



## الموضوع:

دور الجودة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة شركة التأمين (SAA) \_ وكالة طولقة \_ بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن بلعباس فائزة

- حمريط رشيد

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- محاضر أ	- ليلي جودي
بسكرة	مقرا	- محاضر أ	- حمريط رشيد
بسكرة	مناقشا	- محاضر أ	- حدانة اسماء

الموسم الجامعي: 2021-2022





## الموضوع:

دور الجودة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة شركة التأمين (SAA) \_ وكالة طولقة \_ بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

من إعداد الطالب (ة):

- حمريط رشيد

- بن بلعباس فائزة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- محاضر أ	- ليلي جودي
بسكرة	مقرا	- محاضر أ	- حمريط رشيد
بسكرة	مناقشا	- محاضر أ	- حدانة اسماء

الموسم الجامعي: 2021-2022

# الشكر والتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى  
أولا وأخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضليه وكرمه الذي غمرنا به  
فوفقتنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقا من قوله صلى  
الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بجزيل الشكر  
والعرفان إلى الأستاذ المشرف " حمريط رشيد " ، على إشرافه على هذه  
المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وعلى نصائحه القيمة التي  
مهدت لنا الطرق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام، كما  
نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار  
الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضا إلى كل موظفي وعمال المكتبة الذين ساعدونا من خلال  
تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم  
لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قرب أو  
بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا

بالعافية أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

روح ابي الطاهرة

والى أمي الغالية أطال الله في عمرك.

إلى الذرع الوافي والكنز الباقي، إلى من جعلوا العلم منبع اشتياقي

اخوتي وابنائهم

الى صديقي واخي ابراهيم

و زميلي من الحاسي بشير

الى صديقي في الدراسة منصف

الى زميلتي في الدراسة خضراوي ايمان

والى استاذي الكريم حمريط رشيد الذي كان مرافقي

ومشرفي على شهادتي الليسانس والماستر

## ملخص

### الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة في تحسين الميزة التنافسية في شركة التأمين SAA فرع طولقة ، و لتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة مناهج التوضيح بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة التأمين SAA فرع طولقة تطبيق إدارة الجودة بما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين وذلك من أجل البقاء و الاستمرار و المحافظة على مركزها التنافسي محليا و دوليا، تعمل المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما تسعى لتحسين علاقتها معهم و تعتبر شكويهم دافعا كافيا لتحسين جودة المنتجات المقدمة وهو ما يساهم في زيادة عددهم و ضمان ولائهم، تدرك شركة التأمين SAA فرع طولقة اختيار البرامج التدريبية بعناية و توفر له أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح و التفوق لذا تسهر على كافة الظروف المناسبة للعمل مما يحفزها على الإبداع و الابتكار.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة ، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية،

### Summary:

This study aims to identify the role of the quality management in improving the competitive advantage in the insurance company SAA toulga branch, , and you have reached a series of results, most importantly insurance company SAA toulga branch Foundation implements comprehensive quality management to achieve a competitive advantage Compared to the rest of the competitors in order to stay and continue and maintain their competitive position domestically and internationally, the foundation works to meet the desires of as many customers as possible, and seeks to improve their relationship with them and considers that Shkyeem is a sufficient motivation to improve the quality of the products provided, which contributes to increase their number and annexation Their loyalty, the insurance company SAA toulga branch. .Foundation recognizes the importance of the human element in achieving success and excellence, so it carefully chooses the training programs and

## ملخص

---

provides it with all the conditions suitable for the work, which motivates it to creativity and innovation.

**Keywords** :quality management, competitive advantage, economic enterprise

## قائمة الجداول والاشكال والرسوم البيانية

### 1. الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
26	يوضح تقديم الشركة الوطنية للتأمين	1
35	رقم اعمال شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة	2
37	تكاليف الشركة خلال 5 سنوات الاخيرة	3
38	ارباح شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة	4
40	عدد الزبائن في شركة التأمين SAA خلال الخمس سنوات الاخيرة	5

### 2. الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
ج	هيكل الدراسة	1
30	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	2
31	الهيكل التنظيمي على المستوى الجهوي المديرية الجهوية	3
31	الهيكل التنظيمي على مستوى الوكالة	4
42	اجراءات استقبال العملاء	5



## قائمة الجداول والاشكال والرسوم البيانية

### 3. الرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	رقم
36	رقم اعمال شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة	1
37	تكاليف شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة	2
39	ارباح شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة	3
40	تغيرات الزبائن في شركة التأمين SAA خلال 5 سنوات الاخيرة	4

مقدمة





ان من اهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقّق لرضا عملائها وولائهم هو جودة المنتجات والخدمات ، وذلك أن إيسعاد و إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية ، تعزيزاً لمركزها التنافسي و ضمان بقائها و استمرارها في الاسواق ، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

و تؤثر الجودة على سلوك المستهلك حيث يكون هو الاخر مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج او خدمة تلي احتياجاته و تستجيب لمتطلباته .

ونظراً لحدة التنافس التي تسود السوق ، فان المؤسسات تواجه تحديات كبيرة ، اهمها كيف تصل المؤسسة الي بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها ان تحتل مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه وتعظيمه ، حيث تعد الجودة من اهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها .

## 1. الاشكالية :

هل للجودة دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

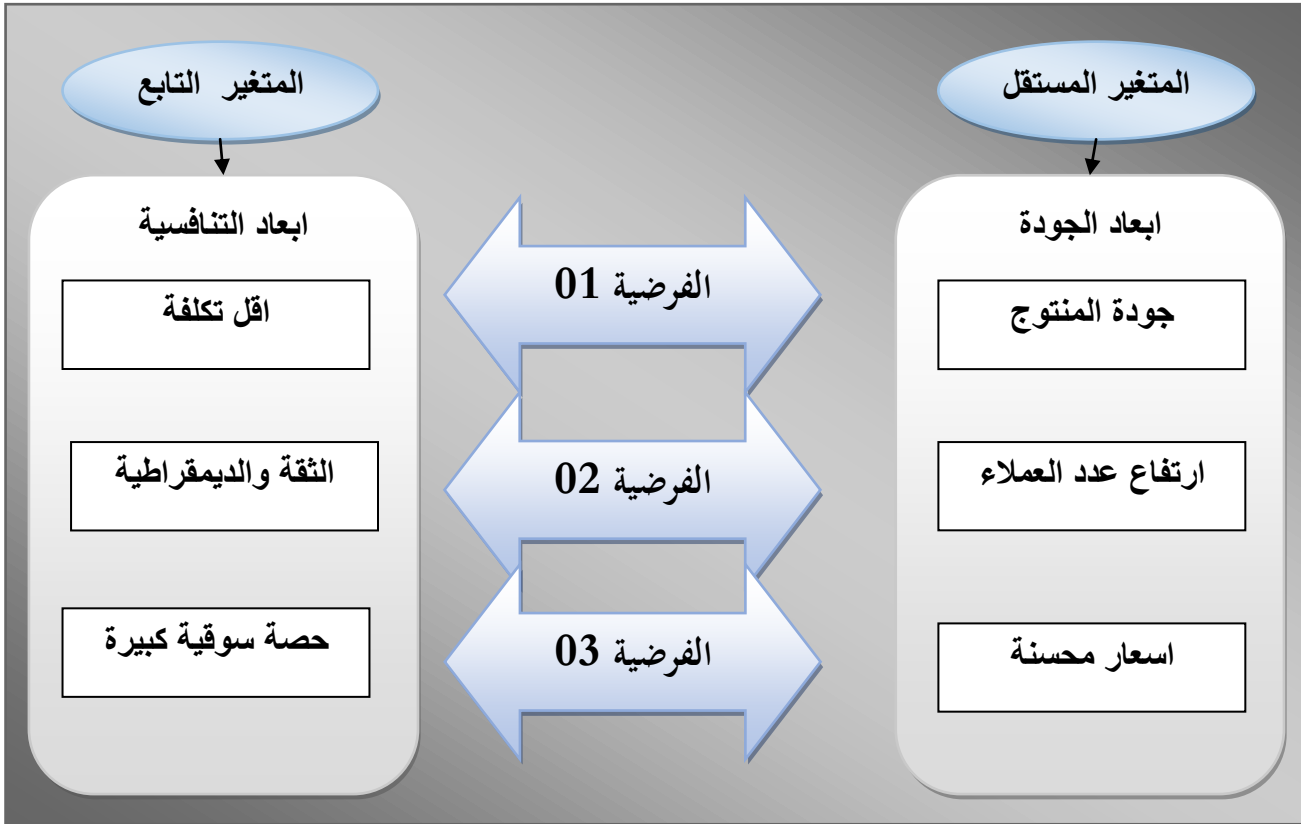
## 2. الاسئلة الفرعية

- ✓ ما هي أوجه أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة ، العملاء ، العمال؟ .
- ✓ ما هي مبادئ إدارة الجودة و عناصر إقامتها؟ .
- ✓ ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات الجودة للميزة التنافسية؟ .
- ✓ ما هي عوامل نجاح و استمرار الميزة التنافسية في المؤسسة؟

## 3. فرضيات الدراسة

- ✓ تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية.
- ✓ تقع الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- ✓ لا تؤثر تكاليف الجودة على جودة المنتجات و الخدمات.
- ✓ تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك يتقلع قيمة عالية للعملاء و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و ذلك هدف لكسب ثقة عملائها و اكتسبها لميزة تنافسية.

## 1. نموذج الدراسة



من اعداد الطالبة

## 2. أسباب اختيار الدراسة

اختيار هذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة وهي :

- \_\_\_ كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص
- \_\_\_ الشعور بقيمة الموضوع كونه مصري بالنسبة للمؤسسات و الشركات العالمية .
- \_\_\_ أهمية الجودة في اكتساب المؤسسة الجزائرية مميزة تنافسية لأن وضعها الحالي لا يسمح لها بالصعود أمام المنافسة الشرسة التي تشنها الشركات متعددة الجنسيات .

## 3. أهمية الدراسة

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، و التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، و التفوق على المنافسين و تحقيق الريادة و لذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة و التي بواسطتها تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

## 4. أهداف الدراسة

- \_\_\_ رفع الغموض على مفهوم الجودة و الميزة التنافسية .

- \_\_ التأكيد على أهمية الجودة و بناء الميزة التنافسية.
- \_\_ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة .

#### 5. الدراسات السابقة

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

- \_\_ **دراسة العيهار فلة.** دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة ، 2005 .
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية .

- \_\_ **دراسة سلامي فتيحة،** " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العمليائية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الجوانب التي تعمل على التسيير الجيد للكفاءات و كيفية تحقيقها للميزة التنافسية

#### 6. الاطار الزمني والمكاني

تزامنت الدراسة النظرية مع الدراسة التطبيقية، بهدف تحقيق التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي . أما فيما يخص الحدود الزمنية للدراسة، قد تم تحليل معطيات 2022/2021

#### 7. المنهج المتبع

بغية الإلمام بجوانب الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية بالإضافة إلى دراسة حالة إحدى فروع شركات التأمين في بسكرة فرع طولقة .

#### 8. هيكل الدراسة

تم تقسم الدراسة الى فصلين حيث عنون الفصل الاول ب (الاطار النظري للجودة والميزة التنافسية ) والذي قسم الى ثلاث مباحث وهي :

المبحث الاول : ماهية الجودة والجودة الشاملة .المبحث الثاني : الاطار العام للميزة التنافسية . المبحث الثالث : الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية .

اما الفصل الثاني فعنون ب (دراسة ميدانية في شركة التأمين \_وكالة طولقة \_ بسكرة )والذي قسم الى ثلاث مباحث وهي :  
المبحث الاول : دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA .المبحث الثاني : التأثير الايجابي للجودة على الميزة التنافسية في شركة saa وكالة طولقة .المبحث الثالث: تقييم اداء شركة التأمين saa خلال 5 سنوات الخيرة .

