

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ. خطيب خالد

الأستاذ -خطيب خالد  
جامعة وهران  
كلية العلوم الاقتصادية  
سيدي الكريم ،

أتقدم الى سيادتكم بهذا الملف ، كما هو مطلوب و الهدف منه ، تقديم مقال لملخص رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية المسجلة بجامعة وهران ( كلية العلوم الاقتصادية ) ، راجيا منكم نشره في مجلتكم العلمية الموقرة ، و ذلك بغرض السماح لنا بمناقشة رسالة الدكتوراه في أقرب الآجال ، متمنيا من الله القدير أن يعيننا و إياكم لخدمة العلم حيثما كان.  
و الله ولي التوفيق .

❖ - بطاقة تعريف .

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| عنوان البحث             | مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين .(حالة شركات التأمين للغرب الجزائري )   |  |
| الإسم و اللقب           | خطيب خالد   |  |
| الشهادة                 | التخصص  | ماجستير في العلوم الاقتصادية (جامعة الجزائر)             |
| الوظيفة                 | الرتبة  | أستاذ مساعد(أ)   |
| الهاتف المحمول          | الهاتف الثابت   | 0550149585   |
| الفاكس                  | --  | --   |
| العنوان الإلكتروني      | العنوان البريدي   | <a href="mailto:h_alla@hotmail.fr">h_alla@hotmail.fr</a> |
| السيرة الذاتية المختصرة | إطار سابق في البنك المركزي الجزائري(سنة)، و مفتش في الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط (12سنة) ، و مراقب في الشركة الوطنية للتأمين (5سنوات)، أستاذ مشارك في جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية (3 سنوات ) ، أستاذ مساعد مكلف بالدروس جامعة وهران ، كلية العلوم الاقتصادية .( 6 سنوات). |  |

## مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ( مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر) .

الأستاذ .خطيب خالد

جامعة وهران

### Resume

Le but principal de cette etude c'est de presenter et traiter ce theme dans un cadre theorique et pratique qui limite, et decrit les definitions concernant la qualite totale de management, **comme introduction administrative recente dans le secteur des assurances** .

En outre le cas met l'accent sur la necessite de transmettre, les objectifs d'un TQM programme aux employes du secteur des assurances , et pour assurer son succes , il aborde egalement le role d'un directeur ou responsable en assurance dans la mise en oeuvre, faisant TQM un succes de tout le secteur.

\*أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة وهران .

إيميل [h\\_alla@hotmail.fr](mailto:h_alla@hotmail.fr)

### مقدمة

قد يرجع للليبيين الفضل في إيجاد مناخ مناسب لكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة ، و لعل أهمها **مفهوم إدارة الجودة الشاملة** ، كمفهوم إداري حديث يساعد على تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، و يؤدي إلى تحسين مستمر و دائم للوصول إلى التميز و الإبداع ، في جميع الخدمات و المعاملات التجارية و المالية ، في سوق تحكمه المنافسة القوية ، و في مرحلة سابقة

ليس بعيد ، كان يعتقد بأن **القدرة التنافسية** التي تخلقها المؤسسات تتكون من الأصول المادية والمالية فقط، لكن بإقحام التكنولوجيا والمعلوماتية ، و عمليات التسويق و البشمركين ، ظهر الإهتمام المتزايد بأهمية الجودة و النوعية في تقديم الخدمات و غيرها.

إن سوق خدمات التأمين اليوم شأنه شأن بقية الأسواق من سلع وخدمات تحكمه معايير الجودة والمنافسة، بحيث أن قيمة أي منتج اليوم، تتحدد بقيمة التكنولوجيا و درجة الإبداع فيه، مما يجعل منه منتج ذو قيمة إقتصادية، لها تأثيرها الخاص يواكب عجلة التطور والتنمية والقدرة على المنافسة ،ويعد قطاع التأمين في هذا الجانب ، قطاع جد حساس يسهم في إمداد الإقتصاد الوطني بالطاقات العملية المؤهلة، لخوض غمار المنافسة وتحديات السوق في إطار ما أصبح يعرف بالتسويق التأميني والإبداع و التميز في الأداء و جودة الخدمة، إلا أن إمتلاك شركات التأمين لقدرات وطاقات مؤهلة تنافسية ،لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها وإستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة ، بل أصبحت مطالبة بتوفير النوعية و الجودة ، التي تكسبها القدرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي.

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

## المحور الأول – منهجية الدراسة .

### ✓-الإشكالية.

إن تبني مفهوم حديث مثل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ، يعني تغييرا و تطورا في ثقافة شركات و مؤسسات قطاع النشاط ، مما يتطلب إستعدادا بسيكولوجيا و تنظيما مسبقا، مع الإمتثال الكامل وعلى كافة المستويات الإدارية، للعمل بمنهج إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن أولويات هذا المنهج تتحدد في إكتساب رضا المستهلك أو الزبون ، الذي يطلب الخدمة والإهتمام الكبير بالتطوير المستمر، و تحسين المنتج، فأكد أن الجودة تمثل قفزة نوعية هدفها التطوير المستمر في العمليات ، و تحسين الأداء و القدرة التنافسية ، في الوقت الذي يوجد فيه قطاع التأمين ، في أمس الحاجة إلى إثبات موقعه من المنافسة العالمية التي تقوم على كفاءات جد عالية ، تؤكد على أن كل فرد في المؤسسة هو مسؤولا عن تسييرها ، و لهذا رأينا من الضروري حصر إشكالية هذه الأطروحة فيما يلي:

### **-ما هو دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تدعيم القدرة التنافسية لقطاع التأمين ؟**

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

- 1- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية ؟
- 2- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاته في قطاع الخدمات ؟
- 3- ما هي الأسس النظرية و التنظيمية للتأمين ؟
- 4- ماهي إمكانيات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين

بالجزائر ؟

### ✓ 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 ، يلبي إحتياجات العديد من الإداريين ، و

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

المكلفين بالمؤسسات المالية الغير بنكية و ملاحظين للمهنة ، لإدراك مدى التوافق بين نشاط التأمين و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و إنعكاساتها على نجاح و تطور هذه القطاعات بأكملها ، و بالتالي تقديم تصورا شاملا عن إمكانية تطبيق مفاهيم، و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين مما يؤدي إلى محاولة التعرف على أهم المزايا التي تتماشى مع نشاط التأمين ، وتحديد العلاقة بين هذا المفهوم الإداري و بين العوامل المساندة له بغرض رفع مستوى أداء شركات التأمين، و الأفراد و التحسين المستمر في أداء الخدمة التأمينية بأفضل جودة ممكنة مما سيكسبها حتما تحسين قدراتها التنافسية.

