

## الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين

سليم قادة، طالب دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة

د. مسعود طحطوح، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن جودة المنتجات هي نتيجة تطبيق هذا النظام الإداري، ومصدر للميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، الجودة، الميزة التنافسية، مؤسسات التأمين

### Abstract:

This study aims to explain the relationship between total quality management and competitive advantage, the result shows that product quality is a consequence of total quality management application, and also a competitive advantage source.

### Keywords:

Total quality management, ISO 9000, quality, competitive advantage, insurance companies

### مقدمة:

لقد أصبحت المؤسسات المالية وشركات التأمين بصفة خاصة تواجه تحديات عديدة نتجت عن التغير السريع الذي يشهده العالم في كافة المجالات، فظاهرة العولمة ساهمت بدرجة كبيرة في تحرير التجارة وزيادة حدة المنافسة، كما أدى التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية انفتاح الأسواق على بعضها، فأصبحت مؤسسات التأمين تنشط في بيئة جديدة مليئة بالفرص والتحديات في الوقت ذاته مما استلزم عليها التفكير في سبل واستراتيجيات تساعد على المنافسة.

ويعتبر الاهتمام بالجودة إحدى الاستراتيجيات التنافسية، وتمثل إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التحكم نظام الجودة والرفع من مستوى أدائها عبر تحسين مستوى إدارتها وعملها، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

أ- إشكالية الدراسة: تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين؟

ب- فرضية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة فإن صياغة الفرضية الرئيسية يكون كما يلي:

إن تطبيق نظام الإدارة الشاملة في مؤسسات التأمين يساهم في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تحسين جودة المنتج.

ج- منهجية الدراسة: للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، ذلك أن النموذج التفسيري الذي يتضمن هذه المنهجية يتأسس على فرضية أن الخبرة هي أساس عدم إمكانية فصل الباحث عن الموضوع المعرفي وأن الخبرة هي الأساس المعرفي،<sup>1</sup> فالعلوم الإنسانية تحاول فهم السلوكيات وليس تفسيرها كقوانين سببية، أما عملية تأكيد أو رفض المعرفة حسب "بري" و"سيفي" فهي تعتمد على الخاصية التصويرية للباحث، فالظواهر التي يتم دراستها ترتبط بإطار الدراسة، وكتيجة لذلك فالمعرفة يجب أن تتضمن وصف مفصل للظاهرة وكل العوامل المحيطة بها؛<sup>2</sup> ولهذا فهي تعتمد على تمثيل الوضعيات والتي على أساسها تتبنى كل ظاهرة سلوك الخاص.

د- أهمية الدراسة:

- تحاول هذه الدراسة إبراز أهمية وإسهامات إدارة الجودة الشاملة؛

- على المستوى الشخصي يعتبر هذه الدراسة بمثابة محاولة لاكتساب المزيد من المعرفة في الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

هـ- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة من وراء طرح الإشكالية السابقة إلى تحقيق الهدف الرئيسي ويتمثل في:

- إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التأمين وتحقيق الميزة التنافسية؛

- تقديم اقتراحات يمكن أن يستفيد منها مركب المنسوجات موقع الدراسة

## أولاً- إدارة الجودة الشاملة ومقتضياتها:

### 1- مفهوم جودة الخدمة:

بالنظر إلى خصوصية الخدمة مقارنة بالسلع المادية فمن الصعب تحديد مفهوم متفق عليه للجودة<sup>3</sup>، ولكن على العموم يمكن تعريف جودة الخدمة حسب "Badiro" جودة الخدمات على أنها مستوى متوازن لمواصفات تتميز بها الخدمة مقارنة باحتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المواصفات إلى إشباع حاجات العملاء،<sup>4</sup> وتعرف أيضا على "أما الفرق بين التوقع وبين الإدراك للأداء الفعلي للخدمة المقدمة.<sup>5</sup>

فمن هذا التعريف يمكن استنتاج أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، مما يضمن الرضا الدائم للزبائن.