# الفصل الأول

الاطار النظري للجودة والميزة التنافسية





لقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدمية، لذا نتعرض في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة، بدءاً بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة، وبيان أهميتها، ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة وكذا الاتجاهات الحديثة التي ميزت إدارة الجودة. ننتقل بعدها إلى إبراز علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وموقع وظيفة إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، ونقوم بشرح كيفية تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها . وأخيراً، التعريف بمفهوم الرقابة على الجودة وأنواع تكاليف الجودة مع بيان مفهومها..، و ذلك في المباحث التالية :

المبحث الاول : ماهية الجودة والجودة الشاملة

المبحث الثاني : الاطار العام للميزة التنافسية التنافسية

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية الجودة و الجودة الشاملة

سنترك في هذا المبحث الى ماهية الجودة والجودة الشاملة

**المطلب الاول : ماهية الجودة**

سنترك من خلال هذا المطلب الى مفهوم الجودة واهميتها وابعادها

الفرع الاول : مفهوم الجودة

**التعريف الاول:** تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات احد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك ولغرض توضيح ماهية الجودة فقد اقترحت مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للاستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات المستهلك ، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية . (يونس اليامور ، صفحة 5)

**التعريف الثاني:** ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية ( QUALITAS ) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة. (الدرادكة و الشيلي، 2002)

**التعريف الثالث:** تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى . (العيهار ، 2005)

" ومنه يمكن تعريف الجودة على انها جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه. وذلك من خلال الرضا التام للعميل. المطابقة مع المتطلبات. دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد. دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

تعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هم:

أولاً - المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

### 1) الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها. (اسماعيل ، 2000، صفحة 12)

### 2) درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح .

### 3) مستوى الإنتاجية:

فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح .

### 4) التكلفة:

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفضات بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

### 5) الأنظمة والتشريعات الدولية:

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها.

### 6) زيادة الأرباح والحصة السوقية:

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

إنّ الأرباح الناتجة عن الجودة تمثّل نسبة ٢٢ % من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها. (علي علي ، 1999)

#### ثانياً - العملاء:

يتوقّف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين

#### (1) الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلّا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

#### (2) الوفاء:

إنّ الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقلّ من اكتساب زبون جديد، فضمناً وفاء الزبائن لا يتحقّق إلّا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم. (دهنون ، 2015)

#### ثالثاً-العمال:

إنّ تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية. فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية :

#### (1) دعم نشاط كل فرد:

إنّ تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

#### (2) المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد عمليات وأقسام المنظمة.

(3) **التناسق والترابط:** إنّ سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ العميل) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل. (دحمان ، 2015)

#### الفرع الثالث : مقاييس و ابعاد الجودة

##### اولا : مقاييس الجودة

تسعى الشركات إلى ضمان الجودة من خلال تطابق المنتج مع المعايير والمواصفات الموضوعية حيث دائما ما يعبر عن الجودة في صورة قيمة مستهدفة وتسمح الشركات بوجود حدود مقبولة للتباين والانحراف حول هذه القيمة المستهدفة يطلق عليها حدود السماح فالواقع العملي يفرض ظهور حالات للانحراف في الإنتاج يمكن تقسيمها إلى قسمين : (جودة ، 2004)

- 1- **انحرافات عامة:** وهي التي تكون موجودة في العملية بطبيعتها وتحدث بدون سبب محدد يطلق عليها الانحرافات العشوائية ويجب أن نسلم بوجودها وإذا حدثت هذه الانحرافات فان العملية تكون واقعة السيطرة
- 2- **انحرافات خاصة:** وهي الانحرافات التي لا تكون موجودة في العملية بطبيعتها ويمكن حدوثها لأسباب معينة يطلق عليها الانحرافات غير العشوائية وإذا حدثت مثل هذه الانحرافات فان العملية تكون خارج السيطرة.

وتسعى الإدارة إلى التخلص من الانحرافات الخاصة غير العشوائية وذلك بحل المشكلة المسببة لها كما أنها تسعى إلى التقليل في الانحرافات العشوائية والتي تتطلب إعادة تصميم المنتج أو العملية بشكل جيد ومعرفة مستوى الانحرافات عن الجودة المستهدفة تتطلب استخدام مجموعة من المقاييس لقياس الجودة وهل هي داخل الحدود المسموح بها أم لا وهناك مقاييس عديدة يمكن من خلالها معرفة مستوى جودة ما تقدمه الشركات من منتجات وخدمات وهذه المقاييس تلعب دور مركزي في أي برنامج جودة لذلك فالنمشات تستخدم مجموعة متنوعة من مقاييس الجودة منها نسبة الإنتاج المعاب كجزء من المليون ، نسبة الإنتاج الجيد إلى إجمالي الإنتاج ، نسبة الكفاية الإنتاجية ، التلف ، الخردة ، إعادة التصنيع ، المردودات ، معدل العمليات الواقعة تحت رقابة الأدوات الإحصائية . (بونس اليامور ، صفحة 9)

##### ثانيا : ابعاد الجودة

إن أبعاد الجودة أصبحت تشكل حصة كبيرة من اقتصاديات البلدان الصناعية وكذلك البلدان في طور النمو

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

وعلى هذا الأساس وجدنا من الضروري أن نسلط الضوء على البعد الثلاثة للجودة المتمثلة في : بعد فلسفي. بعد استراتيجي . بعد قياسي. (عبد المحسن ، 1996)

ولكن سيتم معالجتها بالنقاط التالية التي توضح هذه الأبعاد:

#### 1) الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه فالمنتفع.

يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماما مثل ما وعده وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات.

#### 2) مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان

عندما تكون الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذي يريدهما المستفيد ، حيث أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون انتظارها، فان الوصول إلى حيث مصنع الخدمة أو حيث تتواجد الخدمة أمر قد ميسر أو في غاية الصعوبة.

#### 3) الأمان

ما اذا كانت الخدمة خالية من الخطورة والشك وكذا درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد من استخدام الصرف الآلي .

#### 4) درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد

\_\_ مدى احتياج مورد الخدمة الى الوقت والجهد لكي يفهم المستفيد.

\_\_ مدى فهم مورد الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد.

\_\_مدى معرفة مورد الخدمة لمشاعر المستفيد و تقديره لها .

#### 5) الاستجابة

مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة على قدم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة؟ هل موظف

المكتب الأمامي بالفنادق، قادر على تقاسم الخدمات الفندقية المطلوبة من قبل النزيل بالوقت المحدد و بالشكل المطلوب ؟

### 6) الجدارة

مستوى الإدارة الذي يتمتع بها القائمون على تقاسم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية و الاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل وفي حالة التعامل مع مورد الخدمة ما لأول مرة فإن المستفيد غالباً يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية، جمعيات معينة لتقسيم جدارة مورد الخدمة و جودة خدماته .

### 7) الأشياء الملموسة:

ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات و الأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمورد الخدمة و بسبب عدم ملموسية الخدمة تجعل الرقابة على جودتها أصعب من الرقابة على جودة المنتج ففي القطاع الخدمي يتم بيع وتسويق المهارة و الحرفية المهنية والكفاءة وهذه كلها غير ملموسة ولذلك تسعى الإدارات لتقليل الفجوة بين الملموس وغير الملموس.

### 8) الاتصالات:

ما اذا كان مورد الخدمة قادر على تطوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة . (الطائي و ال علي ، 2003)

### المطلب الثاني : ماهية الجودة الشاملة

في هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم واهمية ادارة الجودة الشاملة واهم مبادئها ومتطلباتها

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية: (عناية ، 2007، صفحة 31)



## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

**الجودة:** نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

**الجودة الشاملة:** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي: (عناية ، 2007، صفحة 11)

- عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها.

عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1/زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

2/تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

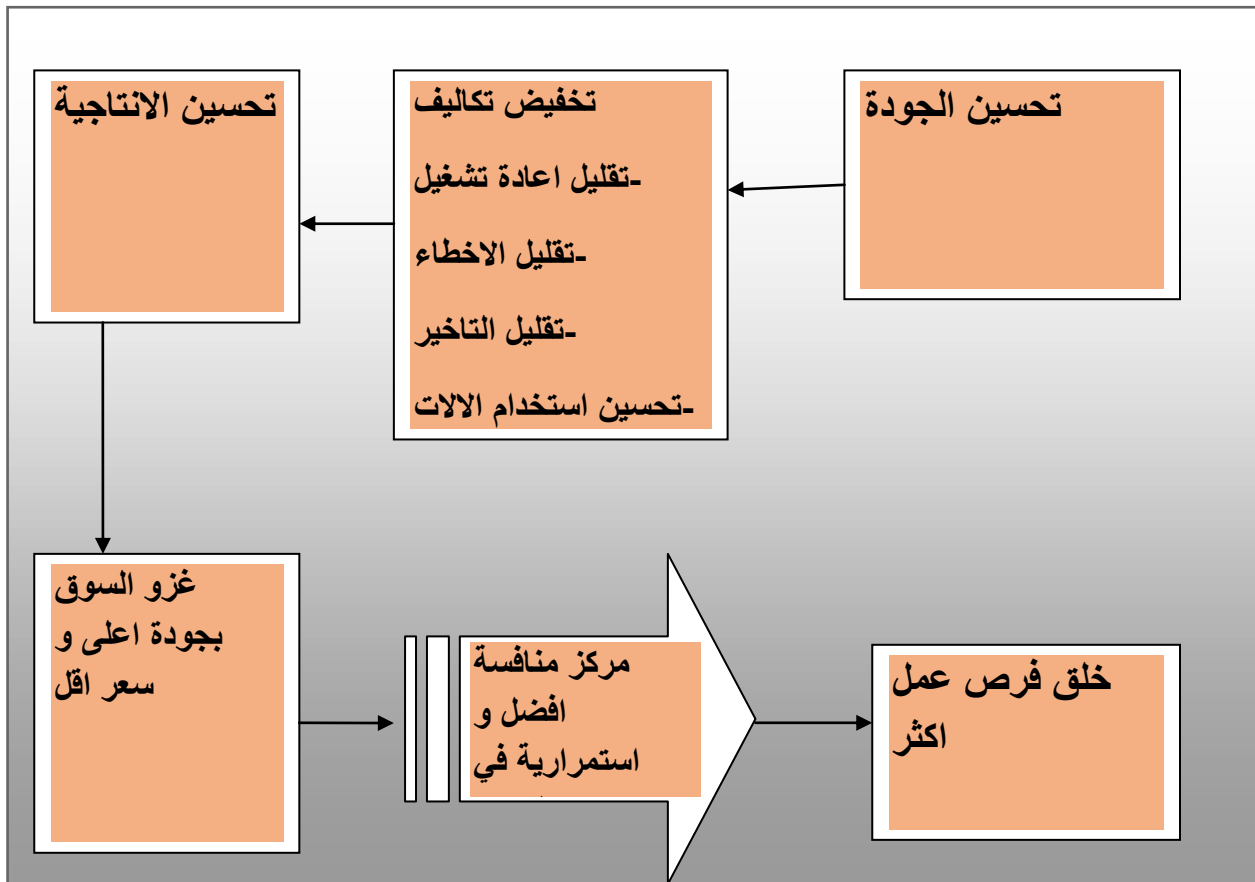
4/تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

5/تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

6/تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات. (الطائي و ال علي ، 2003)

الشكل (02):أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : (جودة ، 2004)

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين إلى أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- 1/ الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.
- 2/ اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- 3/ الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- 4/ الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة استراتيجية.
- 5/ يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق أهداف استراتيجية.
- 6/ لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
- 7/ تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
- 8/ إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية. (السلي ، 2001 ، صفحة 81)

المبحث الثاني : الاطار العام للميزة التنافسية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

**المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية**

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها ومصادرها و المحددات التنافسية للمؤسسات

الفرع الاول : مفهوم الميزة التنافسية

**1. تعريف الميزة التنافسية**

**التعريف الاول :** الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. (حجاج ، 2007، صفحة 4)

**التعريف الثاني :** هي ايجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الانتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية. (الحضيري ، 2004، صفحة 34)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتضمن لها البقاء والاستقرار.