### ✓ الفرضيات النظرية للدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة وما يندرج ضمنها من أسئلة ، وللقيام بالدراسة النظرية إفترضا ( فرضيات تفأولية) ما يلي :

- 1-إقتناع شركات التأمين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين قدرتها التنافسية.
- 2-إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، رغم الصعوبات العراقيل لدى مسيري قطاع التأمين .
- 3- يسمح سوق التأمين ، بإدراج آليات إستراتيجية تستوعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

4-إمكانية رضا موظفي قطاع التأمين و إرتياحهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

5-عدم تأييد فكرة إخفاق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين لدى الجميع من مسؤولين و إداريين ، و موظفين ( الجميع لديه الرغبة و الإستعداد الكامل لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ).

6-- بنية شركات التأمين المادية و البشرية ، تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وإستعدادا لإسقاط الفرضيات النظرية على واقع قطاع التأمين (الدراسة التطبيقية) إرتأينا إدراج الفرضيات الثانوية ( تشاؤمية ) التالية:

أ- نتوقع أن شركات التأمين ، ستجد صعوبات في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

ب- نتوقع تأثير غياب الوعي بالعمل الإستراتيجي لدى شركات التأمين.

ت- نتوقع عدم إدراك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة لتطوير أدائها و تحسين قدراتها التنافسية.

### ✓ 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 دوماً إلى نوعية المنتج أو الخدمة، و تلبية احتياجاته 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، وبالتالي 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 و البيد، و بول روفير للتأمين و آليانس 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 ، تحسين القدرة التنافسية ، و التطوير الدائم و تحقيق رغبات العملاء ،وتخفيض تكاليف النتج والخدمة في محيط أعمال يتسم بالتغيرات السريعة و المتتالية .

### ✓ صعوبات الموضوع عند التطبيق من الجانب النظري .

أکید أن هناك مقاومة عند محاولة تطبيق البرامج التطويرية في قطاع التأمين خاصة تلك المتعلقة بالطبيعة البروقراطية السائدة ، و نتيجة لذلك تواجه برامج إدارة

## مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

الجودة الشاملة ، عقبات عند محاولة التطبيق، و لدى تناول هذه الدراسة تحديد تلك العقبات ، و المشاكل و ذلك من خلال محاولة معرفة إمكانات و فرص قبول إحدى إستراتيجيات التطوير التنظيمي ، و مدى كفاءة الإدارة في قطاع التأمين لتوفير 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 قطاع التأمين .

### ✓ أسباب اختيار موضوع الدراسة .

ترجع أسباب إختيار هذه الدراسة إلى ما يلي:

أ-أهمية الدراسة في ظل 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 ( قطاع التأمينات).  
ت-الرغبة في تشخيص وتحليل واقع قطاع التأمين ، والعمل على تحسين قدراته التنافسية لتأهيل العمال في شركات التأمين ، حتى يواكبون متغيرات سوق التأمين محليا و عالميا ، حاضرا والمستقبلا، وفق متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ث-محدودية الدراسات و البحوث التي أجريت في هذا المجال.

ج-مدة عملنا بالشركة الوطنية للتأمين (5 سنوات).

د- محاولة الوصول إلى طرح جديد للموضوع يفتح آفاق للباحث الجزائري و الإدارة و الموظفين، خاصة في قطاع التأمين .

### ✓ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إدخال التحسين المستمر، والتطوير المؤسسي على نشاط التأمين ، و بالتالي تحسين نوعية منتج عقد التأمين، وذلك من خلال وضع رؤيا لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على شركات التأمين ، كدراسة حالة تهدف على وجه التحديد إلى:

## مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

- 1- محاولة تطبيق هذا النموذج ( إدارة الجودة الشاملة ) الذي يفسر المتغيرات المختلفة، و المتعلقة بمدى إستعداد قطاع التأمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- محاولة إيجاد طرق لتأهيل الأفراد ( من موظفين و مدراء ) في قطاع التأمين لتطبيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على مدى مسايرة المناهج العملية، و التكوينية لدى شركات التأمين للتطورات الحالية في عالم المال، و البنوك - التأمينات ، و مدى تأهيلها لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة .
- 4- محاولة تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين القدرة التنافسية ، و ضمان نوعية منتج التأمين ذو جودة عالية في الخدمات ، الخاصة بشركات التأمين.
- 5- تحديد نوع المشاكل و العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.
- 6- تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح ، و التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين .

### ✓-محددات الدراسة:

إرتبطت هذه الدراسة ببعدين رئيسيين هما:

1- البعد الزمني: حيث أجريت هذه الدراسة في مدة 5 سنوات .

2- البعد المكاني: يعتمد على مدخلين رئيسيين هما:

\* الجانب النظري: و يركز على:

البيبلوغرافيا الآلية في جامعات بعض الدول العربية ، الجزائر ، المغرب حضورا ، سوريا ، و مصر و عن بعد-عبر شبكة الأنترنت- ، و الكتب الأساسية المتاحة ، الدوريات المتخصصة و النشريات ، مواقع الأنترنت المختلفة ، الإتصال ببعض الهيئات و الإدارات الرسمية في الجزائر .