ونموذج جودة الخدمة لـ"باراسيرامان" يمثل مقياس لتحديد أبعاد جودة الخدمات، ويقسمها إلى خمسة أبعاد:

أ- الاستجابة: وتمثل الإرادة الحسنة لعمال المؤسسة على تأدية العمل المطلوب منهم وبالسريعة المطلوبة، مع الأخذ بالاعتبار قدرة هؤلاء على تسيير الحوار والتعامل مع الزبون؛

ب- الاعتمادية: ويقصد بها الاستقرار في جودة الخدمات المقدمة وقدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها تجاه الزبون، هذه الوعود قد تكون في شكل مباشر أو استمرار في تقديم في المستوى من الخدمات؛

ج- الضمان: وتمثل في المعرفة وحسن الخلق لعمال المؤسسة ومصداقيتهم وكذلك مدى إدراك الزبون للأمان أثناء تعامله مع المؤسسة؛

د- الدليل المادي المحسوس في الخدمة: وتمثل الرموز المادية للخدمة مثل المظهر والتجهيزات ومظهر العمال وتوفر وسائل وإمكانية الاتصال بالمؤسسة؛

هـ- التعاطف مع الزبائن وتقدير ظروفهم: وتمثل القدرة على الاستماع ومسايرة الحوار مع الزبون وشخصنة الحلول المقدمة للزبون على أساس فهم ومعرفة الحاجات.

### 2- إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا الزبون، أي أنها التصميم المتقن للخدمات والمنتجات والتأكيد على استمرارية هذا المنتج.<sup>6</sup> كما يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة

بالفلسفة الإدارية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام، لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

فإدارة الجودة الشاملة تتطلب إعادة تعريف فلسفة المؤسسة ودور كل فرد بها، ويشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل المؤسسة حتى تستطيع تحسين جودة منتجاتها وخدماتها،<sup>7</sup> من هذا التعريف يمكن استنتاج أن:<sup>8</sup>

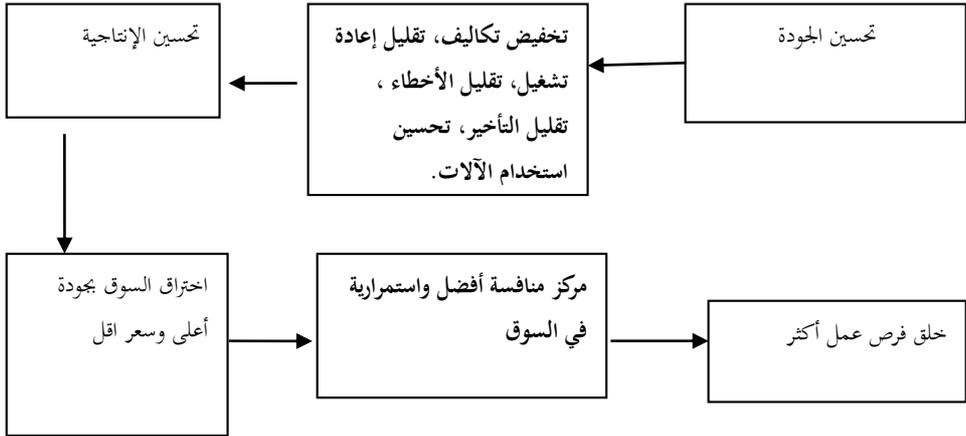
- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مبادئ فلسفية للإدارة؛
- أساس إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا المستهلك؛
- ضرورة استمرارية وتطوير المنتجات.

مما سبق يلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة الزبون والبحث عن إرضائه.

بما أن إدارة الجودة الشاملة مرحلة جديدة ظهرت حديثاً نتيجة الانفتاح الاقتصادي، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، فتطبيقها يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد منها:<sup>9</sup>

- تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة لأن هدفها هو تقديم منتج ذو جودة؛
- زيادة الربحية من خلال زيادة الحصة السوقية للمنظمة؛
- تحسين وتطوير المنتجات المقدمة سواء خدمية أو مصنعة؛
- التقليل من تكاليف الإنتاج بتقليل حجم الأخطاء في العملية الإنتاجية؛
- التركيز على رضا الزبائن وتعزيز العلاقات مع الموردین؛
- خلق بيئة عمل تساعد وتدعم التطوير الدائم والمستمر؛
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات المختلفة عبر مراحل الإنتاج؛
- وضع أنظمة حوافز ومكافآت لزيادة الإنتاجية، وبالتالي رفع جودة الأداء البشري.

شكل (1): أهمية الجودة في خلق فرص للمنظمة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقلة، العدد 06، 2008 ص 179.

وتتمثل أهم العوائق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ما يلي:

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، لأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل من الأفراد المختلفة والمترابطة معا، كما أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط؛
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لعدم معرفة مراحلها؛
- عدم تطابق أساليب إدارة الجودة الشاملة مع إمكانياتها المادية والبشرية؛
- عدم إشراك الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.