**2. خصائص الميزة التنافسية:**

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية:

- ✓ تبني و تصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
- ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل؛
- ✓ تكون غالباً مركزة جغرافياً. (عرابة و تمجدين ، 2007، صفحة 8)

أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تتلخص فيما يلي:

- ✓ حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، أو المنافسين؛
- ✓ الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- ✓ امكانية الدفاع عنها: يعني عدم امكانية تقليدها من جانب المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبطة بالآخر. (عراة و تمجدين ، 2007 ، صفحة 9)

### 3. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (بن عوالي ، صفحة 6)

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- ✓ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية شديدة؛
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

### الفرع الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية

#### 1. أنواع الميزة التنافسية

يعتبر التصنيف الذي جاء به -porter- أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية، وقد اعتمد في تصنيفه للميزة التنافسية على القيمة التي تحقق للعميل والتي تتمثل اما في التميز أو التكلفة المنخفضة.

✓ **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج معين بأقل تكلفة مقارنة بتلك التي يتحملها المنافسون، مما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر.

✓ **ميزة التميز:** يعني بما قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسين من وجهة نظر المستهلك، أي أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة وتحقق له الرضا. (كافي ، 2013 ، صفحة 8)

### 1. مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها ما يلي:

- ✓ **الجودة:** تعتمد المؤسسة على الجودة كسلاح استراتيجي لحيازة مزايا تنافسية ودخول سوق وكذا كسب ثقة العاملين.
- ✓ **الكفاءة:** تعتبر انتاجية العامل من أهم مكونات الكفاءة لدى العديد من المؤسسات والذي يقاس بالمرجات بالنسبة لكل عامل، ومع الأخذ بعين الاعتبار كل الثوابت فاذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من انتاجية العامل فسوف تحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الانتاج وبهذا تكون المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية مركزة على تخفيض التكاليف.
- ✓ **الابداع:** ان ادخال الابداع على المنتجات يساهم في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة من خلالها فرض سعر عالي على منتج جديد وذلك كونها المورد الوحيد لذلك المنتج، وحينما يجين وقت نجاح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في ارساخ منتجها وعلامتها لدى عملائها وبالتالي يصعب على المنافسين التغلب عليها.
- ✓ **الاستجابة لحاجات العميل:** حتى تتمكن أي مؤسسة من أن تحقق هذا العامل يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد حاجات ورغبات عملائها، وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي يؤدي الى خلق التميز القائم على الميزة التنافسية. (كافي ، 2013، صفحة 10)

### الفرع الثالث : المحددات التنافسية للمؤسسات

تتوقف استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مزاولة نشاطها وبقائها على العديد من المتغيرات والعناصر ونذكر منها:

- ✓ **الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكيها أو مسيرها، وعلى هذا الأساس فان شخصية المسير أو المقاول لها دور كبير في تحديد الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول:
- **التسيير المحافظ:** وهو سلوك المقاول الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى الى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة من مصادره الداخلية.
- **التسيير المجازف:** وهو سلوك المقاول الهادف الى تنمية مؤسسته وتطويرها ويميل الى المجازفة في البحث عن التوسع السريع، وعن أسواق وحصص سوقية جديدة، كما يعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث والتطوير، ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيفة حسب حاجاته.

✓ **اليقظة الاستراتيجية:** لكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، وأن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، فاليقظة الاستراتيجية هي عملية تحويل المعلومات المحصل عليها في إطار مراقبة المحيط، من أجل معرفة واكتشاف الفرص وتقليص المخاطر، وهي نظام لتحقيق الابداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ **الجودة التنظيمية:** ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فقبول التغيير والبحث عنه باستمرار مرتبط بالمديرين والعمال، وصورته تتمثل في ادخال شبكات تنظيمية جديدة، واستعمال تكنولوجيا متطورة تتوقف عليها قدرات ومؤهلات العمال، وعليه وجب تنمية الموارد البشرية بالتكوين والتدريب، والبحث عن يد عاملة كفأة ومؤهلة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة، ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الانتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجودة التنظيمية داخل المؤسسة أساسية لدعم تنافسيتها.

**الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيا الجديدة:** وهو الاستثمار في المعدات ذات التكنولوجيا المتطورة والتي تعمل على تحسين انتاجية المؤسسة وتخفيف تكاليف الانتاج بها، واكتساب المعارف التقنية والعلمية، وذلك لكي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق، وتتأقلم بسرعة مع التغيرات الحاصلة في محيطها مما يجعل المفاوض في رصد دائم للمعلومات العلمية والاقتصادية، وجمعها ثم استغلالها. (سلطاني ، 2006، صفحة 75)

### المطلب الثاني: ماهية التنافسية

سنطرق في هذا المطلب الى تعريف التنافسية و اسبابها بالإضافة الى اهدافها وانواعها :

#### الفرع الاول: تعريف التنافسية

عموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية وهذا لاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

1. **التعريف المرتكز على السوق:** مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها ، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق التنافسية. (السلمي ، 2001)

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

2. التعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة : الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية: وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على أن المؤسسة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهداف (حباينة ، 2012)ها.

وهناك من عرفها على انها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد". (النجار ، 1997)

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة. (السلمي ، 2001)

#### الفرع الثاني : أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد:

\_\_ تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

\_\_ وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات

\_\_ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

\_\_ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية . ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج



## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

البحوث والتطورات التقنية يسير للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية. (دحمان ، 2015)

#### الفرع الثالث : أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها:

- 1) **التطور والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- 2) **الحصول على نمط مفيد للأرباح:** إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.
- 3) **تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة. (الشنواني ، 2000)

#### الفرع الرابع: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما:

#### أولاً: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

- 1) **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.
- 2) **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها بأخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجب من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي

إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

### ثانيا: التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

(1) **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاهل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

(2) **القدرة التنافسية:** بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث ان هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. (دهنون ، 2015 ، صفحة 25)

### المطلب الثاني: قياس التنافسية و الاستراتيجية العامة

سنتطرق في هذا المطلب الى معرفة قياس التنافسية و الاستراتيجية العامة لها

### الفرع الاول : : قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من الثنائية (فعالية - إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

(1) **الفعالية :** نقول عن المؤسسة انها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المتوقعة

(2) **الإنتاجية :** هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

(3) **التنافسية:** يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالاعتماد على وفرة في الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التحلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل وذلك سميت بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التحلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني

يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة. (زغدار ، 2011)

الفرع الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

### 1) استراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين

إن اعتماد المؤسسة استراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بعامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

### 2) استراتيجية التميز والاختلاف

تقدم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد نجاح هذه الاستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

\_\_ أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة،

\_\_ من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك

\_\_ قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص

### 3) استراتيجية التركيز:

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

\_\_ تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.

\_\_ عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.

\_\_ أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى. (مرسي

خليل ، 1998)

### الفرع الثالث: خصائص التنافسية

من أهم خصائصها ما يلي:

\_\_ أن تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

\_\_ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

\_\_ أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير . \_\_ أن يتناسب استخدام هذه

الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

\_\_ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق. (الغالي و ادريس، 2009)

### المطلب الثالث : مصادر التنافسية و محدداتها

سنطرق في هذا المطلب الى مصادر التنافسية واهم محدداتها .

#### الفرع الاول : مصادر التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

- 1) **التفكير الاستراتيجي** : تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الاستراتيجية على انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.
- 2) **الإطار الوطني** : إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.
- 3) **الموارد** : يتطلب تجسيد الاستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:
  - أ) **الموارد الملموسة** : تصنف إلى ثلاثة أنواع:

\_\_ **المواد الأولية**: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

\_\_ **معدات الإنتاج** : تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

ـ الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد. (دهنون ، 2015، صفحة 32)

(ب) الموارد الغير ملموسة : نميز فيها ما يلي:

ـ **الجودة** : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.

ـ **التكنولوجيا** : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

ـ **المعلومات** : في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

ـ **المعرفة** : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ـ **معرفة كيفية العمل** : أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة.

ـ **الكفاءات** : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين . (سلامي )

الفرع الثاني : محددات التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1) نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقاسم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى، ونطاق الصناعة.

2) **حجم الميزة التنافسية** : يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ، كذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل . (المرسى، 2006)

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

سنتطرق في المبحث الدور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية

### المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى: "إمكانية مؤسسة ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها... كما يرتبط بفعالية المؤسسة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى".

أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات.

فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود بنجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها لذا، يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يلهم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة. وتعد الجودة بل اشك سلاحاً تنافسياً فعالاً، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاته. (المرسي، 2006، صفحة 20)

### المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة، الوقت و خدمات العملاء، و لتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم .

وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوماً إدارياً جديداً يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديثة ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها.



## الفصل الأول:

### الإطار النظري للجودة والميزة التنافسية

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: " إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء".

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة.

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج و القضاء على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها. ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا، أهمها

\_\_ ضغط وقت الأداء.

\_\_ خفض التكاليف.

\_\_ تحسين الجودة.

\_\_ إثراء دور المديرين كقادة.

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

ولا شك أن هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية، ومن ثم تقلل مرات

وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن. (البكري، 2004)

### المطلب الثالث : دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة .

ويقصد بالقياس المقارن: " قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز و استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق".

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الرائدة.

ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي:

— **تغيير المناخ الثقافي** : حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي ثبت جدواها. ويعد تغيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.

— **تحسين الأداء** : حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديها. ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف و خطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد و مجموعات العمل.

\_\_ تحسين أداء الموارد البشرية: إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساساً جيداً للتدريب، فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لاتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين، مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الإنتاجية وإيجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات.

إن عملية القياس المقارن ليست بديلاً للتجديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية.

فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، وأجال التسليم.

يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزات التنافسية. (البكري،

2004)

تعد الجودة من أهم المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها، وتحقيق التمييز بمستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث تعرف على أنها مجموعة من الجمال والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء، وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، فيظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية، أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المتعلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، باعتبار أن هذه المعايير في المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات، عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد ومن هذا المنطلق أصبح تطبيق الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها هدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية والتي تتصف بحدة المنافسة، وبقاء الأفضل، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات ولا تكفي الجودة بتحقيق هذا الهدف بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتتميز على منافسيها والذي لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في حالة شركة التأمين

( SAA ) \_ وكالة طولقة \_ بسكرة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

تمهيد

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والتي تطرقنا فيها لدور نظام الجودة في تحسين الميزة التنافسية، ودراسة التقنيات والأساليب التي تستخدمها إدارة الجودة للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا اجراء دراسة تطبيقية لشركة التأمين بولاية بسكرة فرع\_ طولقة \_ لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصل النظري، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهمت كما يلي:

**المبحث الأول: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa**

**المبحث الثاني: التأثير الايجابي للجودة على الميزة التنافسية في شركة SAA**

**المبحث الثالث : تقييم اداء شركة التأمين خلال 5 سنوات الاخيرة**

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

المبحث الأول: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa

تعتبر شركات الوطنية للتأمين saa من أبرز شركات التأمين التي لها صدى كبير على مستوى الاقتصادي باعتبارها مؤسسة مالية ذات رأس مال وتعدد فروعها

المطلب الأول : تقديم الشركة الوطنية للتأمين

جدول رقم 01 : يوضح تقديم الشركة الوطنية للتأمين

الشركة الوطنية للتأمين " SAA "	
سنة التأسيس	1963
رأس مال المدفوع	38000.000.000 دينار جزائري
الرئيس المدير العام	سايس ناصر
العنوان	5 شارع أرنستو " شي " غيفارا-الجزائر
الهاتف	021714760/021712323
التلغراف	021712216
البريد الإلكتروني	saa@wissal.com.dz
الموقع على الانترنت	/http://www.saa.com.dz
المدينة والدولة	الجزائر العاصمة-الجزائر

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين SAA

أنشئت شركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% 39% من رؤوس أموال على التوالي، وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات .

بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا انه بعد ذلك وتحديدًا في 27/05/1966 تم تأميم الحصة المصرية خلال قمة الهرم وبذلك احتكار الدولة القطاع التأمين في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين على التحول الى السوق المحلية للإحطار البسيطة كتأمين السيارات التأمين على الحياة الأحطار البسيطة للحواص كالتجار و الحرفين سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولات من مؤسسة عمومية الى شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري ليصل في سنة 1998 الى 2,5 مليار ليلعب اليوم سنة 2005 3,8 مليار دينار جزائري سنة 1995

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

و اثر قرار وزاري من خلال التعليمية 95/07 حول التأمينات التي منحت الوسيطاء الخواص الحرية لمزاولة نشاط التأمين ، بالإضافة الى اجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضاً التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة للنشاط التأمين .

### نشأة وكالة طولقة

قبل التعريف بالوكالة نود ولو بإيجاز التعريف بتاريخ نشأة المديرية الجهوية باتنة والتي تعتبر المشرف الرئيسي على وكالة طولقة تأسست المديرية الجهوية باتنة بتاريخ 01 جانفي 1970 وتضم 22 وكالة موزعة على خمس ولايات وثلاث وكالات ملحقة تقع على حدود التونسية كما تضم 13 وكلاء عامين ووكالة طولقة للشركة الوطنية للتأمين والتي يرمز لها بالرمز 3105 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية مالية فتحت أبوابها سنة 1978 ومقرها بشارع لعلى طريق ثانوية العربي بعير طولقة.

يستغل وكالة 9 عمال بما فيها 02 حراس ومنظمة و كما اشرفنا سابقا فان وكالة طولقة تقع تحت اشراف و رقابة المديرية الجهوية باتنة والتي تمدها ايضا بمختلف المعلومات والارشادات وكذا التوجيهات كما تقوم المديرية بإرسال فرق دورية لمراقبة مختلف العمليات التي تقوم بها الوكالة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين ومصالحه

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي

الشكل 01 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة





## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

ان تنظيم المؤسسة الوطنية للتأمين saa يكون على مستويين:

### 1. المستوى العام :

تتبع المؤسسة الوطنية للتأمين saa نوع من ادارة اعمال في تنظيمها فهي مسيرة من طرف رئيس مدير العام بالإضافة الى مديرين عامين مساعدين : مدير عام مكلف بالجانب الاداري ، مرتبط بمديريات مركزية و الأخر مكلف بالجانب التقني وهو مرتبط بالأقسام Division

### 2. المستوى الجهوي :

المؤسسة مكونة من 14 مديرية جهوية منظمة كما يلي:

✓ المدير الجهوي .

✓ أربع أقسام : قسم التسويق ، قسم الإنتاج ، قسم المالية والمحاسبة ، والإدارة العامة والوسائل .

✓ الوكالات ( 450 وكالة) مسيرة من طرف رئيس الوكالة وتحتوي على المصالح التالية:

• مصلحة الإنتاج .

• مصلحة الحوادث.

• مصلحة المحاسبة.

### مهام الأقسام والمديريات :

الكل مديرية وقسم من مديريات المؤسسة الوطنية للتأمين saa مهام يتم عرضها فيمايلي :

### 1. قسم التسويق : ( Division Marketing )

تتمثل مهامها في :

• الإشهار للتعريف بمنتجات المؤسسة .

• تحديد اهداف كل فرع تأمين موسمي .

• البحث وتطوير منتجات جديدة .

• التخطيط والقيام بالدراسات الخاصة بالمؤسسة.

• تنشيط شبكة التوزيع

### 2. مديرية الموارد البشرية : Direction R.H

تتكلف بالمهام التالية :

• تكوين الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التكيف مع المحيط .

• التنسيق بين مختلف المديريات .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

- اعداد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
- تنظيم المؤسسة

### 3. مديريات الممتلكات : Direction Patrimoines

تقوم ب:

- مراقبة ومتابعة تسيير الممتلكات .
- اعداد الدراسات ومراقبة البرامج الجديدة.
- تقديم الوسائل اللازمة : المالية ، المادية ، التقنية .

### 4. مديرية النقل

تتمثل مهامها في :

- تنفيذ عقود التأمين .
- تجميع المعلومات الاحصائية .
- تحسين خدمات التأمين الخاصة بالنقل .

### 5. مديرية الرقابة

تقوم بالوظائف التالية :

- متابعة الاستراتيجية الموضوعية من طرف مجلس الادارة .
- البحث عن الفوارق المسجلة.
- تقديم التقارير السنوية .

### 6. مديرية الأعمال القانونية

ومهامها هي :

- تحديد وسائل التعويض .
- تسيير الأعمال القانونية .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

- تحديد الاجراءات التي تسمح بتطبيق القوانين .
- تطبيق القواعد القانونية في المؤسسة .

### 7. مديرية المحاسبة والمالية

وتتمثل مهامها في :

- تسجيل عمليات النشاط بدقة حول الوحدات المحاسبية .
- اعداد الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج TCR .
- تسيير الخزينة - دفع الضرائب .
- متابعة دفع الأجور وتغطية الديون

### 8. مديرية التنظيم والمعلومات

تقوم بما يلي :

- اعداد البرامج المعلوماتية من أجل تسيير المؤسسة .
- انشاء شبكة معلوماتية تربط بين المديریات.

### 9. مديرية تأمين العمال

وتتمثل مهامها في :

- احصاء الأخطار ومبالغ التعويض وتقييم الحوادث .
- تقديم التقارير الخاصة بالمنتجات للمديرية العامة .
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

### 10. المديرية العامة التقنية

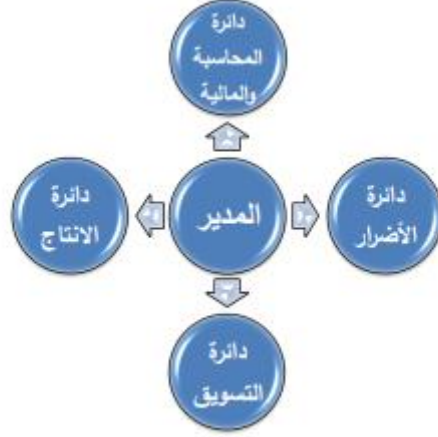
وتحتوي على مديرية اعادة التأمين ومديرية البحث والتطوير وتقوم بالمهام التالية :

- مراقبة خزينة المؤسسة .
- تقييم المردودية في المؤسسة من خلال الأموال الموظفة ,

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

• تحديد وسائل اعادة التأمين في المؤسسة.

الشكل رقم : 02 الهيكل التنظيمي على المستوى الجهوي المديرات الجهوية



الشكل رقم : 03 الهيكل التنظيمي على مستوى الوكالة



الفرع الثاني : مصالحه

### 1. مصلحة الانتاج :

أن مصلحة الإنتاج في المصلحة في وكالة كونها هي مصلحة الناجمة المنتجة فهي التي تقوم بتسويق المنتج عقود التأمين بجميع أنواعها وملحقاتها للزبائن وفق عقد رضائي للطرفين بين المؤمن شركة التأمين أو الوكالة مع المؤمن له المكتتب للعقد فمصلحة الانتاج تسهر على مايلي :

- ✓ حسن التكفل بالزبائن من استقبال واطعام وتوجيه .
- ✓ شرح الضمانات الموجودة في العقود قبل عملية البيع و مراقبة الأخطار قبل تأمينها.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

- ✓ تضع برنامج التنمية والتسويق للوصول الى رقم الأعمال المسطر .
  - ✓ توصيل المخاطر التي يجب اعادة تأمينها الى مديرية الجهوية.
  - ✓ تكوين العقود في سجلات الخاصة بالانتاج.
  - ✓ استخراج جداول الانتاج اليومي والشهري من برنامج التأمينات وتنظيمها بابقاء نسخة على مستوى المصلحة ، تقديم نسخة الى مصلحة المحاسبية ، وارسال نسخة الى المديرية الجهوية.
- وبالتالي فان مصلحة الانتاج تقوم بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة بتقديم مبالغ إيرادات العقود المحصل عليها والتنسيق مع رئيس الوكالة بتسطير ووضع الأهداف التجارية .

### 2. مصلحة التعويضات :

تعتبر تحصيل حاصل عقود التأمين المبرمة بين المؤمن الوكالة والمؤمن له الشخص المكتتب للعقد أي مصلحة تقديم الخدمات مابعد البيع لان مفهوم التأمين كما تم تبيانه سابقا هو عقد رضائي بين الطرفين يلتزم المؤمن الوكالة بموجبه ينفذ أو تعويض المؤمن له الشخص المكتتب عن الخطر الذي لحقه من اجراء تحققه وتنقسم هذه المصلحة الى قسمين :

- **مصلحة الحوادث المادية :** ويبدأ نشاط هذه المصلحة منذ إبلاغ المؤمن له وقوع خطر أو حادث بفتح الملفات ووضع الاحتياطات التقديرية ثم تسجيلها في سجلات خاصة بها وإدماجها في برنامج التأمينات وعند توفر محضر الخيرة تتم دراستها تقنيا الى غاية تسديدها بالتنسيق مع
- مصلحة الإنتاج : رئيس الوكالة إعطاء موافقة الأمر بالدفع .
- مصلحة المحاسبة : تحرير شبكات التعويضات كما أنها مسؤولة على تحصيل الطعون إرسال الملفات التي تتجاوز حد التعويض المخصص للوكالة إلى مديرية الجهوية أو المركزية من اجل المصادقة عليها .
- استخراج جداول التعويضات اليومية والشهرية من برنامج التأمينات بإبقاء نسخة على مستوى المصلحة وتقديم نسخة إلى مصلحة المحاسبة وإرسال نسخة إلى مديرية الجهوية مع التعويضات.
- اعداد الميزانية السنوية المتعلقة بملفات الحوادث.
- **مصلحة الحوادث الجسمانية :**

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

اضافة الى ذلك فهي تسهر على التعويضات عن الأضرار الجسمانية عن الحوادث المرور وفق الأحكام 74/15 المؤرخ في 30/01/1974 والعدل والمتمم القانون 88/31

### 3. مصلحة المحاسبة:

تعتمد أساسا هذه المصلحة على المعالجة المحاسبية يوميا لكل النفقات المالية من جانب النفقات وإيرادات إضافة إلى تقييدها وفق وثائق ثبوتية .

#### من جانب الإيرادات

- ✓ ما تم إنتاجه من جميع أنواع عقود التأمين اعتماد على الجداول اليومية مصادق عليها من طرف رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس الوكالة .
- ✓ من خلال تحصيل الطعون من شركات التأمين الأخرى التي تقوم بها المصلحة التعويضات في اطار معالجة وتصفية ملفات الحوادث من ناحية المسؤولية .
- ✓ تغطية الديون الخاصة بالأقساط التأمين من العملاء .
- ✓ عمليات مختلفة : على مصلحة المحاسبة أن تأييد اي تنفق مالي غير معروف بسمي الحساب البنكي حتى يتسنى معرفته .

#### من جانب النفقات :

- ✓ تقييد الجداول اليومية الخاصة بمصلحة الحوادث مصادق عليها من طرف رئيس المصلحة ورئيس الوكالة و المتمثل فيما يلي :
- ✓ تقييد تصريجات الحوادث .
- ✓ تقييد تقييم الاحتياطات .
- ✓ تقييد التعويضات .