\* الجانب التطبيقي - تم إعتماد أسلوب التحقيق الحوارى، و تحكيم الموضوع بمناقشته مع مديري شركات التأمين والإداريين والمهتمين بالموضوع ، وكذا عينة



مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ. خطيب خالد

من العمال و الموظفين، من خلال طرح إستبانة بين أيدي الجهات المختصة تماشياً مع هدف الدراسة ، ومن أجل وضع هذه الدراسة حيز التطبيق تم تصميم قائمة إستقصاءات ، تضمنت مجموعة من التساؤلات ، تم تحكيماً من قبل خبراء في التأمين و أساتذة جامعيين ، كما تم توزيع كل الإستبانات ( حكمت حسب نموذج ليكيرت **Likert** )، على مجموع شركات التأمين الناشطة في الغرب الجزائري من خلال المديرية الجهوية ، و تم إستخدام برنامج **SPSS** لمعالجة المعطيات .

كما تم الإعتماد على مختلف التجارب، و البحوث و الدراسات في مجال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاعات المختلفة ، خاصة تلك التي تتعلق بقطاع الخدمات و التأمين الرائدة في العالم .

### ✓ منهجية الأطروحة :

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تقسيم منهجية الأطروحة إلى أربعة محاور نظرية ، ومحور تطبيقي حيث تم التعرض في **المحور الأول** الى منهجية الدراسة و **المحور الثاني** إلى الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ، و القدرة التنافسية والعلاقة بينهما ، **أما المحور الثالث** فقد تم تخصيصه لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات من خلال توضيح دور هذا المنهج ، و إمكانية تطبيقه على قطاع النشاط الخدمي حسب بعض التجارب الناجحة ، ثم **المحور الرابع** فتم تخصيصه لدراسة الأسس النظرية و التنظيمية للتأمين، و في الأخير **المحور الخامس** فقد تم تخصيصه، إلى دراسة ميدانية ، من خلال توضيح إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين بالجزائر( من خلال دراسة و تحليل شركات التأمين للغرب الجزائري ) .

### ✓ -صعوبات الدراسة-

يمكن تلخيص بعض الصعوبات ، التي واجهتنا في هذه الدراسة في النقاط التالية - قلة المراجع المكتبية ، وحتى عبر شبكة الانترنت ، خاصة في المجال التطبيقي ، بالإضافة إلى محدودية الدراسات والأبحاث الخاصة بمدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين بالجزائر خاصة ، و مفهوم القدرة التنافسية في هذا القطاع

الحساس من النشاط الإقتصادي ، زيادة على إختلاف الجانب النظري عن التطبيقي ، بإعتبار أن كل المراجع في التطبيق هي أجنبية، تختلف عن وضع الجزائر في هذا الجانب كما نشير إلى بعض الصعوبات اللغوية ، فيما يتعلق بالجانب التطبيقي خاصة عند طرح الإستبانة للتحكيم ، أو توزيعها على شركات التأمين التي تمارس كل نشاطاتها باللغة الأجنبية ، مما أدى بالباحث إلى محاولة ترجمتها لدى البعض .

كما نشير في هذا الجانب ، أن العديد من المسؤولين في قطاع التأمين لم يكن لديهم أي فكرة عن إدارة الجودة الشاملة TQM ، و بالتالي حصل الإجماع لديهم ، على إعتبار قرار إدارة الجودة الشاملة ، قرار إستراتيجي يحتاج إلى إدارة عليا حكيمة تدعم تنفيذ الجودة ، لذلك لا بد من وجود إدارة عليا واعية و متفهمة ، و صاحبة قرار ، فأصعب أنواع إتخاذ القرار ، هو إتخاذ قرار الجودة و ذلك لتكلفته و صعوبته و كثرة معارضيه.

## **المحور الثاني -الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية .**

لعل منهج إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة للتغيير الإستراتيجي لدى المؤسسات عامة ، و قطاع الخدمات خاصة ، ما يؤدي بالضرورة إلى محاولة تحقيق التفوق ، و التميز في ظل سوق تحكمه المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات التي تنشط في الإقتصاد الوطني ، و هذا ما يتطلب ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل ، بدءا من تحديد إحتياجات الزبون و تلبيتها ، إلى غاية التقويم الدقيق للأداء من خلال تخفيض التكاليف ، و تحسين القدرة التنافسية لدى المؤسسات .

### **أولا - إدارة الجودة الشاملة .**

**1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .** هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة

الشاملة ، و لكن أشملها هو تعريف ستيفن كوهن و رونالد براند 1993 .و

الذي يتمثل في العناصر التالية -

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ. خطيب خالد

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

ب- **الجودة** - و تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك ( الزبون).

ت- **الشاملة** - و تتضمن تطبيق مبدء البحث عن الجودة ، في أي مظهر من المظاهر بدءا من التعرف على إحتياجات المستهلك ، و إنتهاءا بتقييم ما إذا كان المستهلك راضيا عن المنتج أو الخدمات المقدمة له . و الشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

| TQM  | TQM<br>QUALITY  | M ANAGEMENT  |
|--|---|--|
| كل فرد يشترك في خلق جودة المنتجات و الخدمات على الدوام | إشراك الزبون في تحديد الجودة من خلال العمل الفردي و الجماعي ، و إشباع حاجات الزبون. | يكون التركيز على التحسين المستمر ، لتحقيق النتائج الجيدة . |

الطائي و العبادي - إدارة الجودة الشاملة 2006 ص147

و حسب تعريف OAKAND 1995 ، هي " منهج لتحسين التنافسية ، و الفاعلية ، بإعتبارها طريق للتخطيط و التنظيم ، و وسيلة لإستعاب العاملين لكافة الأنشطة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية ، فهي بذلك فلسفة لتحقيق التنافسية و بالتالي تحسين قدراتها .

## 2-أهداف إدارة الجودة الشاملة .

من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر -

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 .

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

ب- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون** ، بمعنى التركيز على تحقيق الأهداف و مراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهمات .  
ت- **تحقيق الجودة و تحسينها** – و ذلك بتطوير الخدمات و المنتج حسب رغبة العملاء .

