقرة (1) بمتوسط حسابي (4.04)، و إنحراف معياري (0.831)، و معامل إختلاف (21%) و شدة الإجابة بنسبة (80.8%)، تم الفقرة (5) بمتوسط حسابي (3.91)، و إنحراف معياري (0.807)، و معامل إختلاف (21%) و نسبة شدة الإجابة (78.2%)، و أخيرا الفقرة (3) بمتوسط حسابي (3.81)، و إنحراف معياري (1.039)، و معامل إختلاف (27%)، و نسبة شدة الإجابة (76.2%) ، و هذا ما يعني أن شركات التأمين لا تولي إهتمام كافي لعنصر التحكم في التسيير و التقليل من التكاليف و هي إحدى أهم العناصر التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة . أنظر الجدول أدناه و الموضح في النقطة رقم 3 من التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة .

3-3- التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة . يمكن القيام بذلك من خلال الجداول التالية :

### الجدول رقم (3-22) التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة .

البعد الأول- ماهو مفهومك لإدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين ؟

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv%	شدة الإجابة الوسط الحسابي ÷0.05
1	تحقيق رغبات الزبون بما يتناسب و أهداف شركة التأمين.	4.04	0.831	%21	%80.8
2	التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية.	4.13	0.556	%13	%82.6
3	التحكم في التسيير ، والتقليل من التكاليف.	3.81	1.039	%27	%76.2
4	ترقية اساليب الأداء	4.11	0.698	%17	%82.2
5	ضمان التوصل لإشباع رغبة الزبون من خلال الخدمات المقدمة .	3.91	0.807	%21	%78.2
	المعدل العام لملاءمة البيانات	4.00	0.786	19.8%	%80

المصدر - إعداد الطالب

**البعد الثاني – ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين؟**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف Cv%	نسبة الإجابة الوسط الحسابي ÷ 0.05
6	دوافع العمال إتجاه التكوين يحددها الحصول على الترقيات.	3.46	1.163	%34	%69.2
7	مستوى تكوين الموظف يؤثر على الأداء.	4.22	0.577	%14	%84.4
8	يتم تحفيز العامل على أساس تقييم الأداء و روح الفريق بين أعضاء الفوج.	3.73	1.012	%27	%74.6
9	تحسين الخدمة عملية ممتدة في الزمن و طويلة المدى.	3.31	1.112	%34	%66.2
10	يوجد معايير معتمدة لقياس فعاليات جودة الخدمات في شركة التأمين .	3.35	0.934	%28	%67.0
11	إكتساب ثقة الزبائن	4.04	1.084	%27	%80.8
12	تقوم شركات قطاع التأمين و بشكل دوري و منتظم بمقارنة منتجاتها ، بمنتجات شركات أخرى منافسة .	3.40	0.995	%29	%68.0
13	الخبرة الطويلة و الإمكانيات المادية و البشرية تؤهل قطاع التأمين الى إستيعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	4.00	0.929	%23	%80.0
14	الإستراتيجية و المراجعة الجيدة لمتطلبات سوق التأمين من أولويات شركات قطاع التأمين.	3.88	1.078	%28	%77.6
15	وجود تنظيم و أهداف واضحة لجودة المنتج التأميني.	3.62	0.953	%26	%72.4
16	التصميم الجيد للقرارات العملية ، و التحسين الدائم لنظام الخدمات التأمينية .	3.63	1.085	%30	%72.6
17	تواجد قيادة بناءة في شركات قطاع التأمين.	3.48	1.075	%31	%69.6
18	تعمل شركات قطاع التأمين بمعايير تقييم عادلة و موضوعية .	3.23	0.983	%30	%64.6
19	وضع حد لممارسة نشاط التأمين على أساس الأسعار بدل تقليص التكلفة .	3.25	0.988	%30	%65.0
20	إلغاء الشعارات.	2.69	1.045	%39	%53.8
	المعدل العام لملائمة البيانات	3.55	1.000	%28.66	%71

و يوضح الجدول (3-22) بأن النتائج تشير إلى أن المعدل العام لل فقرات 15 و المعبرة عن البعد الثاني ، بأن نسبة شدة الإجابة بلغت (71%) ، ومتوسط حسابي (3.55) ، و إنحراف معياري (1.000)، و معامل إختلاف (28.66%).

وما يعني الإهتمام الكبير من قبل شركات التأمين بمستوى تكوين الموظف و المؤثر على مستوى الأداء ، و ما هو مبين في الفقرة (7) وهي أشد نسبة في الإجابة حيث بلغت 84.4% ، بمتوسط حسابي (4.22)، و إنحراف معياري يقدر ب (0.577) ، و معامل إختلاف (14%)، بينما بلغت أقل نسبة في الفقرة (20)، بمتوسط حسابي (2.69)، و إنحراف معياري (1.045)، و معامل إختلاف معتبر (39%) ، بنسبة شدة الإجابة تقدر ب (53.8%)، ما يعني عدم الإهتمام بهذه الفقرة و المتمثلة في إلغاء الشعارات.

### البعد الثالث- تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%	نسبة الإجابة الوسط الحسابي=0.05
21	تمكين شركات قطاع التأمين من إحتياجات الزبائن.	3.76	0.790	21%	75.2%
22	تحسين صورة شركات قطاع التأمين.	4.20	0.633	15%	84.0%
23	تدعيم التناسق بين أفراد شركات قطاع التأمين.	3.67	1.125	31%	73.4%
24	زيادة إرتباط الزبائن و معدل الوفاء بقطاع التأمين.	3.96	0.713	18%	79.2%
25	تسوية ملفات الحوادث بشكل مرضي.	3.90	1.089	28%	78.0%
26	تحسين ميزاج العمال و الحصول على المكافآت المرضية.	3.83	1.167	30%	76.6%
27	تحسين جودة خدمات التأمين من أجل ترضية الزبون.	4.11	0.891	22%	82.2%
28	تحسين ظروف العامل.	4.04	1.137	28%	80.8%
29	إلتزام قطاع التأمين بتعويض المؤمن له في حالات الضرر مثل احترام مواعيد التعويض.	3.65	1.092	30%	73.0%
30	تحقيق أفضل الممارسات ، و مراقبة كل وظائف التسيير الضرورية .	3.84	0.874	23%	76.8%
31	التسيير الأفضل لعقود التأمين .	3.88	0.963	25%	77.6%
32	وجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن داخل قطاع التأمين.	3.55	1.301	37%	71.0%
33	عدم تهيمش الموظفين .	3.78	1.119	31%	75.6%
34	تحقيق سعادة العاملين .	3.73	1.097	29%	74.6%
35	تحقيق الموظفين طموحاتهم في الترقية و التدريب و التحفيز.	3.86	1.184	31%	77.2%
	المعدل العام لملائمة البيانات	3.85	1.011	26.6%	77%

المصدر - إعداد الطالب

كما يوضح الجدول (3-22) بأن النتائج تشير ، الى أن المعدل العام لل فقرات (15) للبعد الثالث ، بأن نسبة شدة الإجابة بلغت (77%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.85) ، و الانحراف المعياري

(1.011)، و معامل الإختلاف (26.6%)، و هو معامل تابع أقل من معامل البعد الثاني الذي بلغ (28.66%).

كما تعبر الفقرة (22) عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة ، بلغت 84.0 % ،بمتوسط حسابي (4.20)، و أنحراف معياري (0.633)، و معامل إختلاف (15%) ، ما يعني ، أن شركات التأمين تولي إهتمام كبير بتحسين صورة شركات التأمين التي تؤثر على قطاع التأمين ككل، بينما سجلت أقل نسبة في الفقرة (32) بلغت نسبة شدة الإجابة فيها (71.0%) ،بمتوسط حسابي(3.55)، وإنحراف معياري (1.301)، و معامل إختلاف كبير (37%) ،و هذا ما يعني أن شركات التأمين لا تولي الإهتمام بوجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن بشكل جدي و فعال.



## البعد الرابع- المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %cv	نسبة الإجابة الوسط الحسابي ÷ 0.05
36	وجود إرادة تغيير جد إيجابية .	3.82	0858	%23	%76.4
37	إنجاز العمل بطريقة موضوعية.	3.75	0.868	%23	%75.0
38	التسيير المحكم .	3.92	0.796	%20	%78.4
39	تفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين .	4.24	0.925	%22	%84.8
40	تشكيل حلقات لمناقشة مشاكل العمال والإدارات.	3.76	0.960	%26	%75.2
41	التغيير مهمة الجميع بقطاع التأمين .	3.86	0.926	%24	%77.2
42	توجد سياسة مناسبة لدى الإدارة العليا بقطاع التأمين.	3.22	0.963	%30	%64.4
43	توجد سياسة توظيف بشركات قطاع التأمين .	3.02	1.059	%35	%64.0
44	يعمل قطاع التأمين بالشفافية في سياسته الداخلية .	3.16	1.149	%36	%63.2
45	يعتمد قطاع التأمين سياسة تكوين مبنية على الإحترافية .	3.39	1.185	%35	%67.8
46	سياسة شركة قطاع التأمين واضحة للجميع، و مطبقة في كافة الدوائر الادارية .	3.20	0.948	%30	%64.0
47	التخلص من كافة الممارسات السلبية للإدارة و الموظفين.	4.00	0.959	%24	%80.0
48	توفر المعلومات التي يحتاجها مستخدمى قطاع التأمين بطريقة منظمة و شفافة .	3.76	1.031	%27	%75.2
49	وجود مركز توثيق حديث.	3.39	1.060	%31	%67.8
50	ملائمة البنية الهيكلية و التنظيمية لممارسة مهنة التأمين.	3.64	0.898	%25	%72.8
	المعدل العام لملائمة البيانات	3.60	0.972	%27.4	%72

المصدر- إعداد الطالب

أما بالنسبة للبعد الرابع، فيوضح الجدول (3-22) بأن النتائج تشير الى أن المعدل العام لشدة الإجابة ، بلغ (%72)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.60)، و الانحراف المعياري (0.972)، و معامل الاختلاف (%27.4) و هو معامل تابع أقل من معامل البعد الثاني ، و أكبر من معامل البعد الثالث ، ونستنتج العلاقة التالية بالنسبة لمعامل الاختلاف :

(البعد الثالث) % 26.6 > % 27.4 (البعد الرابع) > (البعد الثاني) %28.66

و عليه فإن الفقرة (39) تعبر عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة بلغت (84.8) ، بمتوسط حسابي (4.24)، و إنحراف معياري (0.925) ، و معامل إختلاف (22)، و هذا ما يعني أن شركات التأمين تحاول أن تهتم بتفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين .

بينما الفقرة الأقل نسبة في شدة الإجابة بالنسبة لهذا البعد هي (49)، حيث بلغت نسبة شدة الإجابة فيها ( 67.8 % ) ، بمتوسط حسابي (3.39) و إنحراف معياري (1.060) و معامل إختلاف يقدر ب (%31)، ما يعني أن شركات التأمين لا تولي أهمية لوجود مركز توثيق حديث .