- المصاريف العامة : وتمثل في المصاريف غير مخزنة والمستهلكة والتي تعتبر في سير الوكالة من كهرباء وماء وهاتف ..... الخ .

- تقييم الضرائب المحلية ، حسب قانون المالية :

■ G50

■ تقييد وتسديد TAR .

■ تقييد و تسديد فائض الخزينة Envoi de Frond

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

• اعداد الكشف التقريبي البنكي : هو مقارنة ما بين العمليات التي تمت مستوى الوكالة والبنك حتى

يتسلى معرفة أي أخطاء مرتكبة من طرفين .

وكذلك معرفة قيمة شيكات المتوالة قبل تحصيل والحصل عليها .

أما الأعمال المالية التي تقوم بها مصلحة المحاسبة فتتمثل :

• في تحرير الشيكات من خلال امر بالدفع مصادق عليه من طرف رئيس الوكالة.

• تحرير جدول للمدينين كل شهر للمتابعة .

• مسك الدفاتر المحاسبية .

• تحرير الرسائل تذكير العملاء لتحصيل الديون .

وبالتالي لها دور أساسي وفعال في وكالة التأمين من ناحية تركز كل من عمليات الوكالة فيها ، كذا السهر على مراقبة صحة الأرقام والإحصائيات .

### 4. مصلحة التسويق :

يعتبر التسويق العمليات التي تشجع بها المؤسسة رغبات المستهلكين او الوظيفة التي تتكيف بها المؤسسة مع المحيط بدا عملية

البحث الذي يستلزم تحضرات وتنبؤات خاصة مالية كما يسمح بمعرفة احتياجات الزبائن .

كذا الحصول على المعلومات الخارجية والداخلية المقيدة حول السوق ، المنافسية ، الشيكات ، المنتجات والخدمات ،

ومعلومات عامة حول محيط وبعد ذلك تسيطر الأهداف .

ولتحقيق هذا الأخير يتطلب وضع مخطط تسويقي الذي يتضمن التعريف بالمنتوج ، التوزيع ، وسياسة الترويج

وبالتالي فوظيفة التسويق على مستوى الوكالة تكون أولا بتعريف المجتمع المدني خواص و عوام والمنتجات التي تضعها الوكالة

تحت تصرف زبائنها باختلاف مستوياتهم المدنية والمهنية أي عرض خدمات الوكالة على الشخصيات البارزة في الإطار الجغرافي

والمحلي وذلك قصد استقطاب أكبر عدد من الزبائن إليها ، مع عرض أحسن الخدمات وبتسهيلات مغرية مع التوضيح اظهار

خصوصيات وإيجابيات الشركة الوطنية للتأمين وهذا بوضع تقنيات جديدة للتوزيع وتحقيق سياسة الوفاء مع الزبائن.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

المبحث الثاني: التأثير الايجابي للجودة على الميزة التنافسية في شركة SAA

في هذا المبحث سنتطرق الى معرفة التأثير الايجابي للجودة وذلك من خلال العناصر الاتية الذكر .

المطلب الاول : رقم الاعمال، الارباح، التكاليف (5 سنوات).

سنتناول في هذا المطلب رقم اعمال شركة التأمين وكالة طولقة و ارباحها وتكاليفها خلال الخمس سنوات الاخيرة (2021\_2017)

الفرع الاول : رقم اعمال شركة التأمين لشركة التأمين SAA وكالة طولقة

يمكن التعرف على رقم اعمال الشركة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 2: رقم اعمال شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5 سنوات الاخيرة

رقم الاعمال	السنة
د.ج. 4,180,000.00	2017
د.ج. 5,050,000.00	2018
د.ج. 5,060,000.00	2019
د.ج. 4,090,000.00	2020
د.ج. 4,910,000.00	2021

المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

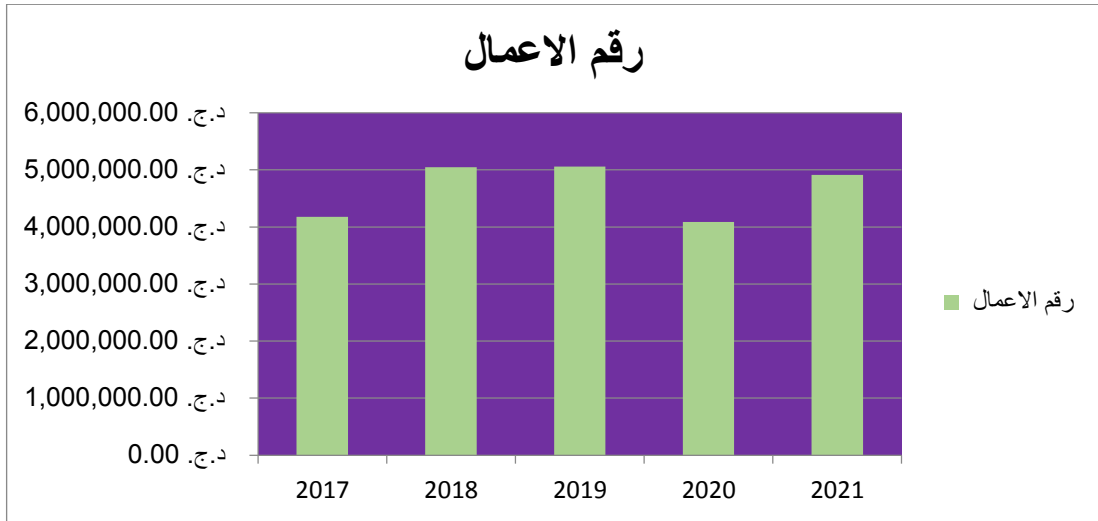
يوضح هذا الجدول تغيرات رقم الاعمال لشركة SAA خلال سنوات ما قبل واثناء وبعد جائحة كورونا وكيف كان تأثير هذه

الاخير على شركة التأمين .



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

الشكل رقم 4: رقم اعمال شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5 سنوات الاخيرة



المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

من خلال الشكل نلاحظ عدة قراءات وهي كالتالي :

- ✓ نلاحظ زيادة في رقم الاعمال في سنة 2018 الى 505 مليون دج مقابل 418 مليون دج في سنة 2017 ،اي زيادة تقدر ب 87 مليون دج .
- ✓ في سنة 2019 زاد معدل متناقص حيث وصل رقم اعمال شركة التأمين وكالة طولقة الى 506 مليون دج حيث اي زاد بما يقارب مليون دينار جزائري
- ✓ تراجع رقم أعمال شركة التأمين في 2020 إلى 409 مليون دج، مقابل 505 مليار دج في 2019، أي انخفاض يقدر ب 96 مليون دج، وذلك بسبب تداعيات جائحة كورونا.و ذلك راجع الى الوضعية الوبائية التي تعيشها الجزائر على غرار باقي دول العالم.

وهنا يجب التركيز على بعض التوصيات التي من شأنها تدعيم تطوير قطاع التأمينات, وعلى رأسها:

- \_\_\_ استغلال اكبر لبعض فروع التأمين التي "تحتاج إلى تطوير اكبر" لاسيما التأمينات على الأشخاص وتلك الخاصة بالأفراد والفلاحية الى جانب تأمينات الكوارث الطبيعية.
- \_\_\_ ضرورة تحقيق "انضباط احسن" لسوق التأمين, خاصة في مجال اكتتاب الأخطار وذلك "باجتناب بعض الممارسات التي تضر بالتوازنات المالية والفنية" لشركات التأمين مثل التخفيضات الكبيرة في التسعيرات.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

الفرع الثاني: تكاليف شركة التأمين SAA وكالة طولقة

يمكن التعرف على تكاليف الشركة من خلال الجدول التالي :

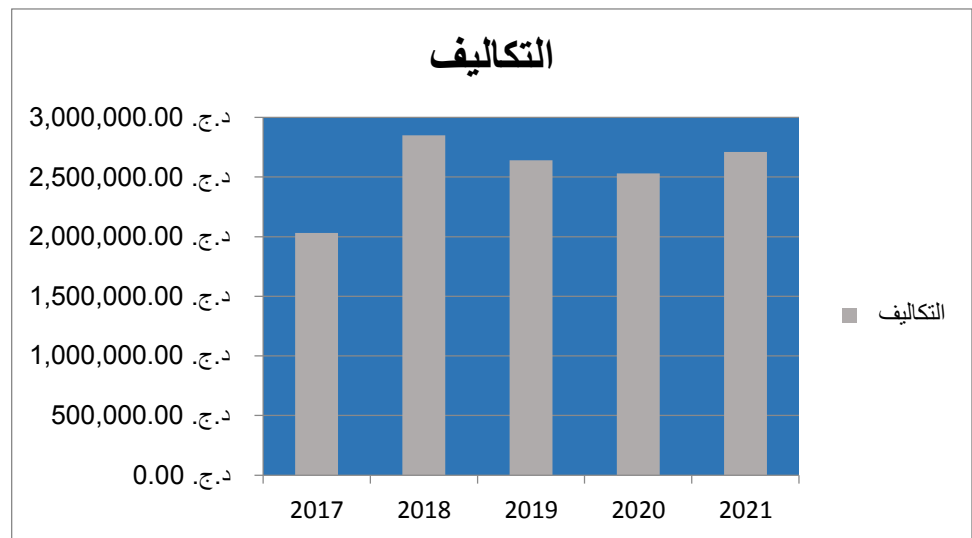
الجدول رقم 3 : يبين تكاليف الشركة خلال 5 سنوات الاخيرة

التكاليف	السنة
د.ج. 2,030,000.00	2017
د.ج. 2,850,000.00	2018
د.ج. 2,640,000.00	2019
د.ج. 2,530,000.00	2020
د.ج. 2,710,000.00	2021

المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

يبين هذا الجدول التكاليف التي تعرضت لها شرك التأمين خلال 5 سنوات الاخير و التي شهدت تباين بين ارتفاع وانخفاض وذلك راجع لتفشي الوباء وتأثيره على الشركة .

الشكل رقم 5 : تكاليف شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة



المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

من خلال الشكل نلاحظ عدة قراءات وهي كالتالي :

- ✓ شهدت شركة التأمين SAA زيادة في التكاليف في سنة 2018 حيث بلغت تكاليفها 285 مليون دج ، مقارنة بالسنة الفارطة (2017) حيث كانت التكاليف تقدر ب 203 مليون دج ، معناه زيادة بما قيمته 82 مليون دج .
- ✓ انخفضت تكاليف شركة التأمين SAA في سنة 2019 ب و 2020 مقدار 19 و 9 مليون دج على التوالي حيث وصلت الى 264 مليون دج سنة 2019 و 253 سنة 2020 وذلك لتفشي الوباء الذي نتجت عنه:
  - \_\_\_ نقص او الحد النهائي من استيراد جميع انواع السيارات من الخارج .
  - \_\_\_ عدم امضاء دفتر الشروط بسبب اجراءات الحجر .
  - \_\_\_ عدم الاتفاق مع الوكالات العامة للاستيراد من طرف الحكومة او سياسة الدولة الجزائرية .