و من بين **الفوائد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة** حسب ديمينغ DEMING هو تحقيق التميز في أداء الخدمة ، عن طريق التطوير و التحسين المستمر للمنتج و الخدمة ، و الكفاءة العالية في ظل تخفيض التكاليف من خلال ترشيد الإنفاق.

ثانيا- **مفهوم القدرة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة** .

1- **تعريف القدرة التنافسية** – هي مجموعة معايير ، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، و كل معيار هو ضروري لتحقيق التنافسية ، فهي تختص بالفرص المستقبلية ، و بنظرة طويلة المدى من خلال دورات إستغلال ، و يعتبر الأداء المؤشر الأساسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية .

2- **أهمية القدرة التنافسية** – إرتبطت أهمية القدرة التنافسية في مراحلها الأولى بالتكلفة الأقل ، و تحقيق عوائد أكبر ، خدمات متميزة بأعلى جودة ، فهي بذلك تساعد على القضاء ، على العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة ، و التي تتمثل في ضيق السوق المحلي .

3- **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية** .

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول فهي بذلك التمييز على أساس الجودة ، و التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ، فهي بذلك إحدى السبل لتعظيم القدرة التنافسية ، حيث تسهم في تطوير المنتجات و الخدمات و التسويق ، و في خفض التكلفة ، و تحسين الجودة ، و إرضاء الزبون في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية .

### المحور الثالث – تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات .

لقد أثبتت الدراسات الأخيرة ، حقيقة جديدة في عالمنا اليوم مفادها أن أكثر من 60 من المؤسسات اليوم توصف بأنها خدمية ، من خلال عالم الأنترنت و المعلوماتية ، إضافة الى ظاهرة العولمة التي من المؤكد أن تزيد من هذه النسبة لتصل أكثر من 80 حسب التقديرات العملية .

#### أولا- قطاع الخدمات .

و نتيجة لما سبق ذكره ، أصبح البعد الخدمي يعتبر من أولويات الدول الرائدة في علم المال و الأعمال .

1- **تعريف قطاع الخدمات** . يمكن إعتبار قطاع الخدمات ، محصلة و نتيجة لإرتفاع رفاهية المجتمعات ، فهو يتمثل في الخدمات المختلفة ، المتعددة و المتنوعة ، كلها ترمي لتلبية رغبات المستهلكين فمثلا يشكل قطاع الخدمات في بلدان الإتحاد الأوربي حوالي 77.6 من الناتج القومي و 84 بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ، بينما في الجزائر فقد بلغت نسبته 32.3 من الدخل الوطني خلال الفترة 2004 ، و هو حاليا خاضع لهيكله تراعي ظروف الإنفتاح على الإستثمار الأجنبي و المنافسة الخارجية .

2- **مؤسسات قطاع الخدمات** . تعرف المؤسسة الخدمية على أنها الوحدة التي تجمع و تنسق فيها العناصر البشرية ، و المادية للنشاط الإقتصادي ، فهي بذلك هيكل اجتماعيا ، و متعامل إقتصادي يتمتع بخصائص تنظيمية، هدفها تلبية حاجات المجتمع و من بين المؤسسات الخدمية يمكن ذكر( التأمينات).

3- **مركزات المؤسسة الخدمية** . من مركزاتها نذكر-

أ- الإستراتيجية . ب- الزبون . ت-النظام . د-العاملون .

ثانيا. **البعد الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .**

من بين الأبعاد الإستراتيجية نذكر .

1- تحقيق الرضا لدى المستهلك للخدمات .

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

2- زيادة الفعالية و المرونة التنظيمية لدى المؤسسات الخدمية .

3- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية .

**ثالثا - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الخدمات حسب بعض التجارب السابقة .**

يمكن حصر هذه الفوائد بالنسبة للشركات مثل xerox-ibm-paul rever insurance في النقاط التالية -**1-الإرتقاء بالأداء المالي** - أي تحسين في الربحية و زيادة في الحصة السوقية.

**2-تحسين إجراءات التشغيل** - أي تحسن في الجودة ، و إنخفاض في التكاليف و زيادة الإعتمادية ، و إنخفاض في عدد الأخطاء .

**3-زيادة في رضا العميل** أي تحسن في تقييم الأداء ، و الإحتفاظ بالعميل .

**4-علاقات عمل أفضل** .أي زيادة الرضاء في العمل ، و الزيادة في معدل الحضور .

ومن نتائج بعض التجارب الحديثة خاصة في قطاع الخدمات ، مثل-

❖ **دراسة Longenker&Scazzero1996** مايلي-

✓ - إجماع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي الى

تحسين جودة المنتجات و الخدمات .

✓ -إعتبار إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة لتحسين النوعية .

❖ - **دراسة التميمي 2005** ، أظهرت وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة

الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين .

❖ **دراسة الطروانة 2002** ، و أظهرت بأن تطبيق المنظمات لأبعاد إدارة

الجودة الشاملة ، بنسب متفاوتة منها عدم وضوح معالم السياسات

التنافسية التي تتبناها الشركات من حيث الأولويات و مستويات

التكامل بينها .

**المحور الرابع - الأسس النظرية و التنظيمية للتأمين .**

**1-تعريف التأمين** . يعرف التأمين ، بأنه عقد بموجبه يتعهد شخص ، و هو المؤمن

تجاه شخص آخر ، و هو المؤمن له ، مقابل مبلغ معين يسمى القسط ، فيعوض

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ. خطيب خالد

المؤمن بذلك الأضرار التي تصيب ذمة المؤمن له جراء خطر من الأخطار ، و يجعل بذلك الخطر أساسا للتأمين . و الجدول الموالي يشمل عدة تعاريف رئيسية -

### الجدول رقم 1 تعريفات التأمين

| الهدف                       | عناصر التعريف  | مجال التعريف  |
|-----------------------------|--|---------------|
| تعويضات مقابل قسط التأمين . | <ul style="list-style-type: none"><li>• عملية تنظيمية .</li><li>• دراسة الأخطار .</li><li>• تقييم الأخطار .</li></ul>              | تعريف تقني    |
| تعويضات مقابل قسط التأمين . | <ul style="list-style-type: none"><li>• عقد ملزم لطرفين .</li><li>• يكفل حق التعويض .</li></ul>                                    | تعريف قانوني  |
| تعويضات مقابل قسط التأمين.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• منتج تجاري .</li><li>• ضمانات .</li><li>• الشكل القانوني .</li><li>• حق التعويض.</li></ul> | تعريف إقتصادي |

المصدر-إعداد الأستاذ خطيب محاضرات في إقتصاد التأمينات .