## البعد الخامس- الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %cv	نسبة الإجابة الوسط الحسابي ÷ 0.05
51	وجود وعي، عند شركات قطاع التأمين بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ، و ليست شعارا فقط.	3.41	1.023	%30	%68.2
52	يوجد لدى إدارة شركة قطاع التأمين نظام إقتراحات مدروس لتحسين الأداء.	3.24	1.041	%32	%64.8
53	تدرس إدارة قطاع التأمين درجة التأثيرات الإيجابية و السلبية للتدريب على المرشحين.	3.16	0.866	%27	%63.2
54	وجود مدرسة مسيري قطاع التأمين.	3.56	1.013	%28	%71.2
55	النصوص الإدارية واضحة و عادلة .	3.33	1.052	%32	%66.6
	إختيار المسؤولين الإداريين يكون حسب المقاييس العملية التالية.				
56	-على أساس الأقدمية و الخبرة .	3.51	1.239	%35	%70.2
57	-على أساس الشهادة في التخصص.	3.53	1.155	%33	%70.6
58	-على أساس أسلوب سد الفراغ.	2.31	1.095	%47	%46.2
59	يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات.	3.06	1.038	%34	%61.2
60	يوجد تفويض فعال للسلطة عند كافة المستويات.	3.06	0.954	%31	61.2 %
51	يوجد تجانس في الأداء و توازن في كافة الوحدات الإدارية داخل قطاع التأمين.	3.18	1.024	%32	%63.6
62	الزبون هو هدف كل دائرة و ليس الخصم .	3.86	1.000	%26	%77.2
63	يتم التفكير لمصلحة شركة قطاع التأمين و ليس لمصلحة الدوائر المختلفة .	3.69	0.895	%24	%73.8
64	يوجد تطبيق فعال لتوصيات اللجان و الدوائر.	3.27	0.884	%27	%65.4
65	هناك إستخدام كفؤ و متوازن للكوادر لدى إدارة قطاع التأمين.	3.18	1.131	%36	%63.6
	المعدل العام لملائمة البيانات	3.29	1.027	%31.6	%65.8

المصدر - إعداد الطالب

يوضح الجدول (3-22)، بأن النتائج تشير هي الأخرى ، إلى أن المعدل العام لشدة الإجابة ، بلغ (65.8%) ، و لكن بنسبة أقل من الأبعاد السابقة ، و بمتوسط حسابي (3.29) ، و إنحراف معياري (1.027) ، و معامل إختلاف كبير (31.6%) ، أكبر من معاملات الإختلاف السابقة و هذا ما يفسر بأن هناك فقرات لا تحضى بإهتمام و هي تختلف عن سابقتها ، مما يكون له الأثر الكبير في إتخاذ القرار.

و الفقرة (62)، تعبر عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة و بلغت (77.2%) ، بمتوسط حسابي (3.86)، و إنحراف معياري (1.00) ، و معامل إختلاف (26%)، و هذا ما يعني أن شركة التأمين تولي إهتمام ،بأن الزبون هو هدف كل دائرة و ليس الخصم ، بينما الفقرة (58) تعكس نسبة شدة الإجابة الأقل (46.2%)، و بمتوسط حسابي (2.31) و إنحراف معياري (1.095) و معامل إختلاف كبير جدا (47%)، و هذا ما يعني بالنسبة للمسؤولين في قطاع التأمين ، لا تولي شركة التأمين أهمية لأسلوب سد الفراغ .

1

## البعد السادس- عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف cv%	نسبة الإجابة = الوسط الحسابي ÷ 0.05
66	العقبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ضعف في تمويل برنامج إدارة الجودة ، بسبب تكلفتها الباهضة .	2.94	1.008	%34	%58.2
67	محدودية تلبية حاجيات و رغبات العمال و الإداريين.	3.20	1.040	%32	%64.0
68	أساليب الممارسة المهنية المحدودة.	3.52	0.974	%29	%70.4
69	تدني مستوى التأهيل عند الموظفين.	3.42	1.126	%33	%68.4
70	العجز في عملية تقييم الأداء .	3.37	1.055	%31	%67.4
71	ليس هناك رغبة في إنفتاح قطاع التأمين على المنافسة .	3.02	1.116	%37	%60.4
72	هناك قصور في معرفة أبعاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي، و المالي لقطاع التأمين.	3.33	0.966	%29	%66.6
73	من الصعب بناء برنامج عملي ، و فعال لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين.	2.90	1.044	%36	%58.0
74	إنحصار الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرحلة المهد لدى قطاع التأمين .	3.30	1.015	%31	%66.0
75	عدم مصداقية الأرقام الإحصائية في قطاع التأمين.	2.80	1.059	%38	%56.0
76	غياب الهدف باستمرار.	2.68	1.168	%44	%53.6
77	عدم إتاحة المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.	3.14	1.107	%35	%62.8
78	بطئ إستيعاب التكنولوجيا الحديثة في قطاع التأمين.	3.06	1.219	%40	%61.2
79	وجود مقاومة ضد التغيير داخل قطاع التأمين.	3.08	1.093	%37	%61.6

%65.0	%31	1.017	3.25	غياب الإستراتيجية و الدعم في قطاع التأمين .	80
%55.6	%45	1.254	2.78	عدم وجود رغبة لدى العاملين في تحسين الأداء و جودة الخدمة.	81
%62.2	%35.125	1.078	3.11	المعدل العام لملائمة البيانات	

المصدر - إعداد الطالب

و أخيراً يوضح الجدول (3-22)، بأن النتائج تشير الى أن المعدل العام لنسبة شدة الإجابة بلغ (62.2) % ، و هي النسبة الأقل على الإطلاق بمتوسط حسابي (3.11) ، و إنحراف معياري (1.078)، و معامل إختلاف الأكبر بنسبة (35.125) % و هذا بالنسبة للبعد السادس ، مايعني أن شركات التأمين لا تهتم كثيراً ببعدها العقبات و التحديات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل مثيلاتها من الأبعاد الأخرى السابقة الذكر .

و الفقرة (68) تعبر عن أكبر نسبة لشدة الإجابة بمعدل (70.4) % ، و متوسط حسابي (3.52)، و إنحراف معياري (0.974) ، و معامل إختلاف (29) % ، ما يعني أن شركات التأمين تولي أهمية لعنصر أساليب الممارسة المهنية المحدودة ، بينما الفقرة (76) تعكس النسبة الأقل في شدة الإجابة ، بمعدل (53.6) % ، و متوسط حسابي (2.68) ، و إنحراف معياري (1.168)، و معامل إختلاف جد كبير (44) % ، ما يعني أن شركات التأمين لا تهتم بعنصر غياب الهدف بإستمرار، و هو ما يعتبر من أهم المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحسين القدرة التنافسية .

و عليه يمكن القول بأن هناك عناصر ، تؤثر أكثر من غيرها ، على معايير إدارة الجودة الشاملة ، و تمثل السبب الأهم لإتخاذ القرار منها الفقرات التالية (2-7-22-39-62-68).  
و هذا ما يوضح بشكل كبير ، أهمية تأثير معدلات الفقرات ، سواء تعلق الأمر بالبعد الأول المستقل في الفقرة 2 بمعدل 82.6% ، أوفي الأبعاد التابعة على التوالي ( 84.4% الفقرة 7 ، و 84% الفقرة 22 ، و 84.8% الفقرة 39 و 77.2% الفقرة 62 و أخيرا 70.4% الفقرة 68).

### 3-4- التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ، تحسين القدرة التنافسية .

و يتعلق الأمر هنا بإختبار كل من المتغيرات المستقلة ( إدارة الجودة الشاملة) ، ومتغيرات تابعة ( تحسين القدرة التنافسية )، وذلك حسب فرضيات الدراسة الميدانية السالفة الذكر .  
و للتذكير ، فإن الفرضية الرئيسية الأولى تتمثل في تباين شركات التأمين محل الدراسة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .

و بغية إثبات الفرضية الرئيسية ، ينبغي إختبار الفرضيات الفرعية و المتمثلة فيما يلي :

أولاً-

فرضية العدم  $H_0$  – لا يوجد تباين بين شركات التأمين وتطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .  
الفرضية البديلة  $H_1$  - يوجد تباين بين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .  
و للتحقق من قبول أو رفض الفرضية يمكن إستخدام ما يلي ، أنظر الجدول أدناه .

### الجدول رقم (3-23)- التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ( المتغير المستقل).

الترتيب	معامل الإختلاف CV%	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	21%	4.04	تحقيق رغبات الزبون.(1)
الأول	13%	4.13	التحسين المستمر.(2)
الخامس	27%	3.81	التحكم في التسيير الإداري.(3)
الثاني	17%	4.11	ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين.(4)
الرابع	21%	3.91	ضمان تحقيق العملية إشباع و خدمة الزبون.(5)

المصدر - إعداد الطالب

و يتضح من خلال الجدول (3-23) بأن النتائج تشير إلى أن العنصر الثاني( التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية ) من البعد المستقل تميز بالمرتبة الأولى ، بوسط حسابي (4.13) ، و معامل إختلاف (13%) ، بينما رجعت المرتبة الثانية للعنصر الرابع (ترقية أساليب الأداء ) بمعامل إختلاف (17% ) و متوسط حسابي (4.11)، و المرتبة الثالثة للعنصر الأول ( تحقيق رغبات الزبون بما يتناسب و أهداف شركات التأمين ) بمتوسط حسابي (4.04) ، و معامل إختلاف (21% ) ، أما المرتبة الرابعة فهي تتمثل في العنصر الخامس ( ضمان التوصل لإشباع رغبة الزبون من خلال الخدمات المقدمة ) بمتوسط حسابي (3.91) و معامل إختلاف(21%)،و أخيرا المرتبة الخامسة رجعت للعنصر الثالث ( التحكم في التسيير و التقليل من التكاليف ) بمتوسط حسابي (3.81) ، و معامل إختلاف (27%) .



و عليه توضح النتائج التحليلية بأن هناك تباين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين من خلال شركاته و بالتالي يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  ، و يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، على أن هناك تباين لدى عينة الدراسة في تطبيق متغيرات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً-

-فرضية العدم  $H_0$  - لا تتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية .  
الفرضية البديلة  $H_1$  - تتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية .  
و للتحقق من قبول الفرضية أو رفضها ، نستخدم ما يلي - أنظر الجدول أدناه.

**الجدول رقم (3-24)-التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية ( الأبعاد التابعة ).**

الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	28.66%	3.55	تقييم درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل واقعي. (2)
الأول	26.6%	3.85	تحقيق مستوى الرضى و تخفيض التكاليف. (1)
الثاني	27.4%	3.60	توافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية في التطبيق. (5)
الرابع	31.6%	3.29	تفادي السلبات الإدارية و تحقيق الجودة. (3)
الخامس	35.125%	3.11	إدراك و تحدي العقبات. (4)

المصدر - إعداد الطالب

و يتضح من خلال الجدول (3-24) بأن النتائج توضح بأن المرتبة الأولى ، تمثلت في عنصر (1) تحقيق مستوى الرضى و تخفيض التكاليف ، بمتوسط حسابي (3.85) و معامل إختلاف بلغ (26.6%) ، ما يدل على أن شركات التأمين لديها إهتمام بعنصر الرضا و تخفيض التكاليف و هذا شئى جد إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية ، أما المرتبة الثانية ، فتتمثل في العنصر (5) المتعلق بتوافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين و ذلك بتسجيل وسط حسابي (3.60) و معامل إختلاف (27.4%) ، ثم الرتبة الثالثة تميز بها عنصر (2) تقييم درجة تطبيق معايير الجودة بشكل فعلي و ملموس بإعتبار ذلك يؤدي الى تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ، حيث سجل وسط حسابي (3.55) ، و معامل إختلاف بلغ (28.66%) ، ثم المرتبة الرابعة التي تميز بها العنصر (3) المتمثل في تفادي السلبات الإدارية و تحقيق الجودة ، بوسط حسابي (3.29) و معامل إختلاف (31.6%) ، ما يعني أن شركات التأمين لاتجعل من هذا العنصر من الأولويات العاجلة لتحسين القدرة التنافسية ، و أخيراً المرتبة الخامسة المرتبطة بالعنصر (4) و المتمثل في ضرورة إدراك و تحدي العقبات المبينة في البعد السادس ، بمتوسط حسابي (3.11) و معامل إختلاف كبير (35.125%) ، و هذا ما يعني أن شركات التأمين لا تهتم بشكل كبير بعنصر العوائق التي تواجهها شركات التأمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية .

**ثالثاً- إختبار نموذج الدراسة ، و فرضياته الرئيسية الثانية.**  
و يتمثل في إختبار الفرضيات التالية-

-فرضية العدم  $H_0$  - عدم وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين التحسين المستمر (إدارة الجودة الشاملة) و أبعاد تحسين القدرة التنافسية .  
 - الفرضية البديلة  $H_1$ - توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية/ معنوية بين التحسين المستمر (إدارة الجودة الشاملة) و أبعاد تحسين القدرة التنافسية .  
 و من أجل إعطاء قرار حاسم ، تم قياس الإرتباط بين متغيرات الدراسة ، أنظر الجدول أدناه المعبر عن ذلك .

**الجدول رقم (3-25) علاقة الإرتباط بين البعد المستقل (إدارة الجودة الشاملة) و الأبعاد التابعة (متغيرات تحسين القدرة التنافسية).**

قيمة t المجدولة	إدراك و تحدي العقبات (4)	تفادي السلبات الإدارية و تحقيق الجودة (3)	توافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية في التطبيق (5)	تحقيق مستوى الرضى و تخفيض التكاليف(1)	تقييم درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل واقعي (2)	أبعاد تحسين القدرة التنافسية متغيرات إدارة الجودة الشاملة
	81-66	65-51	50-36	35-21	20-6	

0.01 (**) مستوى المعنوية	0.05 (* ) مستوى العنوية						معامل الارتباط r على التوالي تحقيق رغبات الزبون (1).
			**0.404 *0.349 **0.377	**0.407	*0.319 *0.275 *0.338	*0.282 **0.470 *0.352 0.439**	
			*-0.303	*0.287 **0.385			التحسين المستمر (2).
		*0.309 0.304* 0.391**		*0.348 **0.365			التحكم في التسيير الإداري (3)
				**0.418 **0.476 *-0.320		*-0.286 *0.284	ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين (4).
			*0.374-	*0.538			
			**0.564 **0.580 *0.334 *0.300 *0.284			**0.365 **0.390 *0.298 *0.280	ضمان تحقيق العملية إشباع و خدمة الزبون (5).
		*0.357 -0.300* -0.309* -0.408**					
3.307	2.704		3.851 7.746 -0.330	2.622	6.106 6.939 11.509	14.702 8.878 3.863 6.897 2.177	قيمة t المحسوبة على التوالي - تحقيق رغبات الزبون (1).
			4.272	11..662 3.338		8.411 10.955	- التحسين المستمر (2).
		0.674 -0.145 -1.067		9.074 5.513		8.411 5.466	-التحكم في التسيير الإداري (3).
			-1.201	5.513 3.338 3.701		11.682 10.803 3.534 5.466 3.914 10.062	-ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين (4).
		4.494 2.447 -0.366	2.970	4.155 3.604 5.513 7.781 4.149		18.699 3.534 8.411 0.351 5.380	-ضمان تحقيق العملية ، إشباع و خدمة الزبون (5).

درجة الثقة		توجد علاقة		9.649	توجد علاقة		6.184 3.986	النتيجة – الأرقام هي متتالية
99%	95%	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	تحقيق رغبات الزبون (1).
			0.01 0.05 0.01	0.01	0.05 0.05 0.05	0.05 0.05 0.01 0.05 0.01		التحسين المستمر (2).
			0.05	0.05		0.01		التحكم في التسيير الإداري (3).
		0.05 0.05 0.01		0.01 0.01		0.01 0.05		ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين .
			0.01	0.05 0.01 0.05		0.01 0.01 0.01 0.05 0.05		ضمان تحقيق العملية ( إشباع و خدمة الزبون ) .
		0.05 0.05 0.01	0.05	0.01 0.01 0.01 0.05 0.05 0.05		0.05 0.01 0.01 0.01 0.01 0.05 0.05		

المصدر – إعداد الطالب

و يتضح من خلال الجدول (3-25) بأن النتائج تشير إلى قيم  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة (المستقلة) و متغيرات تحسين القدرة التنافسية (التابعة) ، و المحصورة في القيم التالية (2.702-8.878-6.897-6.106-6.939-11.509-7.746) والمعبرة عن تحقيق رغبات الزبون بالنسبة للفقرة الأولى من البعد المستقل ثم العنصر الثاني و المتمثل في التحسين المستمر بالقيم التالية (4.272-11.662-10.955) ثم الفقرة الثالثة من البعد المستقل و المتمثل بالقيم

9.074) ، و قيم الفقرة الرابعة ( 3.701-10.062-3.914-11.682 ) ، و قيم الفقرة الخامسة المتمثلة في ضمان تحقيق العملية (4.494-2.970-9.649-4.149-7.781-3.986-6.184-18.699) ، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 و هي كلها أكبر من قيمة t المجدولة و التي تبلغ 2.704 ما يعني رفض فرضية العدم  $H_0$  و يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، أما القيم (3.851 -3.863) من الفقرة الأولى و 8.411 -3.338 من الفقرة الثانية و 5.513-5.466-8.411 من الفقرة الثالثة ) ، و قيم الفقرة الرابعة (3.338-5.513-5.466-3.534-10.803) ، و قيم الفقرة الخامسة (5.513-3.604-4.155) ، فهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ما يعني رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  . بينما القيم ( 2.622-2.177 - 0.330 من الفقرة الأولى و -0.674 -0.145- 1.067 من الفقرة الثالثة ) و قيم الفقرة الرابعة (-1.201) ، و قيم الفقرة الخامسة (-2.447) -0.366) ، هي أقل من قيمة t المجدولة و التي تقدر ب 3.307 ، و هذا يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  و رفض الفرضية البديلة  $H_1$

وأخيرا للتأكد من معنوية الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين ، إجابة على إشكالية الدراسة ، لا بد من إختبار الفرضيتين التاليتين .  
-فرضية العدم  $H_0$  - لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين .  
-الفرضية البديلة  $H_1$  - توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ، و تحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين .  
و الجدول الموالي يوضح ذلك :

#### الجدول رقم (3-26) نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية .

قيمة t المجدولة		تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين						المتغير التابع المتغير المستقل
		t 3.307	0.01 **	دلالة إحصائية	t 2.704	0.05 *	دلالة إحصائية	
0.01	0.05	3.863	0.470	0.000	8.878	0.282	0.043	إدارة الجودة الشاملة
		2.177	0.439	0.001	6.897	0.352	0.010	
		2.622	0.407	0.003	6.106	0.319	0.022	
		3.851	0.404	0.004	6.939	0.275	0.049	
		-0.330	0.377	0.008	11.509	0.338	0.014	
		3.338	0.385	0.006	7.746	0.349	0.014	
		5.513	0.365	0.008	11.662	0.287	0.046	
		-1.067	0.391	0.005	4.272	-0.303	-0.030	
		5.513	0.418	0.002	9.074	0.348	0.014	
		3.338	0.476	0.000	0.674	0.309	0.027	
		-1.201	0.374	0.007	-0.145	0.304	0.032	
		0.351	0.365	0.008	3.914	-0.286	0.040	
		5.380	0.390	0.004	10.062	0.284	0.043	
		4.155	0.538	0.000	3.701	-0.320	0.024	
		3.604	0.564	0.000	6.184	0.298	0.032	
		5.513	0.580	0.000	3.986	0.280	0.045	
		-0.366	-0.408	0.003	7.781	0.334	0.018	
					4.149	0.300	0.033	
					9.649	0.284	0.043	
					2.970	0.357	0.012	
					4.494	-0.300	0.034	
					2.447	-0.309	0.027	

		t	0.01	دلالة	t	0.05	دلالة
		3.307	**	إحصائية	2.704	*	إحصائية
				ية			ية
3.30	2.70						
7	4						
		8.411	0.704	0.000	14.702	0.291	0.035
		8.411	0.401	0.003	10.955	0.337	0.014
		5.466	0.575	0.000	11.682	0.291	0.035
		10.803	0.704	0.000	18.699	0.337	0.014
		3.534	0.401	0.003			
		5.466	0.505	0.000			
		3.534	0.575	0.000			
		8.411	0.505	0.000			
درجة الثقة		توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية موجبة بين المتغيرين عند كل من المستويين 0.01، و 0.05				النتيجة (القرار)	
%99	%95						

المصدر - إعداد الطالب

و من خلال الجدول (3-26)، نلاحظ بأن هناك رفض لفرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، بالنسبة لمتغيرات البعد المستقل ذات الارتباط المعنوي و الإحصائي، و هذا مايدل دلالة قاطعة على أن شركات التأمين (عينة الدراسة ) لديها قابلية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين لتحسين قدراتها التنافسية ، حيث تشير من جهة نتائج التحليل المعنوي و الإحصائي، بأن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية و معنوية بالنسبة لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة عند مستوى 0.05 و هي على التوالي (0.014-0.035-0.014-0.035) و هي أكبر من قيم  $t=2.704$ ، و مستوى 0.01 و هي على التوالي (0.000-0.000-0.000-0.003-0.000-0.000-0.003-0.000) و هي أكبر من قيم  $t=3.307$  و عليه يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  ، و يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، بمعنى هناك علاقة ذات دلالة معنوية و إحصائية عند الفقرات (1-5)، من الإستبانة و المتمثلة في تحقيق رغبات الزبون، و التحسين المستمر ، و التحكم في التسيير، و ترقية أساليب الأداء، و ضمان الخدمات التأمينية .

و من جهة أخرى ، تشير نتائج التحليل بأن هنا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية و معنوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية و المتمثلة في القيم التالية عند مستوى 0.05 )  
 $-0.040-0.027-0.014-0.030-$  -  $0.046-0.014-0.014-0.049$  -  $-0.022-0.010-0.043$   
 $-0.024-0.043$  -  $0.034-0.012-0.043-0.033-0.018-0.045-0.032$  هي أكبر من قيمة  $t$   
المعنوية و المساوية ل  $2.704$  ، و عليه يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$   
بالنسبة لمتغيرات تحسين القدرة التنافسية ، أما بالنسبة للقيم التالية عند مستوى 0.05)  
 $-0.027-0.032$  فهي أقل من قيمة  $t$  المعنوية ، و عليه يتم قبول فرضية العدم  $H_0$  و رفض الفرضية  
البديلة  $H_1$ ، بمعنى تتباين شركات التأمين في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .  
أما القيم عند المستوى 0.01)  
 $-0.004-0.000-0.002-0.008-0.006-0.004-0.000$  هي أكبر من قيمة  $t$  المعنوية و المساوية ل  $3.307$ ، و عليه  
يتم رفض فرضية العدم  $H_0$ ، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ما يعني قبول متغيرات تحسين القدرة  
التنافسية ، بينما للقيم عند المستوى 0.01)  
 $0.003-0.007-0.005-0.008-0.003-0.001$  هي قيم أقل من قيمة  $t$  المعنوية المساوية ل  $3.307$  ، و بالتالي يتم قبول فرضية العدم  $H_0$ ، و رفض الفرضية  
البديلة  $H_1$  بالنسبة لهذه القيم ، المتمثلة في فقرات البعد التابع لتحسين القدرة التنافسية .