### 3-المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتلخص في مجموعة من المبادئ كما يلي:

- التركيز على الزبون من خلال إسقاط رغباته على المنتج، من أجل تعظيم منافعه.
- الاهتمام بقيادات التنظيمات غير الرسمية، وضرورة استخدامها في عملية التوعية بالجودة الشاملة؛
- مشاركة العمال في التحسين واستغلال مختلف مهارات الأفراد في هذه العملية؛
- التركيز على الوسيلة أي أن الجودة الشاملة تعطي أهمية بالغة لوسائل الإنتاج؛

- التحسين المستمر وذلك من خلال التجديد والتطوير الدائم في المنتجات والعمليات؛
- التحفيز، إذ يحفز العمال على المشاركة في التحسين سواء في المنتج أو في العمليات؛
- الاعتماد على نظام المعلومات، والتغذية العكسية، أي توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والتي تتطلبها عملية التحسين. كذلك الاهتمام الأمثل بتدقيق المعلومات عبر مختلف القنوات؛
- المورد والزبون من أهم الركائز المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة، على حد سواء.
- تأكيد الجودة، أي دقة المواصفات والمطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي.
- التزام الإدارة العليا، ويكون ذلك وفقا لإستراتيجيات خاصة بالجودة الشاملة؛
- تصميم المنتج، وتعتبر هذه العملية من أهم العمليات الهادفة لتحسين المنتج، وتعتبر هذه العملية من أهم العمليات المؤدية للجودة الشاملة.

#### 4- نظام إدارة الجودة ISO 9000.

إنّ تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، فأصبح لزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من خلال إتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج منتجات تتناسب مع متطلبات الزبائن، وتساعد على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية، فكانت معايير ISO 9000 إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة.

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000، من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لأنه أصبحت اليوم كثير من الدول تشترط لدخول السلع إليها خضوعها والتزامها بالمواصفات القياسية لأنظمة الجودة.

فيعرف على أنه سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية لمواصفات ISO - سنة 1987- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين.<sup>10</sup>

نظام إدارة الجودة ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات

الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره و وضعه من طرف منظمة ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

### ثانيا- الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين

تعرف النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة داخل الصناعة، ولم تعد هذه المنافسة محصورة محليا داخل الحدود الجغرافية للدولة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي خاصة في ظل العولمة التي سمحت بالانفتاح الاقتصادي وانتشار الأسواق العالمية في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة، فأصبحت مؤسسات التأمين الوطنية في مواجهة المنافسة الخارجية خاصة بعد تحرير صناعة التأمين من خلال صدور القانون 95-07 والمتمم والمعدل بالقانون 06-04 ولم تبقي سوى الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة.

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

أ- مفهوم المنافسة: المنافسة عبارة عن نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من الباعين والمشتريين، وكل منهم حر في تصرفه لتحقيق أقصى ربح ممكن، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة.<sup>11</sup>

وهناك من يعرف المنافسة على أنها حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق،<sup>12</sup> ومن هذا التعريف فالمنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبى نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمنظمات والدول.

1-2- مفهوم الميزة التنافسية: تتعدد مفاهيم الميزة التنافسية، حسب تنوع المهتمين بها وحسب مستويات التحليل الذي تعالج فيه، من المؤسسة كأصغر وحدة إلى الصناعة التي تنشط فيها إلى الاقتصاد ككل على مستوى الدولة، كما أن مفهومها ناتج عن التحول في مفهوم الميزة النسبية Ricardo بسبب التحولات التي شهدتها العالم ولا يزال على جميع الأصعدة.

ويعتبر M. Porter أول من تطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات، الذي عدّها هدفاً استراتيجياً، وحددها بنوعين أساسيين من الميزة التنافسية، وهما ميزة التكلفة وميزة الاختلاف (التمييز).<sup>13</sup> فأصبحت تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المعتمدة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً،<sup>14</sup> وأصبحت تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة.<sup>15</sup>

يقصد بالميزة التنافسية لشركة التأمين الوضع الذي يتيح لها التعامل مع مختلف الأسواق ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيها، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة شركة التأمين على الأداء بطريق يعجز منافسيها عن القيام بمثلها.<sup>16</sup>

تعرف أيضاً على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين المباشرين لها في الصناعة.