## 2-أهمية التأمين .

أ- أهمية التأمين من ناحية العرض ، و يتمثل في -

- عدد شركات التأمين و حجمها .-رأسمال شركات التأمين .-التنظيم و الإشراف .- الكفاءة الإدارية للشركات .-الإستثمارات المختلفة .

ب- أهمية قطاع التأمين من ناحية الطلب . و تتمثل في -

-الطلب على منتجات التأمين .-حجم النشاط الصناعي و التجاري في الإقتصاد .- التوزيع الجغرافي للنشاط الإقتصادي .-الإنفاق الحكومي .-الأنظمة و القوانين .- الإنفتاح الإقتصادي .

ت-أهمية التأمين من ناحية التشغيل . و يتمثل في توزيع مناصب

التشغيل بالنسبة -

- لعدد السكان النشطين العاملين مباشرة في قطاع التأمين .-أجراء شركات التأمين .-وكلاء عامون .-السماسة .-خبراء .

ث- أهمية التأمين من ناحية رقم الأعمال . و يتمثل في -

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ. خطيب خالد

-مجموع عمليات التأمين في الخارج .-مجموع عمليات التأمين المحققة محليا .- شركات إعادة التأمين في الخارج .-شركات إعادة التأمين المحلية .-الملاحق لشركات التأمين في الخارج .-ملاحق شركات التأمين الأجنبية .-إجمالي رقم الأعمال التأمين و إعادة التأمين .

**3-الأسس التنظيمية للتأمين** .و تتمثل في الإطار القانوني و التشريعي للتأمين من خلال .

**أ-المبدء التنظيمي** .و هو خاضع لقواعد جد متناقضة ، موجهة لحماية المكتتبين ( المؤمن لهم ، و مستفيدي التأمينات ) .

**ب-القانون العام للتأمينات** .code generale des assurances. ، و هو تجميعو ترتيب النصوص القانونية المتعلقة بمهنة المؤمن .

**ت-تنظيم و مراقبة الدولة لنشاط التأمين** . و يتعلق الأمر بتسليم الإعتمادات و سحبها الخاصة بنشاط التأمين و محاسبتها ماليا و إداريا .

**4-أهم التجارب السابقة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التأمينات** . و من أهم نتائج هذه الدراسات ، هو وجود علاقة طردية بين حجم و وضوح المفهوم ، حيث بينت أن هناك وعي شركات التأمين بنجاح هذا المفهوم ، و من أهم هذه الشركات نذكر -

-فرانسوا بارنار للتأمين francois bernard assurance .-- Bid(busines initiative direction) سريلانكا .-Standard alliance assurance .-بول ريفر تأمينات Paul Revere corporation .-Al diamond .-Zurich-american insurance group .- و يمكن الرجوع إلى هذه التجارب بأكثر تفصيل في رسالة الدكتوراه.

**المحور الخامس- إمكانيات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين بالجزائر ( دراسة ميدانية ) .**

بعد إستعراض العناصر المرافقة لهذا المحور ، و المتمثلة في تحليل سوق التأمين في الجزائر ، من خلال التطرق الى خصائصه ، و حجم مؤشرات و دورها في الإقتصاد الوطني .و نتيجة لتقييم قطاع التأمين ، تم التطرق إلى منهجية البحث



الميداني من الجانب التحليلي بغرض قياس و تحليل مدى إرتباط إدارة الجودة الشاملة بالقدرة التنافسية ، بغية تحسين هذه الأخيرة في شركات التأمين الناشطة في الجزائر ، و عليه تم إحصاء 16 شركة تأمين تنشط في الجزائر ، و بالفعل تم توزيع 105 إستبانة على هذه الشركات (SAA-CAAR-CAAT-CASH-CNMA-MAATEC-CAGEX-SGGI-CCR-TRUST-CIAR-2A-SALAMA-GAM-ALIANCE-CARDIF)

إعتقادا على قانون الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة الفعلية ، و تم القيام بجمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالدراسة ، مع بأن الإستبيان هو متكون من 81 عبارة تعكس المؤشرات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة ، و تم تقسيمها على 5 أبعاد و حسب مقياس ليكرت likert ، بحيث 1(لا أوافق بشدة )، 2(لا أوافق)، 3 (محايد)، 4 (أوافق)، 5(أوافق بشدة).

و تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronobach alpha ، الذي بلغ 0.928 بالنسبة لكل الأبعاد، و هي ذات دلالة إحصائية عالية ، كما إقتصرت الدراسة على كل من المتغيرات ( الجنس ، السن، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الخبرة ) .

و بإستعمال SPSS VER 17 ، و طرح فرضيات الدراسة –و المتمثلة في وجود تباين شركات التأمين محل الدراسة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ، و تباين هذه الشركات في تبني عوامل تحسين القدرة التنافسية كفرضية رئيسية ، و وجود علاقة إرتباط هامة ذات دلالة إحصائية /معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين من خلال شركات التأمين ، و بعد تحليل آراء و إستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات ( فقرات الإستبانة) ، تم إستنتاج مايلي-

1- من خلال توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ، تمثل نسبة الذكور 60 % و نسبة الإناث 40 %.

2- من خلال توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم ، يتبين بأن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية 25-35 ، بنسبة 44.6 % و تليها الفئة 36-45- و بلغ عددها نسبة 23.2%.

3- أما توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي ، فيوضح بأن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين ، وبلغت 48.2 % .

4- و من خلال توزيع أفراد العينة ، حسب متغير المؤهل العلمي ، فيوضح بأن أعلى نسبة هي المحصلين على شهادة الليسانس بنسبة 69.6 %.