## الخاتمة العامة.

### ◀ بالنسبة للجانب النظري .

لقد توضح لنا من هذه الدراسة ، بأن إدارة الجودة الشاملة تساهم بقسط كبير في تقليص التكاليف، و التحسن بشكل مستمر في نوعية المنتج أو الخدمة ، زيادة على أن الجودة هي أساس القدرة التنافسية للمؤسسة ، و هذا ما يشير بأن هناك تأكيد للمركز التنافسي الذي يمكن المؤسسات أن تكتسبه من خلال هذا المنهج الحديث.

كما أظهرت لنا هذه الدراسة من الناحية النظرية ، أن هناك عدة مزايا يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية ، سواء في القطاع الخدمي أو التأمينات ، كما تبين لنا من خلال العلاقة الوطيدة بينهما .

و نتيجة لهذا تبين على أن إدارة الجودة الشاملة بإمكانها أن تقوم في المؤسسات الخدمية بإحداث تغييرات جذرية و إيجابية داخل المؤسسات ، بغرض تحسين القدرة التنافسية ، بشكل دائم و مستمر، و هذا مطلب صريح في الوقت الذي يوجد فيه قطاع التأمين بشركاته الناشطة بالجزائر ، في أمس الحاجة إلى إثبات موقعه من المنافسة المحلية و العالمية، التي تقوم على كفاءات جد عالية ، تؤكد على أن كل فرد في المؤسسة هو مسؤولا عن تسييرها .  
و أخيرا فإن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ، يعني تغييرا و تطويرا في ثقافة المؤسسات ، حسب قطاع النشاط ، و على كافة المستويات الإدارية و التسييرية .

### ◀ أما بالنسبة للجانب التطبيقي.

في الخاتمة حاولنا أن نتأكد من أن هذه الدراسة ، تمكنت من الإجابة عن الإشكالية المطروحة و التي تتمحور حول :

" دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تدعيم و تحسين القدرة التنافسية لقطاع التأمين بالجزائر " ، من خلال الإجابة على السؤال الجوهرى ، ما هي إمكانيات و حدود تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين بالجزائر ( من خلال دراسة حالة شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري ) ؟

و كان الجواب كالآتي :

### I. بالرغم من أن هذه الدراسة أثبتت حقائق نظريا صعبة ، للأسباب التالية :

أولا -وجودنا أمام منهج طويل و شاق و صعب المنال ، يتطلب إمكانيات و طول نفس للوصول إلى الغاية ، و هو يتمثل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .

ثانيا- تعد دراسات القدرة التنافسية من أعقد المواضيع على الساحة الاقتصادية ، لأنها تشمل متغيرات متعددة ، و صعوبة الفهم ، و الإدراك .

ثالثا- يعد قطاع التأمين ، من خلال شركاته (سوق يصعب التحكم فيه)(volatile)، من القطاعات التي تخضع إلى مبدأ الاحتمالات و الأعداد الكبرى ، و إدارة المخاطر ، و غيرها .



رابعا - من الصعوبة الربط بين منهج إدارة الجودة الشاملة ، و القدرة التنافسية ، في سوق الخدمات المالية (سوق التأمين ، الذي هو سوق من الصعب التحكم فيه، للأسباب المذكورة سافا).

و من هنا نستنتج ما يلي :

**أولاً-بالنسبة للبعد الأول :** تم تسجيل نسبة موافقة /وموافقة شديدة بنسبة 78.92 % ، مع إعطاء إهتمام كبير للفقرة الثانية و المتمثلة في التحسين المستمر لجودة الخدمات التأمينية ، و تميزها بأكثر بوسط حسابي ،مقارنة ببقية العناصر الأخرى .

**ثانياً-بالنسبة للبعد الثاني:** تسجيل نسبة الموافقة / م ش 58.68 % ، و تميز الفقرة 13 بارتباط جد قوي مع أكثر من متغير ، ما أظهر أن شركات التأمين تولي أهمية كبيرة بعنصر الخبرة الطويلة و الإمكانيات المادية ما يؤهل قطاع التأمين لإستعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، كما بالنسبة للفقرة 16 التي تتعلق بعنصر التصميم الجيد للقرارات العملية و دورها في التحسين الدائم و المستمر لنظام الخدمات التأمينية ، زيادة على إهتمام شركات التأمين بمستوى تكوين الموظفين ، ما يؤثر على مستوى الأداء ، و نبد الشعارات .

**ثالثاً- بالنسبة للبعد الثالث :** تشير الأرقام بأن نسبة الموافقة / و م ش بلغت 70 % ، و تميز هذا البعد بأهمية الفقرة 22 ، التي بينت أن شركات التأمين تسعى دوما إلى محاولة تحسين صورتها ، لإكتساب القدرة التنافسية .

**رابعا- أما البعد الرابع:** فقد سجل موافقة / م ش بلغت 58.82 % ، تمثلت في إهتمام شركات التأمين بعنصر محاولة تقادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين ، و تميزت بأهمية الفقرة 38 ذات الإرتباط القوي مع أكثر من متغير سلبي و ايجابي ، من ناحية التسيير المحكم، و الفقرة 40 و المتمثلة في إعطاء شركات التأمين الأهمية لتشكيل حلقات لمناقشة مشاكل العمال و الإدارات داخل قطاع التأمين ، بغية تحسين القدرة التنافسية .

**خامساً- أما البعد الخامس :** فقد سجل بدوره موافقة / م ش بلغت نسبة 44.16 % ، فقط نشير هنا إلى نسبة الحياد بلغت 26.18 % ، و ما يميز هذا البعد هو الأهمية التي توليها شركات التأمين لعنصر الزبون هو الهدف و ليس الخصم في كل عملية النشاط التأميني ، ما يساعد على تحسين القدرة التنافسية .

**سادساً- و أخيراً بالنسبة للبعد السادس:** فقد تم تسجيل نسبة موافقة / م ش بلغت 40.40 % بينما بلغت نسبة الحياد 20.76 % ، مع تميز هذا البعد بالأهمية التي توليها شركات التأمين لعلاج أساليب الممارسات المهنية المحدودة ، لأنها لا تخدم على الإطلاق ، عملية تحسين القدرة التنافسية .

**كما تبين من نتائج علاقة الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية ، أن شركات التأمين (عينة الدراسة ) لديها قابلية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين لتحسين قدراتها التنافسية ، بحيث هناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية و معنوية بالنسبة لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة عند مستوى (0.05) و هي أكبر من قيم  $t=2.704$ ، و هي أكبر من قيم  $t=3.307$  ، و المتمثلة في تحقيق رغبات الزبون، و التحسين المستمر ، و التحكم في التسيير، و ترقية أساليب الأداء، و ضمان الخدمات التأمينية .**

**و بناءا على كل الملاحظات السالفة يمكن تلخيص بعض التوصيات فيما يلي:**

- أ- إعطاء إهتمام كبير للفقرة الثانية و المتمثلة في التحسين المستمر لجودة الخدمات التأمينية.
- ب- أن شركات التأمين تولي أهمية كبيرة بعنصر الخبرة الطويلة و الإمكانيات المادية ما يؤهل قطاع التأمين لإستعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ت- الإهتمام بالتصميم الجيد للقرارات العملية و دورها في التحسين الدائم و المستمر لنظام الخدمات التأمينية ، زيادة على إهتمام شركات التأمين بمستوى تكوين الموظفين ، ما يؤثر على مستوى الأداء ، و نبد الشعارات.
- ث- بينت أن شركات التأمين تسعى دوما الى محاولة تحسين صورتها ، لإكتساب القدرة التنافسية .
- ج- إهتمام شركات التأمين بعنصر محاولة تفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين.
- ح- إرتباط لقوي مع أكثر من متغير سلبي و ايجابي ، من ناحية التسيير المحكم.
- خ- إعطاء شركات التأمين الأهمية لتشكيل حلقات لمناقشة مشاكل العمال و الإدارات داخل قطاع التأمين ، بغية تحسين القدرة التنافسية .
- د- الأهمية التي توليها شركات التأمين لعنصر الزبون هو الهدف و ليس الخصم في كل عملية النشاط التأميني ، ما يساعد على تحسين القدرة التنافسية.
- ذ- الأهمية التي توليها شركات التأمين لعلاج أساليب الممارسات المهنية المحدودة ، لأنها لا تخدم على الإطلاق ، عملية تحسين القدرة التنافسية
- و هذا ما يوضح ، بأنه لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين (عينة الدراسة) ، و بالتالي هناك إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين بالجزائر، و لكن شريطة ، تفادي كل العيوب ، و النقائص التي تم الإشارة إليها .

## الكتب باللغة العربية .

- 1-إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث دون طبعة ، مصر . 1999 .
- 2-أديجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، طبعة 2 ، 1999.
- 3- أشوك شاندا ، شيليا كوبرا ، إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة الخزامي عبد الحكم ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2002.
- 4-أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديوه جي ، التسويق السياحي و الفندقية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000.
- 5-أحمد الرثوي ، ثامر البكري ، تسويق الخدمات المالية ، دار إثراء ، عمان ، الأردن 2008.
- 6-أحمد محمد لطفي أحمد ، نظرية التأمين ، المشكلات العملية و الحلول الإسلامية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007.
- 7-إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه ، التأمين و رياضياته ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002/2003.
- المبحاوي قاسم نايف إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق ، عمان الأردن ، 2006.
- 8-بن سعيد خالد بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1997.
- 9-بشير العلاق ، حميد الطائي ، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي ، وظيفي تطبيقي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2007.
- 10-توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزقازيق ، دار التهضة العربية ، القاهرة مصر ، 1996.
- 11-جودة محفوظ أحمد " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات دار وائل للنشر عمان الأردن 2006 .
- 12-جمال الدين لعويسات ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع 2003 .
- 13-جديدي معراج ، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
- 14-حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق .(تسويق الخدمات ) دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان ، 1995 .
- 15-خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات ، دار النشر الجامعة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، العربية السعودية ، 1997 .
- 16-رييتشارد نورمان ، ترجمة عمرو الملاح ، النظرية الأولى في لحظة صدق ، إدارة الخدمات الإستراتيجية و القيادة في أعمال الخدمات ، مكتبة العبيكان – الرياض 1426 .
- 17- رمضان أبو السعود ، أصول التأمين ، المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ، الاسكندرية، 2000 .
- 18- زيد عبد الفتاح زين الدين " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ،

- مصر ، 1996.
- 19-سونيا البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1998.
- و إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2004.
- 20-سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي و العشرين ، ، دار الكتاب و السنة ، القاهرة ، 2000.
- 21-سلامة عبد الله ، الخطر و التأمين –الأصول العلمية و العملية ، الطبعة السادسة ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة 1980.
- 22- شفيق حداد ، نظام السويداني ، " أساسات التسويق " دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1998 .
- 23-عادل البشراوي " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " الشركة العربية فعلام العلمي القاهرة ، 1995 .
- 24-علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 1995.
- 25-عبد الستار محمد علي –إدارة الإنتاج و العمليات – دار وائل للنشر ، عمان ، طبعة أولى ، 2000.
- 26-علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2000.
- 27-علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 28-عمر وصفي عقيلي وآخرون ، مبادئ التسويق ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996.
- 29-عبد الواحد العفوري ، العولمة و الجات ، و التحديات ، مكتبة مديوني، القاهرة ، 2000 .
- 30-عمر وصفي عقيلي (مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2000.
- 31-علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 2003.
- 32-عمرو خير الدين ، التسويق – المفاهيم و الإستراتيجيات ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- 33-عيد عبد الأحمد أبو بكر ، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009.
- 34-عبد المجيد أحمد الأمير ، تطور شركات التأمين في المملكة و أهميتها الإقتصادية دار النشر الدول ، السعودية ، 2007.
- 35-عبد الستار محمد علي –إدارة الإنتاج و العمليات – دار وائل للنشر ، عمان ، طبعة أولى ، 2000.
- 36-علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2000.
- 37-عبد الواحد العفوري ، العولمة و الجات ، و التحديات ، مكتبة مديوني، القاهرة ، 2000 .
- 38-عمرو خير الدين ، التسويق – المفاهيم و الإستراتيجيات ، دار النشر، الدولة غيرمذكور، 1997 .
- 39- فرانسيس ماهوني ، كارل جي تور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2000.
- 40-فريد عبد الفتاح زين الدين، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، جامعة الزقازيق، مصر، 1996.
- 41-فرانكلين أوهارا ، دليل ISO 9000 ، للمطابقة للحصول على شهادات معايير إدارة الجودة