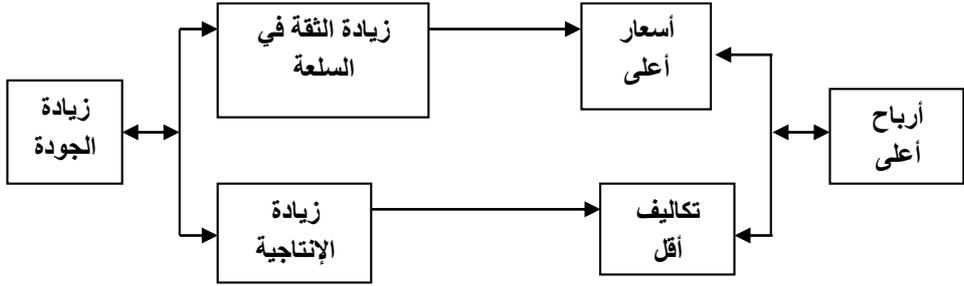
**ب- مصادر الميزة التنافسية:** تلخص أهم مصادر الميزة التنافسية في العوامل التالية:

**ب-1- الموارد:** وتمثل كل الإمكانيات المادية والبشرية والعمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتعتبر عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية، كما يحدد بعض المتخصصين مجموعة من العناصر الأساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وهي أن تكون غير قابلة للإحلال وأن تكون هذه الموارد قيمة ونادرة.

**ب-2- الكفاءة:** وتتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للإنتاج، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.

**ب-3- الجودة:** تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الإستراتيجية، وقد أشار Water بأن "الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) الذي يرضيه، كلما زادت جودة المنتج كلما زاد الطلب عليه وبالتالي زيادة الأرباح".

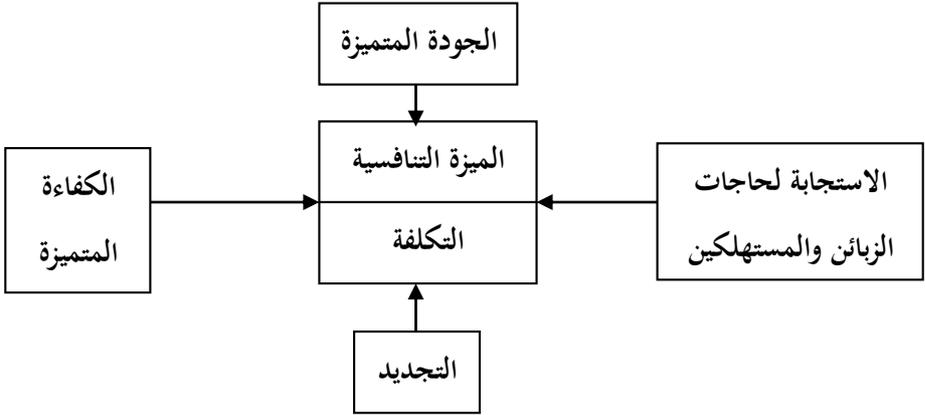
الشكل (2): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001، ص201.

ب-4-التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأن تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات لتطوير عمليات الإنتاج.

الشكل (3): مصادر بناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 196.

ج- خصائص الميزة التنافسية: تتسم الميزة التنافسية بعدة خصائص تجعلها ذات أهمية للمؤسسة نذكر منها: 17

- نسبية أي بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في السوق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق لها قيمة؛

- تنعكس في كفاءة أداة المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين و تفضيلا تم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
- تتحقق لمدة زمنية بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتصف ب:<sup>18</sup>

- تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، أي يمكن أن تستمر مع الزمن؛
- صعوبة التقليد من طرف المنظمات المنافسة.

ثالثا- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التأمين:

### 1- أهمية إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين:

تركز إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين و المؤسسات المالية بصفة عامة في تطوير خدماتها و تحسين الأداء في العمل لأنه في الإستراتيجية الحديثة في كافة شركات التأمين العالمية تتجه نحو كيفية تحقيق إرضاء العميل من خلال تقديم منتجات ذات خصائص عالية وتلبي رغباته، ويتوقف تطوير المنتجات في مؤسسات التأمين على مجموعة من الشروط:

- التعرف على حاجات العملاء؛
- توفير خدمة تأمينية متطورة؛
- التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد؛
- تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة العملية؛
- متابعة التطورات الحديثة في الخدمة التأمينية وتطبيق الأبحاث والمعارف في مجال التأمين والخدمات المالية؛
- تقديم منتجات تأمينية مختلفة ترضي رغبات الزبائن؛
- تشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة والاهتمام بها ومتابعتها، والتي تخدم أسلوب العمل وتعمل على تطوير الخدمة مما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة؛
- غرس مبادئ روح الانتماء لقيمة العمل ذاته بعيدا عن مصالح ذاتية بما يحقق التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

### 3-2- العلاقة بين إدارة الجودة والميزة التنافسية في مؤسسات التأمين:

تعد جودة المنتجات التأمينية عنصراً أساسياً في المنافسة بين مؤسسات التأمين، في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي عرفه الاقتصاد الوطني بصفة عامة، وتحرير قطاع التأمين للتنافس من خلال إصدار القانون 07/95 والمعدل والمتمم بالقانون 06/04، فالاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur little من خلال دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية، فالقيمة الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المحاطة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

إن التميز لا يتحقق إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد بيئة تمهيء للأفراد العمل بحماس والقدرة والالتزام في جميع مجالات الأعمال، ويمكن للمؤسسة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، جودة المنتجات، الوقت، المرونة.

إن التكلفة الأقل ناتجة عن التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار، فيلاحظ أن مؤسسات التأمين تعمل على تخفيض أسعار منتجاتها كلما زاد عدد طالبي خدمة التأمين مجتمعين، أما الجودة فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل وبالسعر المناسب، ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها Peter و Waterman في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المؤسسات الأكثر تميزاً، توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المؤسسات الأكثر تميزاً هي التي تركز على الجودة، حيث أثبتت أن ذلك يسمح بتحقيق الميزة التنافسية والربحية.

كما زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعداً أساسياً للتنافس في مؤسسات التأمين، ويتم التعبير عن الوقت في صناعة التأمين كبعد تنافسي من خلال ثلاث أبعاد (مدة تقديم الخدمة، سرعة

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

#### الخاتمة:

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذا البحث أن مؤسسات التأمين التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق لا بد أن تكون قادرة على تطوير قدرتها على المنافسة، خاصة مع زيادة تأثير العوامل البيئية والتطورات السريعة والانفتاح على الأسواق العالمية، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وتمكنها بالتالي من خلق ميزة تنافسية تعزز من خلالها وضعيتها التنافسية، لأجل ذلك فقد أصبحت الجودة الهدف الأساسي للعديد من مؤسسات التأمين. وإدارة الجودة الشاملة كنظام إداري تهتم بتعميم فلسفة الجودة على جميع نشاطاتها ووظائفها حتى تحقق جودة المنتج النهائي، وقد لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة حتى تستطيع دخول الأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالمواصفات الدولية للإيزو.

#### قائمة المراجع والإحالات:

<sup>1</sup> . ALLARD-POESI F., MARECHAL C.-G., 1999, « Construction de l'objet de la recherche», in THIETART R.-A. et coll., **Méthodes de recherche en management**, (Paris : DUNOD, 2003). P.P. 38-39

<sup>2</sup> . IBID. p. 42.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 90.

<sup>4</sup> توفيق محمد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2006. ص. 24

<sup>5</sup> Hubérac-jean père, **Guide des méthodes de la qualité**, Paris : Maxima, 2012, p52 .  
ريتشارد.ل، ويليامز. أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، 2004، ص.5.

- <sup>6</sup> رضا صاحب أو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي. وظائف المنظمة المعاصرة، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001، ص.183.
- <sup>7</sup> ريتشارد.ل، ويليامز: ترجمة مكتبة جرير، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.5.
- <sup>8</sup> خضير كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص.76.
- <sup>9</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، القاهرة: دليل عصري للجودة والتنافسية، 2004، ص.18.
- <sup>10</sup> سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، 1999، ص 147.
- <sup>11</sup> طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص.117.
- <sup>12</sup> J. C.TARONDEAU: **Marketing, stratégie industrielle**, édition Vuibert, Paris, 1998,p33.
- <sup>13</sup> بحة عيسى و آخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 131.
- <sup>14</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص.81.
- <sup>15</sup> نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص.81.
- <sup>16</sup>Jean ,Jacques Limbin, **le marketing stratégique**,4eme édition, édition international, Paris, 1998,p56.
- <sup>18</sup> GERARD GARIBALDI, **L'analyse stratégique**, 3ème édition, éditions d'organisation, France, 2002, p17.