### الفرع الثالث 4: ارباح شركة التأمين SAA وكالة طولقة

بناء على المعطيات السابقة لرقم اعمال و تكاليف شركة التأمين نستنتج ارباح الشركة ل5 سنوات الاخيرة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم : ارباح شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5سنوات الاخيرة

السنة	الارباح
2017	د.ج. 2,150,000.00
2018	د.ج. 2,200,000.00
2019	د.ج. 2,420,000.00
2020	د.ج. 1,560,000.00
2021	د.ج. 2,210,000.00

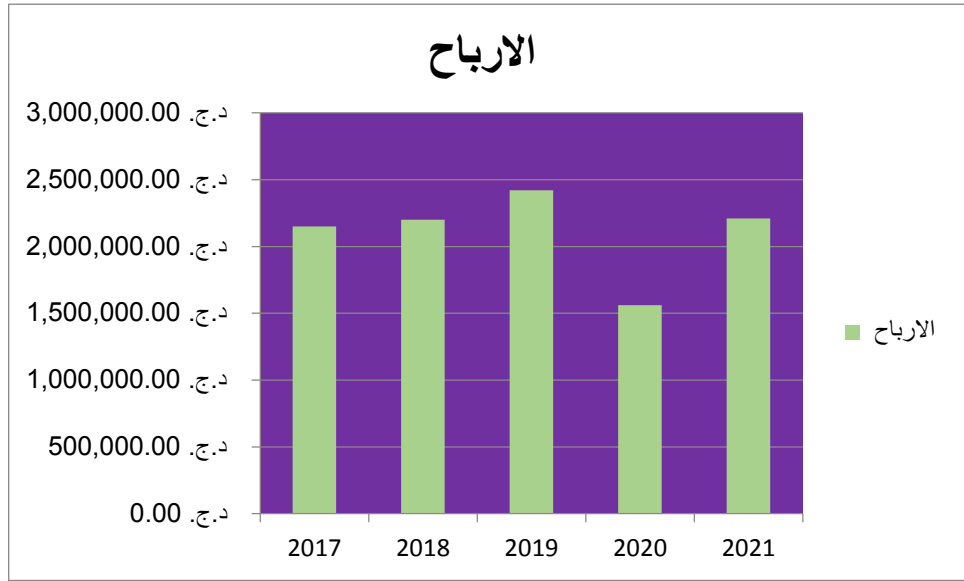
المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

تحسب الارباح بالعلاقة التالية :

$$\text{الأرباح} = \text{رقم الاعمال} - \text{التكاليف}$$

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

الشكل رقم 6: ارباح شركة التأمين لوكالة طولقة خلال 5 سنوات الاخيرة



المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

بناء على رقم الاعمال وتكاليف الشركة عرفت الشركة ارباحا متفاوتة خلال 5 سنوات الاخيرة حيث :

كانت الارباح في تزايد في السنوات 2017، 2018، 2019، الى ان جاء الوباء في سنة 2020 حيث انخفضت الارباح بدرجة كبيرة مقارنة بما كانت عليه في سنة 2019، اذ وصلت الى 155 مليون دج بينما كانت 241 مليون دج في سنة 2019 انخفاض قدر ب 86 مليون دج خلال سنة واحدة. هذا تزامنا مع تفشي الوباء .

عادة ارباح الشركة لارتفاع في سنة 2021 وذلك لانخفاض اجراءات الحجر و بداية اختفاء الوباء حيث وصلت الى 190 مليون دج .

### المطلب الثاني: تطور عدد الزبائن ونوع الخدمات المقدمة خلال 5 سنوات الاخيرة

سنتطرق في هذا الطلب الى معرفة عدد الزبائن في شركة محل الدراسة و الخدمات التي تقدمها .

الفرع الاول: عدد الزبائن في شركة التأمين saa وكالة طولقة

ان تطور عدد الزبائن يمكن ملاحظته من خلال الجدول التالي :

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

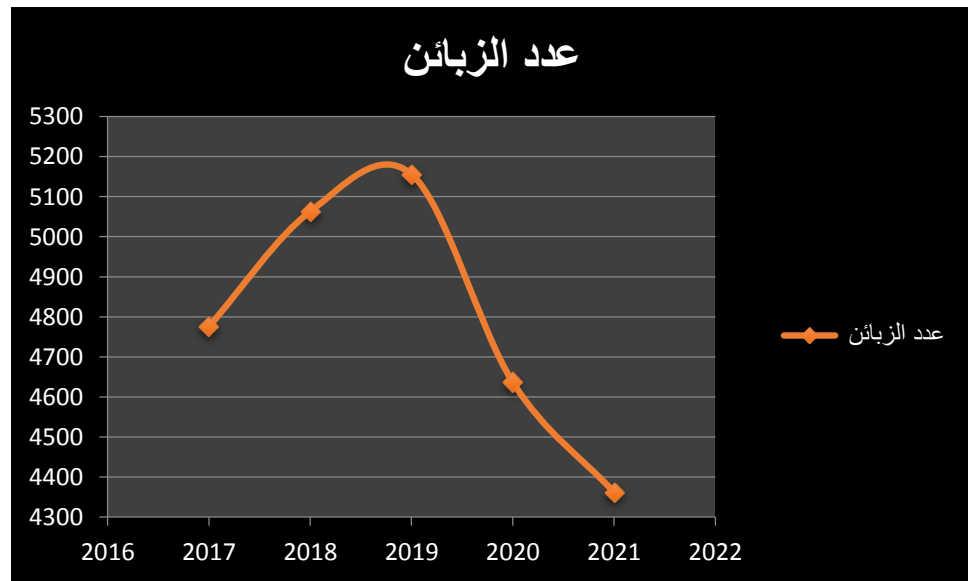
الجدول رقم 5: يبين عدد الزبائن في شركة التأمين SAA خلال الخمس سنوات الاخيرة

عدد الزبائن	السنة
4776	2017
5063	2018
5156	2019
4637	2020
4362	2021

المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

بناء على الجدول اعلاه نتج المنحنى البياني التالي :

الشكل رقم 7: يبين تغيرات الزبائن في شركة التأمين SAA خلال الخمس سنوات الاخيرة



المصدر : من اعداد الطالبة لاعتماد على معطيات الشركة محل الدراسة

- ✓ عرفت شركة الأمين SAA تزايدا في عدد المؤمنین (الزبائن ) خلال 3 سنوات ( 2017،2018،2019) على التوالي وذلك لخدماتها الجيدة و توفير الجو الملائم لذلك .
- ✓ بينما في سنة 2020 و سنة 2021 شهدت الشركة تناقص في عدد الزبائن ذلك تزامنا مع انتشار الوباء والذي بدوره اثرة كثيرا على زيادة عدد المؤمنین لشركة saa. وذلك لعدة اسباب هي :

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

\_\_ الحجر الصحي

\_\_ توقف النشاطات المهنية و التجارية

\_\_ توقف النقل الحضري .

\_\_ توقف النقل بين الولايات (نقل المسافرين) .

كل هذه الاسباب ادت ال نقص الزبائن لدى شركة التأمين

الفرع الثاني : خدمات شركة التأمين saa وكالة طولقة

تكمّن الخدمات التي تقدمها شركة التأمين في النقاط التالية :

\_\_ الاستقبال الحسن للزبائن

\_\_ تقديم الخدمات بسرعة وذات جودة جيدة .

\_\_ برمجحة اضافة رقم الهاتف للزبائن .

\_\_ إضافة معلومات ترع وتير التواصل بين الشركة والزبون .

\_\_ ارسال رسالة كتابية للمؤمنين او الزبائن قبل انتهاء صلاحية العقد ب 15 يوم لتجديد عقود العمل .

\_\_ تسديد تعويضات حوادث المرور في اقرب الآجال.

\_\_ تحمل كل استحقاقات الناجمة على الحوادث سواءا كانت استحقاقات مادية او جسمانية من خلال التسوية الودية .

\_\_ القيام بجميع عقود التأمين بما فيها التأمينات على الاشخاص .

يمكن توضيح استقبال الزبون في الشكل التالي :

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

الشكل رقم: 8 اجراءات استقبال العملاء

معلومات الخروج	النشاط	معلومات الدخول	المسؤولية
	الزبون المؤمن له	المتطلبات	
	الاستقبال الجسدي		
	تأمين شروط الاستقبال		مسؤولية المؤسسة
زبون موجه	توجيه الزبون	طلبات الزبون	جميع العمال
زبون راضي	دعم الزبون او التكفل به	زبون موجه	التوجه الى المصلحة المعنية
	تقديم الشكر للزبون على الزيارة	زبون راضي	مرافقته الى المصلحة
زبون راضي	المساعدة عن بعد	طلات الزبون	جميع الاشخاص المعنيين
	استقبال متحكم فيه		

المصدر : من وكالة التأمين SAA فرع طولقة ( مترجم من قبل الطالبة )

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

المبحث الثالث : تقييم اداء شركة التأمين خلال 5 سنوات الاخيرة

ان تقييم اداء شركة التأمين يمكن تلخيصه في المطالب التالية

**المطلب الاول : تجهيز المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال**

من اهم تجهيزات شركة التأمين SAA بتكنولوجيا الاتصال ما يلي :

### 1. تكنولوجيا الحاسوب

إن تقدم الشركة يشير الى ان استخدام الحاسوب و أجهزة الكمبيوتر و ما يتصل بها من تكنولوجيا الاتصال كوسائل إعلامية فخرا لها و رمزا تكنولوجيا متفوق في ميدان المعلومات لها كما أن الضرورة البشرية ومواكبة التطورات الحاصلة في الحياة دعت إلى اللحاق بركب الثورة المعلوماتي، واقتفاء أدواتها وخاصة في ميدان البرمجيات الحاسوب بالذات .

### 2. خدمات الأنترنت :

تتوفر شركة التأمين على شبكة الأنترنت باعتبارها تقدم خدمات مذهلة لمستخدميها في نفس المجالات ومن بين أكثر هذه الخدمات ما يلي:

#### ● البريد الإلكتروني

إن أبسط تعريف يمكن أن يقدم للبريد الإلكتروني هو : استخدام شبكة الأنترنت كمكتب للبريد، بحيث يستطيع المستخدم من خلالها إرسال رسالة واستقبالها سوى بضعة ثوان".

يسمح البريد الإلكتروني الذي يقدمه الموقع مجانا بأن يقوم الزبون بإرسال وتبادل الخطابات ونقل الملفات بينه و بين الشركة ويمكن الشركة من قراءة ومتابعة بريده الإلكتروني في أي مكان في العالم.

#### ● التخاطب أو الدردشة الجماعية

تتوفر شركة التأمين على Relaychat وهي الخدمة التي تساعد على التحدث بطريقة مباشرة en live مع مجموعة من الأشخاص في نفس الوقت أي أنك تستطيع من خلال هذه الخدمة المشاركة في محادثة عامة تشمل مجموعة كبيرة من الأشخاص وهذا ما ساعدها في فترة كورونا على التواصل عن بعد .



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

### • بروتوكول نقل الملفات (ملفات البيانات):

و تكمن هذه الخدمة الزبون من استعمال الملفات الموجودة على الشبكة الأنترنت ونقلها من خلال مزود الخدمة، والملفات يمكن أن تكون وثائق تخص الزبون او قرارات تصدر من شركة التأمين .

### 3. الهاتف الثابت

الذي يقوم بوصل جميع الأطراف سواء داخل الشركة ، أي بين المدير والمسؤولين في الشركة ، أو سواء خارج الشركة ، أي ربط الشركة مع الشركات الأخرى المنافسة أو المتعاملة معها والموردة لها ومع الحكومة أو حتي مع الزبائن ومع فروعها و الشركة الأم-

### 4. الهاتف النقال :

حيث وفرت الشركة اشتراك بعض الزبائن في الهاتف النقال، من خلال التعاقد مع مؤسسة اتصالات الجزائر، ووفرت الخدمات وذلك بغية تسهيل العملية الاتصال بين مختلف أطراف الشركة.

### 5. الفاكس

تستعين شركة التأمين بالفاكس لتوصيل أهم الوثائق والقرارات الخاصة بها، اختصار للوقت والتكاليف خصوصا التنقل من وإلى الشركة خاصة في ظل جائحة كورونا .

### المطلب الثاني : وفرة شركة التأمين بكم هائل من المعلوماتية

تعمل الشركة بشكل كبير على تحقيق النجاح والاستمرارية في مجال أعمالها، وخاصة في بيئة العمل التي تحتوي على الكثير من العوامل التي تعيق التطور والازدهار مثل الركود والتضخم وزيادة المنافسة؛ ولذلك تبحث شركة التأمين عن استراتيجيات تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية.