- الشاملة ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة -الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ط1 ، 1999.
- 42- فريد النجار ، إدارة منظومات التسويق الدولي و العربي ، مؤسسات شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 1998
- 43-قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000 ، الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2005.
- 44-كاسم حمود خضير ، إدارة الجودة الشاملة ، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2000 .
- 45-مأمون الدرادكة ، و طارق الشبلي الجودة في المنظمات الحديثة . دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى، 2002.
- 46-مأمون السلاطني،سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى، دمشق، 1999.
- 47- محفوظ جودة أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن -2006.
- 48-مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2008.
- 49-موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى، 1999.
- 50-معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002.
- 51-مأمون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان - دار صفاء للنشر ، 2001.
- 52-محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات دار المناهج عمان الأردن 2004.
- 53-محمد صالح الحناوي "الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، البلد غير مذكور، 2000 .
- 54-محمد الصيرفي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2006 .
- 55-محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية ، عمان الأردن ، 2005
- 56-موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 1999.
- 57- مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي التطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية 2004 .
- 58-محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج ، عمان،الأردن ، 2004.
- 59-محمد حسن قاسم ،محاضرات في عقد التأمين ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 1998
- 60-مختار محمود الهاشمي ، و إبراهيم عبد النبي حمودة ، مبادئ الخطر و التأمين ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
- 61-محمود جاسم الصميدعي ، "مداخل التسويق المتقدم " الناشر ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، عمان ، الأردن ، 1999
- 62-نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996.
- 63-ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة- دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
- 64-نادية العارف ، الثقافة التنظيمية ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية القاهرة ، 1999 .
- 65-نعمات محمد مختار ، التأمين التجاري و التأمين الإسلامي المكتب الجامعي الحديث و

- 66- هاني حامد الضمور " تسويق الخدمات دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005.  
67- يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، بدون دار النشر، 2005.

## الملتقيات و المؤتمرات

- 1- الحاج مداح عرايبي ، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي حول ، رأسمال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة.
- 2- باسم حدادين ، كيف يدير معيدو التأمين المخاطر ، شركة الشرق الأوسط للتأمين ، فلسطين 2008/09/19.
- 3- باسل الحموي، التكامل مع المصارف والمساهمة في تطوير الأسواق المالية، مؤتمر آفاق التأمين العربية والواقع الاقتصادي الجديد، دمشق 1 و 2 حزيران 2005 .
- 4- دراسات و مؤتمرات حول التأمين ، *Fevard et de mediametrie.2010*
- 5- جميلة مديوني ، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز و مواجهة المنافسة إستعراض لبعض التجارب الناجحة . الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات ، المؤسسة الجزائرية و التميز يومي 26-27-2007.
- 6- رجم نصيب و أمال عياري ، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، أيام 29- 30 أكتوبر ، 2002.
- 7- زايري بلقاسم ، إمكانات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر ، مخبر البحث حول العولمة و الإقتصاد الدولي التطبيقي، جامعة وهران ، الجزائر ، المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية ، جامعة الظهران المملكة العربية السعودية ، أيام 24، 25، فبراير 2008.
- 8- سملالي يحضية إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية -ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة ، أيام 22/23/2003.
- 9- محمد عثمان ، إعادة التأمين و درء المخاطر ، المؤتمر الأول للتأمين في فلسطين ، 2010/06/30/29



## المجلات ، دراسات و البحوث الجامعية .

- 1-إيمان عسكر حاوي ،و علاء الدين حسين حسن ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة و علاقاتها بتحسين العمليات المصرفية ، دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين / البصرة، بفروعه الثلاثة ، بحث مقدم إلى المعهد التقني البصرة، بتاريخ، 2008/04/01.
- 2- التميمين إياد فاضل ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي للعاملين مجلة البصائر جامعة البتراء ، المجلد 9 العدد 2 ، 2005 .
- 3-الخلف عبد الله موسى ، ثلوث التميز ، تحسين الجودة ، تخفيض التكلفة ، و زيادة الإنتاجية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1997.
- 4-الطراونة ، محمد أحمد الجودة الشاملة القدرة التنافسية " دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ، دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية مجلد 29 العدد 1، 2002.
- 5-أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- 6-أبي سعيد أحمد الديوه جي ، النوعية في الخدمة المصرفية وفق إعتبرات التجارة الإلكترونية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، دراسة جامعية ، جامعة الموصل عن . Berkowitz,1997.
- 7-أحمد بن عيشاوي -إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية - مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، عدد 04، 2006.
- 8-الحداد عوض ، مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء ، مجلة إدارة العصر ، الجمعية العربية للإدارة ، العدد 43، 2003.
- 9-أقاسم نوال ، دور نشاط التأمين في التنمية الإقتصادية ، دراسة حالة الجزائر ، ماجستير ، الجزائر ، 2001.
- 10-إبراهيم أبو النجا ، التأمين في القانون الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991.
- 11-بن أحسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية - رسالة ماجستير جامعة باتنة ، كلية العلوم الإقتصادية،الجزائر دورة، 2008-2009.
- 12-بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006-2007.
- 13-بسام زاهر، تحسبن جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية، 2006.
- 14-بن الدين أحمد ، المناولة الصناعية كإستراتيجية لرفع النمو الإقتصادي في الجزائر ، مع الإشارة إلى التجربة اليابانية ، مجلة السياسات الإقتصادية ، الجزائر، العدد 2 ديسمبر ، 2011.
- 15-بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، عن هيجان 1412هـ.
- 16-تامر بن ملوح المطيري "القيادة العليا والأداء دراسة ميدانية تحليلية (نموذج تطبيقي)" دار الفجر للنشر والتوزيع الأردن 2003.
- 17-جون مارش ، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماتي ، القاهرة ، مركز الخبرات المهني للإدارة ، 1996.

- 18- جبر بن حمود بن جبر النعيمي - إمكانية إدارة الجودة الشاملة ، و إمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الرياض .2006.
- 19-- جابلونسكي، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة على قطاع الخدمات ، منشورات ، و دراسات ، عبر شبكة الإنترنت 2010
- 20-حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، جامعة سكيكدة ، رسالة ماجستير ،كلية التسيير والعلوم الإقتصادية ، 2006-2007.
- 21-حميد الطائي، محمود الصميدعي ، الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل - دراسة جامعية ، عمان 1999.
- 22 -ستيفن كوهين ،و رونالد براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض 1997.
- 23-صندرة لعور، التأمين على أخطار المؤسسة ، دراسة حالة تأمين خسائر الإستغلال ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، تخصص بنوك و تأمينات ، 2004-2005.
- 24-طالب يونس " تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع العام " المجلة الدولية للعلوم الإدارية الإمارات مجلة العدد سبتمبر 1996.
- 24-عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، مصادرها ، تنميتها ، و تطويرها ، رسالة ماجستير ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.
- 25-علي باسردة - تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء ، أطروحة ، دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006.
- 26- فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005.
- 27-فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ، المملكة المتحدة ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير، 2010.
- 28-فهد بن حمود العتري، معوقات صناعة التأمين بالمملكة العربية السعودية دراسة جامعية ، 2009.
- 29-فاروق أبو جديع ، محمد عمار معنوق ،التأمين عبر المصارف ، ماجستير إدارة أعمال ، السنة الأولى ، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد 2009-2010.
- 30-كريمة شيخ ،إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ، ببعض ولايات الغرب الجزائري ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2009-2010.
- 31-مؤيد حسن الهاشمي ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية رسالة ماجستير جامعة الكوفة ، 2006.
- 32-محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم ، سلسلة بحوث و دراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 33-ناجي معلا - أصول التسويق المصرفي - عمان معهد الدراسات المصرفية 1994 .
- 34-هاشم حاسم ، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاجوشي ، و أثرها في تخفيض التكاليف ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 68 ، 2008.
- 35-وديع محمد عدنان،"القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية.



36-وديع محمد عدنان،"محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

### الكتب ، المجلات و البحوث الجامعية باللغة الأجنبية .

- 1-- Amar mellal , le marche algerien de l'assurance memoire enass master promo 2007.
- 2- Amar mellal , le marche de l'assurance , une nouvelle- dynamique en marche master .CNAC 2005
- 3-Alain Tosetti , comptabilite , reglementation , actuariat, edition economica, 2000.
- 4-Alain Tosetti,assurance ;comptabilite ,reglementation,Actuariat,2eme Edition,Economica,Paris ,2002.
- 5-Bounie.polytech'Lille.LAAL- l'usine agro-alimentaire –Manager les processus au moyen de tableaux de bord pour maitriser la qualite . EDITION,PARIS . 2003
- 6-B.Rolhery, "ISO 9000" 2<sup>nd</sup> edition, Cowerpress, England 1993.
- 7-Benjamin Leroy et Sebastien Vidal, l'Assurance , Ecole superieure En sciences informatique, 2000.
- 8-Boulangier et Fgires , assurance et management,ed economica, 2003
- bounie Poly ,tech , Qualite totale et processus d'affaire de l'entreprise , poly tech Lille 2002
- 9-Beatrice brechignac-rouband , marketing des services du projet au plan marketing ED d'organisation , France 2001.
- 10-Beatrice Bréchnignac Rouband ,« Le marketing des services : du projet au plan marketing» , édition d'organisation , Paris , 1998.
- 11--Craig Churchil,International Labor Organisation ,Descente sur le marche , Les AssureursAfricains et le marche a faible revenu, micro insurance Innovation Facility, 2012.
- 12- Claudes yurs Bernard "Le Management Stratégie et organisational" paris,. 2000.
- 13-Colin clarke- guide pratique de la gestion d'entreprise-, editions sciences et techniques, Maroc, 1985.