5- و أخيرا يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة ، بأن أعلى نسبة ، هي نسبة المحصلين على الخبرة 5 سنوات فأقل بنسبة 39.3 % .

كما تظهر إجابات أفراد العينة حسب التكرارات من خلال الإستبانة ، بالنسبة لـ 81 فقرة حسب كل الأبعاد ، النتائج التالية –

**البعد الأول – مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين –** يبين بأن النسبة المتوسطة للموافقة تمثل 56.44 % بينما عدم الموافقة لا تمثل سوى 2.88 % ، و نسبة الحياد هي 11.42 %، أما عدم الموافقة الشديدة فهي لا تمثل سوى 1.8 % و أخيرا تمثل النسبة الشديدة للموافقة 22.48 % .

**البعد الثاني – تقييم درجة تطبيق المعايير التي تصنف واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين .** يتبين بأن نسبة الموافقة هي 44.4 %، بينما عدمها 11.4 %، و عدمها بشدة ، 5.12 % ، أما نسبة الحياد فهي تقدر بـ 17.01 % و شدة الموافقة 14.28 % .

**البعد الثالث – تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين .** و يتبين من خلال هذا البعد بأن نسبة الموافقة بلغت 46.66 % و عدمها 6.19 %، أما نسبة الحياد فهي 10.95 % بينما نسبة الموافقة الشديدة بلغت 23.34 %، و أخيرا نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت 4.53 %.

**البعد الرابع – المحددات التنظيمية ، و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .** و يتبين من خلال هذا البعد بأن نسبة الموافقة بلغت 44.64 % ، بينما عدمها 9.99 % ، و عدمها بشدة 4.18 % ، أما نسبة المحايد فبلغت 16.66 % ، و أخيرا الموافقة بشدة بلغت 14.18 %.

**البعد الخامس- الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين .** و قد تبين من هذا البعد بأن نسبة الموافقة بلغت 35.95 %، بينما عددها 10.57 %، أما نسبة الحياد فهي تقدر ب 26.18 % ، و نسبة الموافقة بشدة 8.21 %، و أخيرا نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت 7.86 % .

**البعد السادس – عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين .** و أخيرا تبين من هذا البعد أن نسبة الموافقة بلغت 32.83 %، بينما عددها 24.43 %، أما نسبة الحياد فهي تقدر ب 20.76 % ، و نسبة الموافقة بشدة فقد بلغت 7.58 % ، و أخيرا بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة 5.96 %.

و عليه من خلال النتائج السابقة يمكن إستنتاج ، بالنسبة للإجابات على كل فقرات الإستبانة و عددها 81 بأبعادها الست (6) ، حسب عملية التكرارات و أسلوب ليكرت ، بأنه لدا مجتمع الدراسة قابلية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

كما إتضح من خلال تحليل آراء الخبراء و الأساتذة المحكمين حول فقرات الإستبانة ، بأن نسبة التأييد بلغت 70% و هي نسبة جد مقبولة للبحث العلمي .

أما قياس صدق و ثبات متغيرات الدراسة ، فقد أوضح كل من حساب الوسط الحسابي ، و الإنحراف المعياري ، و معامل الارتباط ، و معامل ألفا كرونباخ للتأكد الفعلي من صدق و ثبات مقاييس الدراسة ، نتيجة القرار التالية –

إعتماد على النتائج المحصل ، أن هناك قابلية لمقاييس الثبات و الصدق بدرجة جيدة ، لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و أبعاد تحسين القدرة التنافسية و هي بالنسب المئوية التالية المترواحة بين (56.7% - 92.9%)، و بالنسبة لمعامل الارتباط المتعلق بتحسين القدرة التنافسية ، فهو يتميز بدلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01، و 0.05 ، بالنسبة لجميع فقرات الإستبانة .

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لجميع أبعاد الدراسة مايلي-

- أن شركات التأمين تولي أهمية لعنصر التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية ، ما يتناسب و أهداف قطاع التأمين .

## مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

- أن شركات التأمين لا تولي إهتمام كافٍ لعنصر التحكم في التسيير ، و التقليل من التكاليف ، و هي إحدى أهم العناصر التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة .
- تبين بأن **نسبة شدة الإجابة** بلغت 71 % البعد الثاني و 77 % البعد الثالث ، و 72% البعد الرابع ، و 65.8% البعد الخامس و 62.2% البعد السادس ، **بمتوسط حسابي** 3.55 البعد الثاني و 3.85 البعد الثالث و 3.60 البعد الرابع ، و 3.29 البعد الخامس و 3.11 البعد السادس ، **وإنحراف معياري** 1 البعد الثاني و 1.001 البعد الثالث و 0.972 البعد الرابع و 1.027 البعد الخامس و 1.078 البعد السادس ، و **معامل إختلاف** 28.66 % البعد الثاني و 26.6 % البعد الثالث و 27.4 % البعد الرابع ، و 31.6 % البعد الخامس و 35.12 % البعد السادس .
- و تعني كل المعطيات و الأرقام السالفة الذكر ما يلي :
- أن هناك إهتمام كبير توليه شركات التأمين لمستوى تكوين الموظفين الذي يؤثر بالضرورة على مستوى الأداء الفقرة 7.
- عدم الإهتمام بفقرة إلغاء الشعارات الفقرة 20 .
- الإهتمام الكبير بتحسين صورة شركات التأمين الفقرة 22.
- عدم الإهتمام بوجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن بشكل جدي و فعال ، الفقرة 32.
- محاولة الإهتمام بتفاذي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين .الفقرة 22
- عدم الإهتمام لمركز توثيق حديث .الفقرة 49.
- الزبون هو هدف كل دائرة و ليس الخصم . الفقرة 62 .
- عدم الإهتمام بأسلوب سد الفراغ في سلم المسؤوليات لدى شركات التأمين .الفقرة 58.
- إهتمام شركات التأمين بعنصر أهمية أساليب الممارسة المهنية .الفقرة 68.
- عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر غياب الهدف بإستمرار، و هو ما يعتبر أهم المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحسين القدرة التنافسية .الفقرة 76.

## مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

و عليه يمكن القول بأن هناك عناصر تؤثر أكثر من غيرها ، على معايير و متغيرات إدارة الجودة الشاملة و هي بمثابة السبب المباشر لإتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بالبعد المستقل أو الأبعاد التابعة .

كما توضح النتائج التحليلية حسب الفرضيات ، بأن هناك تباين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين من خلال شركاته ' المتغير المستقل' 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 .

أما نتائج التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية ( الأبعاد التابعة ) ، توضح بأن شركات التأمين تتباين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية ما يؤدي الى رفض كذلك فرضية العدم  $H_0$  ، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و هذا ما توضح من خلال حصول تحقيق مستوى الرضا على متوسط حسابي قدر ب 3.85 و معامل إختلاف 26.6% ، و هذا شئى جد إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية ، و ضرورة توافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين بوسط حسابي 3.6 و معامل إختلاف 27.4% ، و ما توضحه درجة تقييم معايير الجودة الشاملة بشكل فعلي و ملموس ، بمتوسط حسابي 3.35 ، و معامل إختلاف بلغ 28.66% ، وأهمية تفاذي السلبيات الإدارية لتحقيق الجودة بمتوسط حسابي 3.11 ، و معامل إختلاف 35.12% كذلك ما يؤكد التباين في الإهتمام بعوائق التطبيق لدى شركات التأمين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية .

أما فيما يتعلق بعلاقة الارتباط ، فتشير النتائج إلى قيمة t المحسوبة التي تؤكد علاقة الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ( المتغير المستقل ) ، و متغيرات تحسين القدرة التنافسية ( كمتغيرات تابعة) و المحصورة في القيم التالية على التوالي ( 7.746-11.509-6.939-6.106-6.897-8.878-14.702 ) و المعبرة عن تحقيق رغبات الزبون لدى شركات التأمين بالنسبة للفقرة الأولى من البعد

المستقل ، و يليه العنصر الثاني و المتمثل في التحسين المستمر بالقيم التالية ( 10.955-11.662-4.272)، ثم الفقرة الثالثة من البعد المستقل، و المتمثل بالقيمة 9.074 و قيم الفقرة الرابعة ( 11.682-3.914-10.062-3.701) ، و قيم الفقرة الخامسة المتمثلة في ضمان تحقيق العملية ( 18.699-6.184-3.986-7.781-4.149-9.649-2.970-4.494)، و هي قيم كلها ذات دلالة معنوية و إحصائية 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 ، والقيم ( 8.411-3.338) من الفقرة الثانية ، والقيم ( 8.411-3.338-5.466-5.513) من الفقرة الثالثة ، و قيم الفقرة الرابعة ( 10.803-3.534-5.466-3.338-5.513)، و قيم الفقرة الخامسة ( 4.155-3.604-5.513) ، تعتبر كلها ذات دلالة معنوية و إحصائية عند مستوى 0.01 ما يعني رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، بينما القيم ( 2.177-2.622-0.330) من الفقرة الأولى ، و القيم ( 0.674-0.145-1.067) من الفقرة الثالثة ، و قيم الفقرة الرابعة ( 1.201) ، و قيم الفقرة الخامسة ( 2.447-0.366)، هي كلها أقل من قيمة t المجدولة ، و التي تقدر ب 3.307، و هذا ما يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  ، و رفض الفرضية البديلة  $H_1$ . و أخيرا بينت نتائج الدراسة علاقة إرتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ، و متغيرات تحسين القدرة التنافسية ، حيث تم إظهار رفض لفرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، بالنسبة لمتغيرات البعد المستقل ذات الإرتباط المعنوي و الإحصائي ، و هذا ما يدل دلالة قاطعة على أن شركات التأمين عينة الدراسة لديها قابلية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين قدراتها التنافسية ، حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية و معنوية بالنسبة لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة عند المستوى 0.05 و هي على التوالي ( 0.035-0.014) 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



مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ. خطيب خالد

- ب-تأكد بأن هناك إمكانية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ، رغم العراقيل و الصعوبات التي تواجه المسؤولين في قطاع التأمين .
- ت-تأكد بأن سوق التأمين في الجزائر ، يسمح بإدراج آليات إستراتيجية قد تستوعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- ث-تأكد بأن هناك إمكانية حصول الرضا لدى موظفي قطاع التأمين ، و إرتياحهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة .
- ج-تأكد بأن لدى الموظفين في قطاع التأمين ، فكرة عدم إخفاق إدارة الجودة الشاملة ، بالرغم من أنها عملية طويلة المدى .
- ح-بالفعل توجد عراقيل تعيق تطبيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن أرقام الدراسة و معطياتها ، توضح بأنه يمكن تجاوزها .
- خ-يوجد بالفعل غياب الوعي بالعمل الإستراتيجي للتطبيق لدى شركات التأمين .
- د-لدى شركات التأمين الوعي بضرورة تحسين قدراتها التنافسية .

## **2- الإجابات عن الفرضيات التطبيقية .**

يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات العملية ، في النقاط التالية ، لما لها من أثر كبير في إتخاذ القرار بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين :

- أ- إهتمام شركات التأمين بعنصر التحسين المستمر، لتحسين الخدمات التأمينية .
- ب-عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر التحكم في التسيير ، و التكاليف بالقدر الكافي.
- ت-إهتمام شركات التأمين بتحسين صورتها ، مع إهمال الشعارات و هذا شئى إيجابي .
- ث-عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر توفير مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن .
- ج- إهتمام شركات التأمين بتفادي الوعود الكاذبة المرتبطة بالإكتتاب بعقود التأمين .
- ح-عدم إهتمام شركات التأمين بتوفير مركز توثيق و إتصال حديث.



مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين أ.خطيب خالد

خ- إهتمام شركات التأمين بعنصر الزبون هو الهدف و ليس الخصم .