وتعتبر المعلوماتية أحد هذه الاستراتيجيات، حيث تساعد أنظمة المعلومات الشركة على الاستخدام المناسب لبياناتها، وتقليل عبء العمل، والمساعدة على الالتزام بلوائح الإجراءات المختلفة.

تتمحور أدوار نظام المعلومات في شركة التأمين SAA لتشمل ما يأتي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

تخزين المعلومات وتحليلها: نتيجةً للتطور والتقدم في التكنولوجيا؛ أصبحت الشركة تعتمد في إدارة بياناتها على أنظمة المعلومات، وبدلاً من إدارة البيانات والمعلومات يدوياً، وعلى الطريقة التقليدية، يمكن الاستفادة من قواعد البيانات المتطورة والشاملة؛ التي يقدمها نظام المعلومات والتي يمكن أن تحتوي على جميع البيانات، التي تحتاجها الشركة في إدارة أعمالها.

كما تقوم أنظمة المعلومات بتخزين المعلومات وتحديثها وتحليلها؛ وبالتالي تُمكن الشركة من استخدامها بعد ذلك؛ لغايات تحديد الحلول للمشاكل الحالية أو المستقبلية. إضافةً إلى ذلك يمكن لهذه الأنظمة دمج البيانات من مصادر مختلفة، داخل الشركة وخارجها، مما يسهل على الشركة مواكبة الأداء الداخلي وتحديد الفرص، والتحديات الخارجية.

تسهيل عمليات اتخاذ القرار: تقوم أنظمة المعلومات على تقييم المعلومات من جميع المصادر، بما في ذلك المعلومات من المصادر الخارجية، كما توفر معلومات عن الاقتصاد العام، وبالتالي تعمل أنظمة المعلومات على تحليل ومقارنة هذه البيانات.

كما وتقوم بمساعدة الشركة في تحديد اتجاهات السوق المختلفة، والتي تساهم بدورها على تحقيق الخطط الاستراتيجية للشركة، والتأثير في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، والتحسين من جودة هذه القرارات على المدى الطويل.

يعمل اعتماد نظم المعلومات داخل الشركات على تبسيط العمليات التجارية، كما يعمل على إلغاء النشاطات غير الضرورية، وتضيف هذه الأنظمة ضوابط لعمليات الموظفين؛ لضمان حقوق الموظفين بشكل قابل للتطبيق.

إضافةً إلى ذلك تقضي أنظمة المعلومات داخل الشركة على المهام المتكررة، وتعمل على زيادة الدقة في عملياتها، وبالتالي تسمح للموظفين بالتركيز على المزيد من الوظائف عالية المستوى.

كما تعمل أنظمة المعلومات على تخطيط وتنفيذ أفضل للمشاريع، داخل الشركة من خلال عمليات المراقبة والمقارنة؛ بالمعايير المحددة من قبل الشركة.

**التغيير السلوكي:** يساعد تطبيق نظام المعلومات في شركة التأمين وكالة طولقة بشكل فعال على عمليات التواصل، بين أصحاب العمل والموظفين، كما يعمل تطبيق هذا النظام على ضمان الإشراف على تدفق المعلومات، بين الإدارة والموظفين من المستوى الأدنى.

كما يتيح نظام المعلومات لموظفي الخطوط الأمامية أن يكونوا جزءاً من عملية صنع القرار؛ وبالتالي زيادة شعورهم بالحافز والحماس، نحو إنجاز المهام المختلفة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

المطلب الثالث: مساهمة التنافسية في جودة الخدمة داخل مؤسسة التأمين وكالة طولقة

في هذا المطلب سنتطرق الى استراتيجيات بناء الميزة التنافسية في شركة التأمين محل الدراسة و مدى مواكبته للتغيرات الحديثة

الفرع الاول : استراتيجيات بناء الميزة التنافسية داخل مؤسسة محل الدراسة

وهي الاستراتيجيات العامة لبناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها، بغض النظر عن مجالها الصناعي، أو المنتجات والخدمات، التي تنتجها وتؤديها، وهذه الاستراتيجيات العامة هي:

- 1- الكفاءة المتميزة : المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج، مثل العمالة، والأرض، ورأس المال، والإدارة، والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات، التي تقدمها الشركة، وأن أبسط قياس للكفاءة، يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة، لطرح مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة، تساوي المخرجات على المدخلات، وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة، لطرح مخرجات معينة، وأن أهم مكونات الكفاءة، بالنسبة لشركة التأمين وكالة طولقة، يتجسد في كفاءة الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات، بالنسبة لكل موظف، مع أخذ الثوابت في الحسبان، فإذا ما حققت الشركة، مستوى عال من الخدمات، في مجال التأمين، فسوف تحقق المستوى الأدنى، من تكاليف الخدمات، بمعنى آخر؛ ستمتلك الشركة، ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.
  - 2- الجودة: الخدمات ذات الجودة، هي الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وتحقيق الشركة المستويات عالية من الجودة في خدماتها؛ سيزيد من قيمة هذه الخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض، سعر أعلى، مما يؤدي التحقيق ميزة تنافسية للشركة محل الدراسة، بل يمكنها من البقاء والاستمرار.
  - 3- الإبداع: ويشير إلى كل تقدم، يطرأ على خدمات شركة التأمين وكالة طولقة وهيكلها وأساليبها الإدارية، وإستراتيجيتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جديد، مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية، الذي يسمح للشركة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعارا عالية، أو تخفض تكاليف خدماتها .
  - 4- الاستجابة لحاجات العميل: تستطيع شركة التأمين وكالة طولقة أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تقديم خدمات، تشبع احتياجات عملائها، بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة، ما بين هذه الخدمات، مع المطالب الفردية، أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد، جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.
- تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء، تتطلب حساسية عالية، ومعرفة دقيقة بالعملاء أولا، ثم التركيز على الاحتياجات، التي يمكن إدراكها، بهدف تحقيق مستوى معين، يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع، في تشكيلة الخدمات، التي تتكيف واحتياجات وأذواق العملاء، والسرعة في تصميم الخدمات، التي تلي تطور احتياجات، وأذواق العملاء المتغيرة، وإلا أصبحت الخدمة التي تقدمها شركة التأمين وكالة طولقة، راكدا وغير مطلوب من العملاء. (شركة التأمين، 2022)

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

### الفرع الثاني: مدى مواكبة شركة التأمين للتغيرات الحديثة

- سنتطرق في هذا الفرع الى مدى مراقبة شركة التأمين وكالة طولقة لما يحدث في الشركات المنافسة لضمانها لمكانتها في سوق التأمينات وذلك من خلال :
- \_ تقوم شركة التأمين وكالة طولقة برصد وتتبع بيئتها لجمع المعلومات والاستعانة بها في اتخاذ القرارات.
  - \_ تتوفر شركة التأمين وكالة طولقة على البيئة الإدارية الملائمة لتطبيق نظام مراقبة فعال.
  - \_ اهتمام الشركة بالجانب البشري أي الاهتمام بالأفراد القائمين بعملية المراقبة عن كثب من خلال تامين جهودهم والاستماع لاقتراحاتهم وهو ما يمثل نقطة إيجابية كون المراقبة للبيئة الخارجية تبقى عملية جماعية لذلك فان توفر مجموعة متكاملة من الأفراد الموجهين نحو السهر على تطبيقها يعتبر أهم مفاتيح نجاحها.
  - \_ تميل الشركة محل الدراسة إلى ممارسة نشاط مراقبة وتتبع الشركات المنافسة بالرغم من عدم اهتمامها بتخصيص قسم أو مصلحة خاصة بذلك
  - \_ رغبة في توفير الأرضية الملائمة لإنشاء خلية أو قسم خاص بالمراقبة للمحيط الخارجي داخل شركة التأمين SAA يمكنها من رصد كل التغيرات الحاصلة في بيئتها.
  - \_ نشر الإدارة العليا لثقافة التتبع وترسيخها لدى العاملين من أجل تجنب ممارستها بعشوائية حيث يكون ذلك بتنظيم دورات تكوينية أو حملات تعريفية حول التفطن للشركات المنافسة وهو ما يساهم في زيادة المنافسة بين شركات التأمين الجزائرية.
  - \_ تشجيع المشاركة الفعالة من أجل زيادة التنافسية بالإضافة إلى تامين مجهودات الموارد البشرية وتحفيزهم داخل الشركة محل الدراسة .
  - \_ الاتجاه إلى التعاون المشجع مع الجامعة لتطوير الرقابة والتفطن للمحيط الخارجي في الشركات الجزائرية وذلك من خلال الاستفادة من الأبحاث والخبرات في هذا المجال. (شركة التأمين، 2022)

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة التأمين SAA\_ وكالة طولقة \_ بسكرة

---

### خلاصة

تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة التأمين SAA وكالة طولقة وذلك للوقوف على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الشركة .  
و هذا لمعرفة إذا ما اذا كانت شركة التأمين SAA وكالة طولقة تتبنى نظام الجودة و الجودة الشاملة أو لا، و هل تكتسب ميزة تنافسية حيث تحقق بنظام الجودة الشاملة، وهذا ما سنجيب عنه في الخاتمة العامة.

الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن استنتاج أن بقاء المؤسسة مرهون بقدرة عمالها على التأقلم مع تغيرات السوق، حيث لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة التي تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة للمحيط، و إن مكانة المؤسسة في السوق لا يمكن ربحها مسبقا كما لا يمكن اكتسابها، بالعكس فإن هذه المكانة مهددة يوميا من طرف المنافسة، لذا يجب على المؤسسات أن تكون على علاقة مع المحيط الخارجي لها، و أن تعمل بما يسمى التحديات و الإبداع في منتوجاتها لمواجهة حدة و شراسة المنافسة.

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ذلك أنها تساعد أولا في خلق التعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها. كما تعد الجودة من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها و تحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها، و تعتبر أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين.

وعلى ضوء الدراسة الميدانية في شركة التأمين وكالة طولقة يمكن إثبات صحة الفرضيات فيما يلي:

1. تعد الجودة من أهم المفاهيم الحديثة التي تأخذ المؤسسات على الارتقاء بأدائها و تحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها وهذا بهدف إرضاء الزبون بأي شكل لشك من خلال تلبية متطلباته و حاجاته وتوقعاته و تحقيقها، وأي كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية، و التي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها و ضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية و العالمية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل كما يمكن بناء ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد الملموسة، المواد الأولية، معدات الإنتاج، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة....، وكل هذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

3. تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، و التي تعد أساس لجودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الأيزو بالجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال، وهذا ما ساهم في تحسين سمعتها، وزيادة حجم تعاملاتها و بالتالي زيادة مبيعاتها و أرباحها، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة

— تتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، تكاليف، المستهلك، إمكانية المؤسسة.

— تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع

الاستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.

— يجب أن تتماشى استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة

## الخاتمة

- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن .
- هدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في السوق .
- تساهم المواصفات القياسية للإيزيو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة مما يساعد على تعزيز قدرها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول و احتلال مراكز قوية في أسواق العالمية.
- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب و أخطاء العمليات الإنتاجية، و التي تساهم في تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، و الذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- تعتبر حدة المنافسة الحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

### مقترحات

- وضع نظام لتشجيع وتحفيز و دعم المؤسسات التي تتفق على تطوير إدارة الجودة .
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.
- إعداد دورات تكوينية و برامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.
- تقاسيم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار و العمل على جذب المزيد منهم و التميز في السوق.
- إرساء نظام المعلومات بالمؤسسة، بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام.
- التوجه بالعميل و دراسة سلوكه و انتقاداته الخاصة بالمنتج، و التي تشكل فرص قوية لخلق و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها
- إعداد دورات تكوينية و برامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.