- 14- Claude ymes Bernard, "Le Management par la Qualité Total" paris 2000.  
Joseph guran « la qualite dans les services » edition afnor 2000 .
- 15- Francois bernard , voyage au pays des risques,EDITION Paris ,2006.
- 16-Francois gilbert , total quality management,Edition paris , 2005
- 17-Francois couilbault argus les grands principes de l'assurance 5 edition paris 2002.
- 18-Francois Ewald, Jean Hervz, encyclopedie de l'assurance, edition jouve , 1997.
- 19-Francois caby , claude gambart- la qualite dans les services edition economica, paris,2002.
- 20-Frederic Bielener, christophe simples- les fondements du marketing des services examen critique et evolution, revue francaise du marketing, avril 2007
- 21-Gregory bressolles, la qualite de service traditionnelle vers, la qualite de service, 2008 , [www.argonantes .fr](http://www.argonantes.fr)
- 22-Gerard tocquer , michel-langlois , 'le marketing des services , ' le defi relationnel, paris ,ed, dunod,1992.
- 23-Hamid Mohandi , Eco news en algerie , du dynamisme dans les services, 2 janvier 2013.
- 24-Herovitz J,"La qualité de service à la conquête du clients" Edition paris, 1987.
- 25-Henri Mitonneau,ISO 9000 version 2000,Ed, Dunod,2eme Edition,Paris,2001.
- 26- James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal," Fb 1993.
- 27-Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4<sup>e</sup> édition, édition international, Paris, 1998.
- 28-Joseph Guran , ' la qualite dans les services, ' edition Afnor Paris ,2000.
- 29-Jean Bretin , David gregerson – quality carrier corp .ed paris 2008
- 30-jean Brilman "Les meilleurs Bratiques De Management" 4<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, 2003.
- 31- Jouslin.D.Noray.B "Le mouvement international de la qualité" Edition Rimod Paris 1990.
- 32-Kotler et Dubois, Marketing management, Union , Edition Paris , France 2000
- 33-LILIANE , BENSACHEL ,«Introduction à l'économie du service» , presse universitaires de Grenoble , Paris , 1997 .
- 34- LEVY- LEBOYER, la gestion des competences edition paris 1997
- 35-Molinette, marche et strategie des acteurs, -Mémoire- 2009
- 36-Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.
- 37-M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993
- 38-Michel Porter, Avantage concurrentiel, Paris,Dunod, 2000 .
- 39-Michael Porter , l'avantage concurrentiel –comment devancer ses concours et maintenir son avance, Edition Dunod , paris 1993 .
- 40-Pascal Bonnabry,Qualite et Gestion ,HUG,hopitaux universitaire de Geneve , Vouvry, 13 juillet ,2009.
- 41-Parasuraman,Zeithaml, and Berry-Alternative,Scales for measuring service quality : A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria journal of marketing 1994
- 42-Parasuaman ;Zeithaml,and Berry- A conceptual model of service quality and its

- implications for future research-journal of – marketing ,1985.
- 43-Pettigrews , N – Turgeon , « Marketing » , 2 éme édition , MC GRAWS- HILL , Canada , 1990.
- 44- Oakland, Total quality management, Edition Paris 1995.
- 45-Richard – Norrmann , « le management des services : théorie du moment de verité dans les services , inter édition , Paris , 1994.
- 46- R.DARMAN , M.LAROCHE , J-Pétrof , « Le Marketing fonfement et application » , 4 éme édition , mc Graws - will , Canada , 1990.
- 47-Sallis, E "TQM in Education" London, Kogan 1993
- 48-Terfaya nassima, demarche qualite dans l'entreprise et l'analyse des risques, Edition houma, Alger, 2004 .
- 49-Zeithaml, A, et all, Delivering Quality Service, Balancing Customer, perception and exeptations, New York , 1990.

## مراجع الإنترنت.

- 1-التنافس الشريف أم التعاون ، 18. <http://www.dralmuflih.com/save.php?id> ، بدون مؤلف ، ديسمبر 2007.
- 2الموسوعة الهندسية عبر الإنترنت ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، [www.eng4all.net](http://www.eng4all.net) ، 3-2011
- 1- فونغ - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة [www.tqmcasestudies.com](http://www.tqmcasestudies.com) 2010 مارس 2011 .
- 4-<http://www.hurras.org/vb/showthread.php?t=41953>, 21/12/2012
- 5-موقع الإنترنت ، [www.asq.org](http://www.asq.org) ، أساليب السيطرة على العمليات الإحصائية.
- 6-[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- 7-<http://ar.wikipedia.org/wiki/الحررة> ، ويكيبيديا ، إقتصاد الجزائر ، 2013 ،
- 8- <http://www.hrdiscission.com/hr1885.html> 2012.
- 9-Arab British Academy For Higher Education- ، التطور الإستراتيجي للجودة ، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، 2012 .
- 10-<http://www.jedco.gov.jo/> تاريخ الزيارة 20/09/2013. برنامج تحديث و تطوير قطاع الخدمات ،

- 11- *com, www.* - ستيفن كوفي ، التنافس الشريف أم التعاون ، مقال عبر الإنترنت ، *dralmuflih* 2007/12/1 ، ص 1
- 12- <http://www.sst5.comArtID=1005,17/12/2012> . محمد العامري ، خرائط التبعر. 2012/12/17،
- 13- محمد العامري خرائط التبعر ، التنمية الإدارية ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة مهارات النجاح، *www.sst5.com*، تاريخ الزيارة، 2012/12/17
- 14- *EcoNews ,Secteur des assurances , 2 janvier 2013 ,www,leconews,com-Hamid mohandi*
- 15- *www.arabma.org*
- 16- <http://www.dissertationsgratuites.com>

## التقارير.

- 1- المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، تقرير التنافسية في الدول العربية ، 2002-2003.
- 2- شيرين بيومي ، أهمية قطاع الخدمات في الإقتصاد المصري ، تقرير ، وزارة التجارة و الصناعة 2007.
- 2- *Rapport of takaful ,emst young-wtc repot 2008-2009*
- 3- *Swiss Re sigma* ،2011.
- 4- *Swis RE –Sigma , assurer des risques d’entreprise en constante evolution , N° 5/2012.*
- 5- *KPMG,Guide des - Assurances en algerie, audit,legal,Tax&Law ,Advisory,Edition janvier, 2009 .*
- 6 - *Voir la revision de l’ordonnance 95-07 relative aux assurances en Algerie . Voir cf graphique PIB par habitant graphique et taux de penetration en densite` 2006 .*
- 7 - *Amar mellal le marche algerien de l’assurance memoire enass maste promo 2007*
- 8- *AWAX AMRAE presentation de alain weber president janvier 2007*
- 9- *Rapport annuel , direction des assurances ministere des finances global - competitiveness report 2009-2010.*

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	سيرورة و تكلفة اللاجودة عند <i>Pascal Bonnabry</i>	20
(2-1)	مربع الجودة	21
(3-1)	العناصر المستفيدة من الجودة	22
(4-1)	أهداف الجودة	23
(5-1)	مختلف مراحل مسيرة الجودة - نموذج تطبيق حل المشاكل	24
(6-1)	عملية التحكم في الجودة	25
(7-1)	أهمية العملية المستمرة للجودة	27
(8-1)	أقسام تكاليف الجودة	30
(9-1)	قياس تكاليف الجودة	31
(10-1)	نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة	34
(11-1)	مدخل فيكتوري لإدارة الجودة الشاملة	35
(12-1)	نظام الإدارة البيئية وفقا لدورة ديمينج <i>Deming</i>	37
(13-1)	نموذج مدخل إلى نظم الإدارة	39
(14-1)	الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم <i>TQM</i>	40
(15-1)	إدارة الجودة الشاملة	42
(16-1)	أهداف إدارة الجودة الشاملة	44
(17-1)	الفرق بين التركيز على الجودة و إدارة الجودة الشاملة	45
(18-1)	أهمية إدارة الجودة الشاملة في زيادة الربحية من خلال خفض التكاليف	46

46	أثر إدارة الجودة الشاملة على الحصة السوقية	(19-1)
47	أهمية إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف	(20-1)
49	التخطيط و الرقابة على الجودة	(21-1)
50	عظمة السمكة عند كوري إيشيكاوا	(22-1)
51	أهم أفكار رواد الجودة	(23-1)
53	مثلث ديمينج للجودة	(24-1)
54	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة من الجانب التكنولوجي و الرقابي	(25-1)
56	تطور إدارة الجودة	(26-1)
58	شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة.	(27-1)
59	نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات	(28-1)
60	علاقة التغذية العكسية بعناصر نظام إدارة الجودة الشاملة	(29-1)
61	عناصر إدارة الجودة الشاملة	(30-1)
62	التمييز بالميزة التنافسية	(31-1)
63	هرم التحسين المستمر للجودة	(32-1)
67	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(33-1)
68	مزايا إدارة الجودة الشاملة	(34-1)
69	الشكل العام لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(35-1)
71	المعوقات التي تعترض تحقيق إدارة الجودة الشاملة	(36-1)
72	الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(37-1)
75	رسم مخطط باريتو لحل مشكلة	(38-1)
78	خطوات رسم مخطط العمليات لتحليل المخاطر	(39-1)
84	شروط الميزة التنافسية	(40-1)
85	جودة الأداء و القدرة التنافسية	(41-1)
86	محاور القدرة التنافسية	(42-1)
87	عوامل القدرة التنافسية	(43-1)
88	عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها	(44-1)
97	الميزة التنافسية و عواملها	(45-1)
98	العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية على المستويين الكلي و الجزئي	(46-1)
100	تحسين الربحية و القدرة على المنافسة	(47-1)
102	كيفية التركيز على العميل من منظور التغذية العكسية	(48-1)

الصفحة	العنوان	الرقم
101	التركيز على العميل من منظور القياس	(49-1)
103	التحسين المستمر	(50-1)
105	مداخل التنافسية	(51-1)
107	معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية	(52-1)
114	القيمة المضافة للخدمة	(1-2)
118	وردة الخدمات	(2-2)
122	جودة الخدمة	(3-2)
129	أصناف الخدمات	(4-2)
132	تقسيم الخدمات الأساسية	(5-2)
133	الخدمات القاعدية و الإضافية	(6-2)
143	مفهوم المؤسسة .	(7-2)
145	تأثر المؤسسة الخدمية بالمحيط الإقتصادي	(8-2)
147	المؤسسات الخدمية و تفاعلها مع الظروف الخارجية	(9-2)
148	النموذج الفكري للجودة/الرضا	(10-2)
149	منهج جودة الخدمة	(11-2)
154	مرتكزات الخدمة في المؤسسة الخدمية	(12-2)
155	مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية	(13-2)
156	إدارة الجودة الشاملة و عملية إدارة الأعمال في المؤسسات الخدمية	(14-2)
158	إتخاذ القرار بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي	(15-2)
159	عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية	(16-2)
163	الجودة للتميز في المؤسسة الخدمية	(17-2)
164	تحسين علاقات المؤسسة الخدمية	(18-2)
165	الأنشطة الدائمة المستمرة في تحسين المؤسسة الخدمية	(19-2)
167	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمة داخل المؤسسات الخدمية	(20-2)

169	دليل الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية	(21-2)
173	التطوير المؤسسي كأداة لتنفيذ برامج التحسين الإداري	(22-2)
174	أهمية تطوير ثقافة المؤسسة لإنجاح تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة	(23-2)
176	التطور الإستراتيجي للجودة	(24-2)
177	التخطيط الإستراتيجي للجودة	(25-2)
182	إستراتيجية تسويق الخدمات	(26-2)
184	إستراتيجية المؤسسات الخدمية من منظور إدارة الجودة الشاملة	(27-2)
192	التأمين من مفهوم محاسبي	(1-3)
193	مفهوم التأمين حسب عملياته	(2-3)
193	مفهوم التأمين حسب أبعاده	(3-3)
194	علاقة بواليص التأمين بحجم الخطر لدى المؤمن ، المؤمن له ، معيد التأمين	(4-3)
195	بواليص التأمين	(5-3)
195	أهمية التوزيع في إعادة التأمين	(6-3)
197	أقساط التأمين المكتتبة لدى أكبر شركات إعادة التأمين في العالم	(7-3)
199	أطراف التأمين	(8-3)
201	أنواع التأمينات	(9-3)
218	أهم مدخلات و مخرجات قطاع التأمين	(10-3)
219	أهم مؤسسات أسواق التأمين	(11-3)
227	هيكل سوق التأمينات في الجزائر حسب الفروع	(12-3)
241	نموذج الدراسة الفرضي	(13-3)