د- عدم إهتمام شركات التأمين ، بعنصر سد الفراغ في عملية التعاقب على المسؤوليات .

ذ- عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر تحدي العقبات في عملية إدخال إدارة الجودة الشاملة .

### **توصيات.**

نتيجة الإستنتاجات ، و بناء على كل الملاحظات السابقة ، يمكن تلخيص بعض التوصيات في النقاط التالية :

1- ضرورة إتفاته شركات التأمين عالجا ، إلى عنصر التحكم في التسيير ، و بالتالي تقليل التكاليف ، لتسهيل عملية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و تحسين القدرة التنافسية .

2- ضرورة توفير ، و بأسرع ما يمكن مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن ، و بشكل فعلي ، و واقعي داخل شركات التأمين ، ما يكون له الأثر الكبير في حل العديد من المشاكل التى تعيق تبني منهج إدارة الجودة الشاملة .

3- الإسراع في توفير مركز توثيق و إتصال حديث ، يتماشى مع متغيرات النشاط التأميني ، و يكفل الرقابة ، و يجمع الغش و التحايل على شركات التأمين .

4- ضرورة معالجة ، وفي أسرع وقت ، مشكل غياب الهدف بإستمرار الشئى الذي لا يخدم على الإطلاق مصلحة الإدارة العليا .

5- تجنب الشعارات ، و بالأخص الكاذبة منها ، و عدم الوفاء بالعهود و الإلتزامات تجاه الزبائن، و هذا ما يتعلق بأصحاب القرار.

### **الخاتمة .**

تعتبر صعوبة قياس نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين من التحديات الكبيرة ، التى تواجه شركات التأمين على المدى الطويل ، بحيث يتطلب الأمر التكيف مع الكيفيات و الطرق و الأساليب المختلفة ، لمعالجة العراقيل المرتبطة بالتطبيق و تحدي المشاكل بالمرافقة لتوفير حصص سوقية، و رقم أعمال ،

و ربحية جيدة تفسر تحسين القدرة التنافسية في هذا القطاع ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مستوى فعالية التنفيذ من خلال مشاركة جميع الموظفين ، و إكتساب رضا العملاء ، مع العلم أن كل هذه المؤشرات يمكن وضع مقياسا لها من خلال تحديد أداء كلا منها على أعلى المستويات الإدارية و التنفيذية التى تسهم في تقييم فعالية هذا المنهج بإعتباره الهدف الرئيسي لتحقيق التميز ، على إعتبار أن الجودة قضية إستراتيجية ، و الموظفون هم أساس تحقيق هذه الجودة ، بهدف خلق قيمة مضافة تسهم في ترقية و تطوير قطاع التأمين برمته.

### المراجع-

- 1- سونيا البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر مصر 2004 ص 15
- 2- محمد الدرادكة ، و د طارق الشبلي - الجودة في المنظمات الحديثة . دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2002 ص 16.
- 3- . Francois gilbert total management paris edidion 2005 p 15
- 4- د. زايري بلقاسم ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة 2008 Laboratoire MECAS.
- 5- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ، و متطلبات الإيزو 9001 و 2000 الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2005 ص 21-22.
- 6- الدكتور فونغ ، إدارة الجودة الشاملة ، [www.tqmcastudies.com](http://www.tqmcastudies.com) 2010-2011.
- 7- جمال الدين لعويسات - إدارة الجودة الشاملة - دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع طبعة 2003 ص 93.
- 8- يوسف سعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، 2005 ص 4-5.
- 9- Jablonski joseph R TQM d'execution 2eme Edition consortium de gestion technique 1992 p 224
- جابلوسكي - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على قطاع الخدمات منشورات و دراسات عبر الأنترنت 2010 .
- 10- مؤيد حسن الهاشمي ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية ، رسالة ماجستير جامعة الكوفة 2006 ص 32-33
- 11- عياش قويدر - إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - 2006.
- 12- علي توفيق- الحاج أحمد -سمير محمود - تسويق الخدمات - دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع عمان 2010 ص 216.

- 13- هاني حامد الضمور – تسويق الخدمات دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005 ص 196
- 14- بن أحمد ناصر – مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية –دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية – رسالة ماجستير 2008-2009- جامعة الجزائر ص30.
- 15- Joseph guran , La qualite dans les services Edition afnor 2000 p 20 و70
- 16- أحمد بن عيشاوي –إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية – مجلة الباحث عدد 04 2006 ص8.
- 17- بشير العلاق –تسويق الخدمات دار النشر زهران للنشر و التوزيع عمان 2010 ص24
- 18- رمضان أبو السعود ، أصول التأمين ، المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية الأسكندرية 2000 ص30.
- 19- Francois couilbault argus 5 , les grands principes de l'assurance Edition paris 2002 p 4
- Boulangier et Fgires, assurance et management Edition Economica 2003 p14-20
- 21- Alain Tosseti –comptabilite ,reglementation, Actuariat Edition economica 2000 p9
- 22- Amar mellal, Le marche de l'assurance, une nouvelle dynamique en marche master 2007 CNAM p 20
- 23- عبد المجيد أحمد الأمير ، تطور شركات التأمين في المملكة و أهميتها الإقتصادية دراسات 2007 ص13-24-15-
- Amrae nante-rapport d'assurance seminaire nante 2005-24
- 25- [www.CNA.UAR.DZ](http://www.CNA.UAR.DZ)
- 26- Francois Bernard , voyage au pays des risques , Preface par le president du CAPA Henri Debruyne 2006
- 27- خطيب خالد محاضرات في إقتصاد التأمينات 2006-2007-2008-2009-2010.
- 28- مواقع إلكترونية –
- [www.assurweb.fr](http://www.assurweb.fr) -
- [www.algeriendroit.fb.dz](http://www.algeriendroit.fb.dz) -
- [www.enass.fr](http://www.enass.fr) -
- [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov) -
- [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr) -
- [www.insurance.edu.cdu](http://www.insurance.edu.cdu) -