	شكر و تقدير
	الاهداء
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	المقدمة
	الفصل الاول: الاطار النظري للجودة والميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الاول : ماهية الجودة و الجودة الشاملة
3	المطلب الاول : ماهية الجودة
3	الفرع الاول : مفهوم الجودة
4	الفرع الثاني : أهمية الجودة
6	الفرع الثالث : مقاييس و ابعاد الجودة
8	المطلب الثاني : ماهية الجودة الشاملة
8	الفرع الاول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة
9	الفرع الثاني : اهمية ادارة الجودة الشاملة
11	الفرع الثالث : مبادئ ادارة الجودة الشاملة
12	المبحث الثاني : الاطار العام للميزة التنافسية
12	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
12	الفرع الاول : مفهوم الميزة التنافسية
13	الفرع الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية
14	الفرع الثالث : المحددات التنافسية للمؤسسات
15	المطلب الثاني : ماهية التنافسية
15	الفرع الاول : تعريف التنافسية
16	الفرع الثاني : أسباب التنافسية
17	الفرع الثالث : أهداف التنافسية
17	الفرع الرابع : أنواع التنافسية

18	المطلب الثاني: قياس التنافسية و الاستراتيجية العامة
18	الفرع الاول : : قياس التنافسية
19	الفرع الثاني : الاستراتيجيات العامة للتنافس
20	الفرع الثالث: خصائص التنافسية
21	المطلب الثالث : مصادر التنافسية و محدداتها
21	الفرع الاول : مصادر التنافسية
22	الفرع الثاني : محددات التنافسية
24	المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
24	المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل
24	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة
26	المطلب الثالث : دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية في شركة التأمين saa_وكالة طولقة _بسكرة
31	المبحث الأول: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa
31	المطلب الأول : تقديم الشركة الوطنية للتأمين saa
31	المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين saa
32	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين ومصالحه
32	الفرع الاول : الهيكل التنظيمي
36	الفرع الثاني : مصالحه
40	المبحث الثاني: التأثير الايجابي للجودة على الميزة التنافسية في شركة SAA وكالة طولقة
40	المطلب الاول : رقم الاعمال ،الارباح ،التكاليف (5 سنوات الاخيرة ) .
40	الفرع الاول : رقم اعمال شركة التأمين لشركة التأمين SAA وكالة طولقة
42	الفرع الثاني :تكاليف شركة التأمين SAA وكالة طولقة
43	الفرع الثالث: ارباح شركة التأمين SAA وكالة طولقة
44	المطلب الثاني :تطور عدد الزبائن ونوع الخدمات المقدمة خلال 5 سنوات الاخيرة
44	الفرع الاول: عدد الزبائن في شركة التأمين saa وكالة طولقة
46	الفرع الثاني : خدمات شركة التأمين saa وكالة طولقة
48	المبحث الثالث : تقييم اداء شركة التأمين خلال 5 سنوات الاخيرة

## فهرس المحتويات

48	المطلب الاول : تجهيز المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال
49	المطلب الثاني: وفرة شركة التأمين بكم هائل من المعلوماتية
51	المطلب الثالث : مساهمة التنافسية في جودة الخدمة داخل مؤسسة التأمين وكالة طولقة
51	الفرع الاول : استراتيجيات بناء الميزة التنافسية داخل مؤسسة محل الدراسة
52	الفرع الثاني : مدى مواكبة شركة التأمين وكالة طولقة للتغيرات الحديثة
	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة المراجع

- ✓ SAA شركة التأمين. (10 05, 2022). دور الميزة التنافسية في تحقيق الجودة في شركة التأمين فرع طولقة. (فايزة بن بالعباس، المحاور)
- ✓ احمد زغدار . (2011). المنافسة و التنافسية . الاردن : دار جدير للنشر .
- ✓ اسية دهنون . (2015). دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الالكاديمي . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة حماة لخضر .
- ✓ الحاج عرابة ، و نور الدين تمجدين . (2007). وظيفة البحث والتطوير كاساس لتحقيق الميزة التنافسية . ملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية . جامعة الشلف .
- ✓ بنوة لمياء دحمان . (2015). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر اكاديمي . مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة مستغانم .
- ✓ توفيق محمد عبد المحسن . (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات . القاهرة : دار النهضة العربية .
- ✓ جمال الدين محمد المرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- ✓ حسن علي علي . (1999). الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال . عمان : دار حامد للنشر و التوزيع .
- ✓ حميد عبد النبي الطائي ، و رضا صاحب ال علي . (2003). ادارة الجودة الشاملة و الايزو . عمان : مؤسسة الوراق .
- ✓ حنان بن عوالي . (بلا تاريخ). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . ، جامعة الشلف.
- ✓ سونيا محمد البكري. (2004). ادارة الجودة الكلية . الاسكندرية : دار الجامعية للنشر .
- ✓ صلاح الشنواني . (2000). اقتصاديات الاعمال . الاسكندرية : مركز الاسكندرية للكتاب .
- ✓ طاهر محسن منصور الغالبي ، و وائل محمد صبحي ادريس. (2009). الادارة الاستراتيجية . عمان : دار وائل للنشر .
- ✓ عبد الرؤوف حجاج . (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها. مذكرة ماجيستير . سكيكدة : جامعة سكيكدة .

## قائمة المراجع

- ✓ على حازم يونس اليامور . (بلا تاريخ). بحث مقدم . تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيويد السداسي في مواجهة العيوب . الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد : جامعة الموصل .
- ✓ علي السلمي . (2001). ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية . القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع .
- ✓ علي ابراهيم سرور . (1995). الرقابة على الجودة . القاهرة : المكتبة الاكاديمية للنشر .
- ✓ عمر اسماعيل . (2000). اساسيات الجودة في الانتاج . القاهرة : دار الكتب العربية للنشر والتوزيع .
- ✓ فتحة سلامي . (بلا تاريخ). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. البويرة : جامعة البويرة .
- ✓ فريد النجار . (1997). ادارة الانتاج والعمليات و التكنولوجيا . مصر : دار المطبوعات .
- ✓ فلة العيهار . (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير : جامعة الجزائر .
- ✓ مأمون الدرادكة ، و طارق الشيلي. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة . عمان: دار صفاء للنشر .
- ✓ محسن احمد الحضيري . (2004). صناعة المزايا التنافسية . مصر .
- ✓ محفوظ احمد جودة . (2004). ادارة الجودة الشاملة . عمان : دار وائل للنشر و التوزيع .
- ✓ محمد حباينة . (2012). دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية . اطروحة دكتوراه في علوم التسيير . الجزائر : جامعة الجزائر .
- ✓ محمد خضير عناية . (2007). واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها". مطرة ماجيستير . فلسطين : جامعة نجاح الوطنية .
- ✓ محمد رشدي سلطاني . (2006). التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : واقعه ، أهميته، و شروط تطبيقه غير منشورة. ، مذكرة ماجستير . جامعة مسيلة.
- ✓ محمد عبد العزيز سمير . (1999). "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000. القاهرة : مكتبة الاشعاع.
- ✓ نبيل مرسي خليل . (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال . الاسكندرية : مركز الاسكندرية .

## قائمة المراجع

✓ هدي كافي . (2013). دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة . مذكرة ماستر . ورقلة : جامعة ورقلة .

✓

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التمهير  
عمادة الكلية  
الرقم : 220 / لدق.ت.ت / 2022

بسكرة في 13 - 03 - 2022  
إلى السيد : مدير شركة التأمين SAA  
طولقة - بسكرة -

**طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

دعما منكم للبحث العلمي. نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب :

1 - بن بلعباس فائزة

المسجل بالمسنة : ثانية ماستر تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب المهدي للمذكرة المسماة المعنونة بـ :  
" دور الجودة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة التأمين SAA -"  
تحت إشراف : د/ حمريط رشيد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام


تأشيرة المؤسسة المستقلة

عميد الكلية

نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالظلمة  
د. شريسي وهيبية

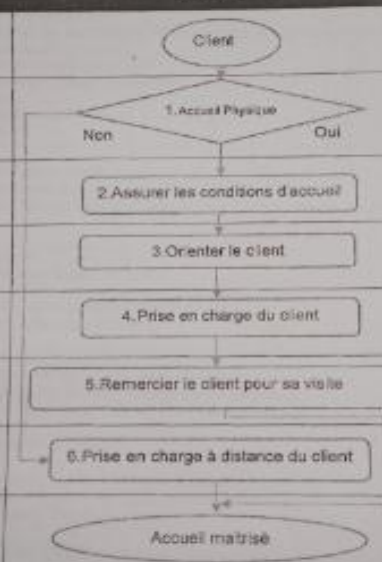
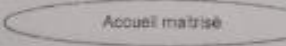
امضاء : ف. جوجو


جامعة بسكرة  
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

	<b>الشركة الوطنية للتأمين</b> <b>Société Nationale d'Assurance</b>	Code : PR.01-R.01 Version : 00
	Système de Management Qualité ISO 9001/2015 <b>PROCEDURE ACCUEIL CLIENT</b>	Date : 03/02/2022 Page : 3/4

**5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE**



**5.1 LOGIGRAMME**

Responsable	Données d'Entrée	Activités	Données de Sortie	Ressources
	Besoin			
Responsable de la structure		2. Assurer les conditions d'accueil		
Toute Personne	Besoin client	3. Orienter le client	Client orienté	
Préposé au Guichet	Client orienté	4. Prise en charge du client	Client satisfait	
Préposé au Guichet	Client satisfait	5. Remercier le client pour sa visite		
Toute Personne Concernée	Besoin client	6. Prise en charge à distance du client	Client satisfait	
				



Ce document est la propriété de la SAA, il ne pourra être communiqué à des tiers.



 الشركة الوطنية للتأمين Société Nationale d'Assurance		Code : PR.01-R.01 Version : 05
Système de Management Qualité ISO 9001/2015 PROCEDURE ACCUEIL CLIENT		Date : 03/02/2022 Page : 4/4
<b>5.2 EXPLICATION DU LOGIGRAMME</b>		
N°	DESCRIPTIF DES ACTIVITES	
01	<b>Accueil Physique :</b> Pour l'accueil, il existe deux types d'accueil (Oui : Accueil physique, Non : A distance) - Physique : client qui se présente dans les locaux de la SAA (Siège, Direction Régionale, agence) ; - A distance : Appel téléphonique, mailing, courriers et site Web.	
02	<b>Assurer les conditions d'accueil :</b> - Prévoir des places de stationnement pour les clients dans la mesure de possible ; - Propreté et éclairage suffisant ; - Prévoir un espace d'accueil privatif ; - Prévoir un nombre suffisant de sièges ; - Port du badge ; - Tenue vestimentaire correcte ; - Sourire et posture ;	
03	<b>Orientation client :</b> - Comprendre le besoin client ; - Orienter le client vers la structure concernée ; - Orienter le client vers la salle d'attente au cas où la structure concernée est occupée avec d'autres clients.	
04	<b>Prise en charge du client :</b> - Adapter son langage à celui du client ; - Utiliser des termes simples et compréhensibles ; - Garder son calme et ne jamais céder à la colère ; - Respect des horaires d'ouverture.	
05	<b>Remerciement du client pour sa visite :</b> - Remercier le client d'avoir choisi notre entreprise ; - Informer le client de l'existence du registre de doléance ; - Mettre le registre dans un endroit apparent et accessible.	
06	<b>Prise en charge à distance du client :</b> <b>Appel téléphonique :</b> - Répondre au maximum à la quatrième sonnerie ; - Utiliser la formule « La SAA, Bonjour, à votre service » ; - Terminer l'appel par « Merci, Au revoir » <b>E-Mail :</b> Répondre au mail au maximum trois jours ouvrables après sa réception ; <b>Courriers :</b> Répondre au courrier au maximum sept jours ouvrables après sa réception ;	
<b>6. ANNEXES</b> Néant.		
		
Ce document est la propriété de la SAA. Il ne pourra être communiqué à des tiers.		