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	مصطلح الجودة و أهم رواده	(1-1)
26	أبعاد الجودة	(2-1)
27	مداخل دراسة الجودة	(3-1)
29	تكاليف الجودة	(4-1)
33	مراحل المدخل الشامل لإدارة الجودة	(5-1)
55	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	(6-1)
73	الإختلافات بين نظام الإيزو و إدارة الجودة الشاملة	(7-1)
92	المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر	(8-1)
121	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة و أساليب معالجتها	(1-2)
134	تصنيفات الخدمات لدى المؤسسات الخدمية	(2-2)
151	أبعاد جودة الخدمة	(3-2)
152	المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة	(4-2)
170	بنية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية	(5-2)
178	محتويات الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية	(6-2)
179	فريق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية	(7-2)
197	أهم شركات إعادة التأمين ، حسب الأقساط المكتتبة في العالم	(1-3)
202	تاريخ صدور قانون التأمين الإلزامي في الدول العربية	(2-3)
205	نسبة التوغل للتأمينات ( التكافلي ) بالنسبة لأقساط التأمين 2009.	(3-3)
208	أهمية شركات التأمين لغير الحياة العالمية من حيث الأرباح	(4-3)
211	التطور التاريخي للتأمين.	(5-3)
212	أول شركات التأمين في التاريخ	(6-3)
217	توزيع النشاط الإقتصادي لقطاع الخدمات 2010.	(7-3)
220	نسب التوغل في سوق التأمين العالمي	(8-3)
224	تكوين التأمين في الجزائر	(9-3)
226	إنتاج قطاع التأمينات في الجزائر خلال السداسي 1، 2012	(10-3)

229	معدلات مؤشر الكثافة .	(11-3)
230	معدلات مؤشر التوغل ( الإختراق)	(12-3)
234	شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري المعنية بالإستقصاء نوفمبر 2010	(13-3)
235	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(14-3)
235	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم	(15-3)
236	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	(16-3)
236	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(17-3)
237	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(18-3)
238	خصائص العينة	(19-3)
242	إستجابة المحكمين حول فقرات الإستبانة	(20-3)
243	جدول قياس صدق و ثبات الدراسة	(21-3)
251	التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة	(22-3)
263	التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ( المتغير المستقل)	(23-3)
264	التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية ( الأبعاد التابعة )	(24-3)
265	علاقة الارتباط بين البعد المستقل ( إدارة الجودة الشاملة ) و الأبعاد التابعة ( متغيرات تحسين القدرة التنافسية )	(25-3)
269	نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية	(26-3)

## قائمة الرسوم البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-3)	دورة حياة الميزة التنافسية	93
(2-3)	أقساط التأمين بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي <i>PIB</i>	221
(3-3)	رقم الأعمال ، س 1 - 2011، س 1-2012.	228

# الفهرس

# المقدمة

# الفصل الأول

مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية .

# الفصل الثاني

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات  
الخدمية

# الفصل الثالث

إمكانية و حدود تطبيق نظام إدارة الجودة  
الشاملة على قطاع التأمين – حالة الجزائر.

(من خلال شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري)



# دراسة تطبيقية

إمكانية وحدود تطبيق نظام إدارة الجودة  
الشاملة على قطاع التأمين بالجزائر .  
(شركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري)

# المراجع

## قائمة الأشكال

# قائمة الجداول

# الرسوم البيانية

# الملاحق

الطالب-  
العنوان:  
الهاتف:  
العنوان الالكتروني:

معلومات عامة خاصة بالمحكمن

- ..... (1) الاسم:  
..... (2) اللقب:  
..... (3) المؤهل العلمى:  
..... (4) جهة العمل:  
..... (5) عدد سنوات الخبرة:

رأى المحكم النهائى فى الإستبانة:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





المحور الثاني- إمكانيات و عقبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين.

البعد الأول: ماهو مفهومك لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الإستبانة	رقم العبارة في الإستبانة
	لا	نعم	لا	نعم		
					تعني إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين- إرضاء الزبون و العمل على تحقيق رغباته.	1
					التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية.	2
					تحكم في التسيير و تكاليف أقل .	3
					القيام بالعمل الصحيح، و تغيير أساليب الأداء.	4
					ضمان وفاء الزبون للخدمات المقدمة .	5
					ضمان السير الحسن للقطاع و تقديم أحسن الخدمات للزبائن.	6

البعدي الثاني – ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين؟

رقم العبارة في الإستبانة	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	دوافع العمال إتجاه التكوين يحددها الحصول على الترقيات .					
2	مستوى تكوين الموظف يؤثر إيجابيا على المردودية .					
3	يتم تحفيز العامل على أساس تقييم الأداء و روح الفريق بين اعضاء الفوج .					
4	إدارة الجودة الشاملة عملية ممتدة في الزمن و طويلة المدى.					
5	يوجد معايير معتمدة لقياس فعاليات جودة الخدمات في شركة التأمين .					
6	إكتساب ثقة الزبائن بمنهج إدارة الجودة الشاملة .					
7	تقوم شركة التأمين و بشكل دوري و منتظم بمقارنة منتجاتها ، بمنتجات شركات تأمين أخرى منافسة.					
8	سمعة شركة التأمين تؤهلها لإستعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
9	الإستراتيجية والمراجعة الجيدة لمتطلبات سوق التأمين من أولويات شركة التأمين .					
10	و جود تنظيم و أهداف واضحة لجودة المنتج التأميني.					
11	التصميم الجيد للقرارات العملية ، و التحسين الدائم لنظام الخمتات التأمينية .					
12	تواجد قيادة بناءة في شركة التأمين .					
13	تعمل شركة التأمين بمعايير تقييم عادلة و موضوعية					
14	وضع حد لممارسة نشاط التأمين على أساس الأسعار بدل تقليص التكلفة .					
15	إلغاء الشعارات، و إحتراف مهنة التأمين.					

البعد الثالث- تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين .

رقم العبارة في الإستبانة	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	تمكين شركة التأمين من دراسة احتياجات الزبائن و الوفاء بها .					
2	تحسين صورة الشركة بالنسبة للعاملين والمستفيدين من مخرجاتها .					
3	تدعيم التناسق بين افراد الشركة .					
4	زيادة ارتباط الزبائن بالشركة .					
5	تسوية ملفات الحوادث بشكل مرضى					
6	تحسين ميزاج العمال والحصول على المكافآت المرضية.					
7	تحسين جودة خدمات التأمين و رضا الزبون.					
8	تحسين ظروف العامل و عدم تهميش قدراته.					
9	التعهد الفعلي لشركة التأمين بتعويض الخسائر الملحقة بالمتضرر المؤمن له في أسرع وقت.					
10	تحقيق أفضل الممارسات، و مراقبة كل وظائف التسيير الضرورية لشركة التأمين .					
11	التسيير الافضل لعقود التأمين من خلال التطرق لمختلف نقاط تغيير العقد ، و فهم كيفية حساب قسط التأمين مع جرد حالات الغاء العقد .					
12	تقوم شركة التأمين بمعالجة الشكاوي و الاصغاء إليها لحل جميع المشاكل .					
13	يشعر الموظف في شركة التأمين بأنه جزء منها و غير مهمش.					
14	إظهار الاحترام الإنساني و الإجتماعي و تحقيق سعادة العاملين في أماكن عمل مريحة .					
15	يحقق جميع الموظفين في شركة التأمين طموحاتهم في الترقية و التدريب و التحفيز.					

البعد الرابع : المحددات التنظيمية و السياسيات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع التأمين.

رقم العبارة في الإستبانة	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	وجود إرادة تغيير جد إيجابية.					
2	مواصفات إنجاز العمل مكتوبة و معدلة حسبما يتم على أرض الواقع.					
3	إلغاء إدارة المقياس بشأن العمال و التسيير حسب الهدف و تسيير الأرقام بشركة التأمين .					
4	لا مصلحة في أفساط تأمين مقابل معدل من الإكتتاب و الوعود ضعيفة الإستجابة.					
5	يتم تشكيل حلقات لمناقشة مشاكل العمل في الإدارات.					
6	مساهمة الجميع في التغيير مهمة جميع قطاع التأمين ككل.					
7	توجد سياسة محكمة لدى الإدارة العليا لشركة التأمين .					
8	توجد سياسة توظيف بشركة التأمين.					
9	تؤمن الشركة بالشفافية في سياستها الداخلية و الخارجية.					
10	تعتمد شركة التأمين على سياسة تكوينية مبنية على التكنولوجيا المهنية .					
11	سياسة الشركة واضحة للجميع ، و مطبقة في كافة الدوائر الإدارية .					
12	تهدف شركة التأمين من وراء سياسة ادارة الجودة الشاملة التخلص من كافة الممارسات السلبية للادارة و الموظفين .					
13	توفر المعلومات التي يحتاجها مستخدمى الشركة بطريقة منظمة و شفافة .					
14	وجود مركز توثيق و توفير مراجع متطورة عن برنامج إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين .					
15	البنية الهيكلية و التنظيمية لشركة التأمين ملائمة لممارسة مهنة التأمين .					

البعد الخامس – الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة .

رقم العبارة في الإستبانة	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
1	هناك وعي عند إدارة شركة التأمين ، بأهمية موضوع الجودة و ليست شعارا فقط .					
2	يوجد لدى الإدارة نظام إقتراحات مدروس لتحسين الأداء و الجودة بشركة التأمين .					
3	تدرس إدارة شركة التأمين درجة التأثيرات الإيجابية و السلبية للتدريب على المرشحين.					
4	وجود مدرسة مسيري ، و قيادي شركة التأمين .					
5	عدم معاقبة العمال إذا كانت النصوص الإدارية ملينة بالأخطاء.					
6	إختيار المسؤولين الإداريين للمقاييس العملية . على أساس الأقدمية و الخبرة.					
7	على أساس الشهادة في التخصص.					
8	على أساس أسلوب سد الفراغ.					
9	يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات.					
10	يوجد تفويض فعال للسلطة عن كافة المستويات .					
11	يوجد تجانس في الأداء و توازن في كافة الوحدات الإدارية داخل شركة التأمين .					
12	الزبون هو هدف كل دائرة و ليس الخصم .					
13	يتم التفكير لمصلحة شركة التأمين وليس لمصلحة الدوائر المختلفة .					

					هناك تطبيق فعال لتوصيات اللجان و الدوائر .	14
					هناك إستخدام كفؤ و متوازن للكوادر في الإدارة.	15

البعد السادس- عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين .

رقم العبارة في الإستبانة	العبارة كما سترد في الإستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
	من بين العقبات التالية ما التي منها تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين؟					
1	الحالة المالية غير كافية بمعنى تكلفة الجودة باهضة.					
2	صعوبة تحديد حاجيات و رغبات العمال و المسؤولين .					
3	عدم إهتمام الإدارة بتطوير الممارسات المهنية في شركة التأمين .					
4	المستوى المتدني للأفراد و عدم تأهيلهم .					
5	غياب أجهزة تقييم عادلة و سليمة .					
6	إفتقار شركة التأمين الى المعلومات المطلوبة لتحديد مدى عمق المشاكل الموجودة .					
7	هناك قصور في معرفة أبعاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي ، و المالي لشركة التأمين .					
8	من الصعب بناء برنامج عملي ، و فعال لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين.					
9	الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين مازالت في مرحلة المهد خاصة					
10	تأمينات الأضرار . تكلف المراقبة الوقت و الجهد مما يؤدي الى عدم صحة الأرقام .					
11	غياب الهدف بإستمرار، تقييم الطاقات المحدودة ،التسيير بإستخدام أرقام غير واقعية ،الإفراط في النفقات ،التكلفة المفرطة للمسؤولية .					
12	سوق إعادة التأمين volatile و معلوماته الضرورية لإتخاذ القرار هي غير متاحة .					
13	بطئ إستعاب التكنولوجيا الحديثه حسب المهتمين بصناعة التأمين.					
14	وجود مقاومة ضد التغيير داخل قطاع التأمين.					
15	غياب الإستراتيجية و الدعم ، مع المجهودات الجزئية والهيكل الهرمية الإبتدائية و النماذج التقليدية .					
16	عدم وجود رغبة لدى العاملين في تحسين الأداء و جودة الخدمة .					

# جامعة وهران

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### الموضوع: تطبيق الإستبانة.

سيدي . السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... وبعد،،،  
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل و قياس مدى إدراك موظفو قطاع التأمين لأهمية إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك إستكمالا  
لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، والموسوم موضوعه  
بالعنوان الآتي:

"

#### تحت إشراف:

#### من إعداد الطالب:

إعتبارا من كونكم جزء مهما من عينة البحث، أرجوا منكم التفضل والتكرم بالإجابة على كامل أسئلة الإستبانة بما  
يحاكي الواقع العملي، وينقل تجسيدا حقيقيا لما هو كائن، حتى يتسنى لنا إقتراح الحلول الملائمة كمحصلة لمخرجات  
الإشكالية محل البحث.  
ولذا نرجو التكرم بتعبئة جميع بنود الإستبانة بدقة و موضوعية، حيث أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها  
سوف تعامل بسرية و لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة،،،



## العبارات المشككة للإستبانة.

يرجى منك سيدي التكرم وقراءة العبارات الآتية جميعها بدقة، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (لا أوافق بشدة، لا أوافق ، محايد ، أوافق ، أوافق بشدة). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط، لذا ندعوك ونرجوك سيدي إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

**المحور الثاني- إمكانيات و عقبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين .  
البعد الأول- ماهو مفهومك لإدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين ؟**

رقم الفقرة	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحقيق رغبات الزبون بما يتناسب و أهداف شركة التأمين.					
2	التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية.					
3	التحكم في التسير ، والتقليل من التكاليف .					
4	ترقية اساليب الأداء					
5	ضمان التوصل لإشباع رغبة الزبون من خلال الخدمات المقدمة .					

البعد الثاني – ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين؟

رقم الفقرة	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	دوافع العمال إتجاه التكوين يحددها الحصول على الترقيات.					
2	مستوى تكوين الموظف يؤثر على الأداء.					
3	يتم تحفيز العامل على أساس تقييم الأداء و روح الفريق بين أعضاء الفوج.					
4	تحسين الخدمة عملية ممتدة في الزمن و طويلة المدى.					
5	يوجد معايير معتمدة لقياس فعاليات جودة الخدمات في شركة التأمين .					
6	إكتساب ثقة الزبائن					
7	تقوم شركات قطاع التأمين و بشكل دوري و منتظم بمقارنة منتجاتها ، بمنتجات شركات أخرى منافسة .					
8	الخبرة الطويلة و الإمكانيات المادية و البشرية تؤهل قطاع التأمين الى إستيعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
9	الإستراتيجية و المراجعة الجيدة لمتطلبات سوق التأمين من أولويات شركات قطاع التأمين.					
10	وجود تنظيم و أهداف واضحة لجودة المنتج التأميني.					
11	التصميم الجيد للقرارات العملية ، و التحسين الدائم لنظام الخدمات التأمينية					
12	تواجد قيادة بناءة في شركات قطاع التأمين.					
13	تعمل شركات قطاع التأمين					

					بمعايير تقييم عادلة و موضوعية .	
					وضع حد لممارسة نشاط التأمين على أساس الأسعار بدل تقليص التكلفة .	<b>14</b>
					إلغاء الشعارات.	<b>15</b>

البعد الثالث- تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تمكين شركات قطاع التأمين من إحتياجات الزبائن.					
2	تحسين صورة شركات قطاع التأمين.					
3	تدعيم التناسق بين أفراد شركات قطاع التأمين.					
4	زيادة إرتباط الزبائن و معدل الوفاء بقطاع التأمين.					
5	تسوية ملفات الحوادث بشكل مرضي.					
6	تحسين ميزاج العمال و الحصول على المكافئات المرضية.					
7	تحسين جودة خدمات التأمين من أجل ترضية الزبون.					
8	تحسين ظروف العامل.					
9	إلتزام قطاع التأمين بتعويض المؤمن له في حالات الضرر مثل احترام مواعيد التعويض.					

					تحقيق أفضل الممارسات ، و مراقبة كل وظائف التسيير الضرورية .	<b>10</b>
					التسيير الأفضل لعقود التأمين .	<b>11</b>
					وجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن داخل قطاع التأمين.	<b>12</b>
					عدم تهمة الموظفين .	<b>13</b>
					تحقيق سعادة العاملين .	<b>14</b>
					تحقيق الموظفين طموحاتهم في الترقية و التدريب و التحفيز.	<b>15</b>

البعد الرابع- المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	وجود إرادة تغيير جد إيجابية .					
2	إنجاز العمل بطريقة موضوعية.					
3	التسيير المحكم .					
4	تفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين .					
5	تشكيل حلقات لمناقشة مشاكل العمال والإدارات.					
6	التغيير مهمة الجميع بقطاع التأمين .					
7	توجد سياسة مناسبة لدى الإدارة العليا بقطاع التأمين.					
8	توجد سياسة توظيف بشركات قطاع التأمين .					
9	يعمل قطاع التأمين بالشفافية في سياسته الداخلية .					
10	يعتمد قطاع التأمين سياسة تكوين مبنية على الإحترافية .					

					11	سياسة شركة قطاع التأمين واضحة للجميع، و مطبقة في كافة الدوائر الادارية .
					12	التخلص من كافة الممارسات السلبية للإدارة و الموظفين.
					13	توفر المعلومات التي يحتاجها مستخدمي قطاع التأمين بطريقة منظمة و شفافة .
					14	وجود مركز توثيق حديث.
					15	ملائمة البنية الهيكلية و التنظيمية لممارسة مهنة التأمين.

البعد الخامس- الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	وجود وعي، عند شركات قطاع التأمين بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ، و ليست شعارا فقط.					
2	يوجد لدى إدارة شركة قطاع التأمين نظام إقتراحات مدروس لتحسين الأداء.					
3	تدرس إدارة قطاع التأمين درجة التأثيرات الإيجابية و السلبية للتدريب على المرشحين.					
4	وجود مدرسة مسيري قطاع التأمين.					
5	النصوص الإدارية واضحة و عادلة .					
6	إختيار المسؤولين الإداريين يكون حسب المقاييس العملية التالية.					
1-6	-على أساس الأقدمية و الخبرة.					
2-6	-على أساس الشهادة في التخصص.					
3-6	-على أساس أسلوب سد					



					الفراغ.	
					يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والواجبات.	7
					يوجد تفويض فعال للسلطة عند كافة المستويات.	8
					يوجد تجانس في الأداء و توازن في كافة الوحدات الإدارية داخل قطاع التأمين.	9
					الزبون هو هدف كل دائرة و ليس الخصم .	10
					يتم التفكير لمصلحة شركة قطاع التأمين و ليس لمصلحة الدوائر المختلفة .	11
					يوجد تطبيق فعال لتوصيات اللجان و الدوائر.	12
					هناك إستخدام كفؤ و متوازن للكوادر لدى إدارة قطاع التأمين.	13

البعد السادس- عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>العقبات التي تعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين</b>					
<b>1</b>	ضعف في تمويل برنامج إدارة الجودة ، بسبب تكلفها الباهضة .					
<b>2</b>	محدودية تلبية حاجيات و رغبات العمال و الإداريين.					
<b>3</b>	أساليب الممارسة المهنية المحدودة.					
<b>4</b>	تدني مستوى التأهيل عند الموظفين.					
<b>5</b>	العجز في عملية تقييم الأداء .					
<b>6</b>	ليس هناك رغبة في إنفتاح قطاع التأمين على المنافسة .					
<b>7</b>	هناك قصور في معرفة أبعاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي، و المالي لقطاع التأمين.					
<b>8</b>	من الصعب بناء برنامج عملي ، و فعال لتحسين					

					القدرة التنافسية في قطاع التأمين.	
					إنحصار الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرحلة المهدي لدى قطاع التأمين .	9
					عدم مصداقية الأرقام الإحصائية في قطاع التأمين.	10
					غياب الهدف بإستمرار.	11
					عدم إتاحة المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.	12
					بطئ إستيعاب التكنولوجيا الحديثة في قطاع التأمين.	13
					وجود مقاومة ضد التغيير داخل قطاع التأمين.	14
					غياب الإستراتيجية و الدعم في قطاع التأمين .	15
					عدم وجود رغبة لدى العاملين في تحسين الأداء و جودة الخدمة.	16

# مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين: دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر مدخل لشركات التأمين التابعة لمديريات الغرب الجزائري.

**ملخص :** تعتبر إدارة الجودة الشاملة ، نظام إداري يهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل ، من خلال التركيز على رضا العملاء ، و تقليص التكاليف ، كما يستند على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين العمليات سواء المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات أو الثقافة التي يعملون بها ، و عليه تقترح هذه الدراسة ، طرح جديد في هذا المجال يتعلق بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين ، من خلال توضيح أثر إرتباط المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، بأهمية إدارة الجودة الشاملة بغرض تحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين ، و عليه توضح الدراسة مدى إستجابة مستخدمي شركات التأمين على مستوى عالي لمبادئ هذا المنهج من ناحية التطبيق ، و الأهمية المنوطة به من جهة ، و أهمية مؤشر الإرتباط دو الدلالة الإحصائية الهامة ، بين متغيرات تحسين القدرة التنافسية ، و معايير إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل إداري حديث في قطاع التأمين بالجزائر .

**الكلمات المفتاحية – شركات التأمين – إدارة الجودة الشاملة – القدرة التنافسية .**

## Abstract

Total quality management is a management approach that aims for long term success by focusing on customer satisfaction, that is based on participation of all members of an organization in improving process , product, services and the culture in which they work. The purpose of this study is to investigate to what extent insurances societies are aware of the importance of TQM implementation.

The study aims at investigating the correlation effect of independent variables and the dependent variables, on the awareness toward the importance of TQM.

The study finding indicate that employees at insurances societies display high level of awareness toward the importance implementation of TQM.

Finally the study indicate that there is a significant correlation between the variables of amelioration capacity concurentiel in insurances societies and their awareness of the importance implementation of TQM ,witch is the recent administrative introduction in insurance sector.

**Key Words:** insurances societies, TQM,, concurentiel capacity.

## الملخص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ، نظام إداري يهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال التركيز على رضا العملاء، و تقليص التكاليف، كما يستند على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين العمليات سواء المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات أو الثقافة التي يعملون بها، و عليه تقترح هذه الدراسة، طرح جديد في هذا المجال يتعلق بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين، من خلال توضيح أثر ارتباط المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، بأهمية إدارة الجودة الشاملة بغرض تحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين ،و عليه توضح الدراسة مدى استجابة مستخدمي شركات التأمين على مستوى عالي دئ هذا المنهج من ناحية التطبيق، و الأهمية المنوطة به من جهة، و أهمية مؤشر الارتباط دو الدلالة الإحصائية الهامة، بين متغيرات تحسين القدرة التنافسية، و معايير إدارة الجودة الشاملة، كمدخل إداري حديث في قطاع التأمين بالجزائر.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة؛ التنافسية؛ الشركات؛ الخدمات؛ التأمين؛ المؤسسات الخدمائية؛ تحسين القدرة؛ قطاع التأمين؛ المنتجات؛ التسويق.

نوقشت يوم 12 جوان 2014