



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)
بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة

(دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة

أ.د. علاء فرحان طالب الدعي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

السيد ليث شاكر محسن

المستخلص :

يسعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام ودعم الإدارة العليا لفلسفة TQM، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية)، وقد اعتمد البحث على آراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. لذا حددت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية: "ما هو حجم التصور الذي يمتلكه المدراء في الشركة المبحوثة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ ما طبيعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة؟ هل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة تصوراً واضحاً عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؟".

ويهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها زيادة نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية، وخاصة في الشركة المبحوثة، تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح، والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين. واعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضيتان رئيستان وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10).

وقدم البحث مجموعة من الاستنتاجات وال توصيات التي تتسجم مع نتائج التحليل أهم هذه الاستنتاجات كان: أتضح بأن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة قيد البحث وقبول فرضيات البحث.



بينما قدم البحث توصية بضرورة ضرورة اعتماد الشركات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلي التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالشركة.

Abstract

Seeks this research is to clarify the role played by TQM represented Bmngaradtha (commitment and support of senior management of the philosophy of TQM, strategic planning for the overall quality, focus on the customer, continuous improvement, post workers, training and rehabilitation of workers) to achieve sustainable competitive advantage represented by dimensions (estimated intrinsic , creative culture, information technology, strategic flexibility), research has relied on the views of a sample of managers working in the Iraqi public insurance company. So identified research problem in answering the following questions: "What is the size of visualization owned by managers in the company surveyed the principles of Total Quality Management? What is the nature TQM principles in the company surveyed? Does the managers in the company surveyed a clear vision for the role of TQM to achieve dimensions of sustainable competitive advantage?

The research aims to achieve several objectives, including increasing awareness of the concepts of total quality management and sustainable competitive advantage in a service environment Iraqi, especially in the company surveyed, provide a future vision of the possibility of success, and the actual application of the principles of total quality management in the insurance sector.

The researcher adopted a default model was built after a review and analysis of the relevant literature in the context of two hypotheses main points at the origin of a group of sub-hypotheses.

The research was presented a set of conclusions and recommendations that are consistent with the results of the analysis of the most important of these conclusions was: turns out that there is a relationship and influence between the principles of total quality management and sustainable competitive advantage in the company in question and accept the research hypotheses.

While the research was presented recommendation that the need to adopt IT service companies TQM as administrative sophisticated method instead of traditional methods of management, in order to reach continuous improvement at all levels of activity of the company.



المقدمة :

يعد قطاع التأمين من أهم قطاعات الخدمات المالية في العالم، ويواكب مجمل الأنشطة الاقتصادية الأخرى ويسهم في دعمها والمحافظة على استقرارها. لكونه يعتمد فكرة التعاون والتكافل لتجاوز الخسائر المترتبة من جراء تحقق الأخطار، بتقليل آثارها السلبية على الأفراد والمجتمع، فهو وسيلة من وسائل الحماية حيث يعمل التأمين على تكافل أفراد المجتمع عن طريق مساهمات مشتركة للأفراد يتم تجميعها للاستفادة منها عند الحاجة . فهو زيادة على كونه وسيلة للحماية من الخطر، فهو يؤثر ايجابياً في العديد من المتغيرات الاقتصادية، والاهم من ذلك كله انه يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تمويل الاستثمارات المنتجة والتي تعتبر ركيزة التقدم . أما مبررات اختيار (شركة التأمين العراقية العامة) لإجراء البحث لكونها واحدة من أهم شركات قطاع التأمين الحكومية التابعة لوزارة المالية التي تمارس كل أن واع التأمين وتحتل موقعاً مهماً في سوق التأمين العراقي وتمتلك تسعة عشر فرعاً منتشرة في بغداد والمحافظات. وفي ظل المتغيرات الاقتصادية المتلاحقة وسريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة ظهرت مفاهيم حديثة أصبحت تمثل إتجاهاً ضرورياً في تطوير أنشطة الكثير من المنظمات لعل واحداً من ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management /TQM) التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية، وفي هذه الظروف، أصبح لازماً من القائمين والمهتمين بصناعة التأمين في العراق إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتفوق على المنافسين، وتحقيق الريادة في سوق التأمين العراقي الذي ستدخله شركات التأمين العالمية المطبقة أساساً لفلسفة (TQM) في قادم الأيام بموجب قانون تنظيم أعمال التأمين العراقي المرقم (١٠) لسنة ٢٠٠٥ الذي سمح لتلك الشركات بمزاولة أعمالها في العراق. ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في (شركة التأمين العراقية العامة) يتطلب استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، مع الامتثال الكامل وعلى كافة المستويات الإدارية للعمل بفلسفة (TQM)، التي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين وتطوير وتدريب أنماط جديدة من المديرين وإرضاء الزبون التي تمكنها من البقاء والاستمرار.



((المبحث الأول : منهجية البحث))

يهدف هذا المبحث إلى تحديد مسار البحث وذلك عن طريق عرض منهجيتها وما عرض من توضيح لمشكلة وأهداف وأهمية وفرضيات ونموذج البحث، فضلاً عن حدودها ومصادر جمع البيانات وكما يأتي:

أولاً : مشكلة البحث : إن عدم أو ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة العراقية وعلى وجه التحديد في شركات التأمين، تُعد حالة تستحق البحث والدراسة، خاصة في ظل الظروف الحالية التي يمر بها البلد، بعد تحرره من القيود السياسية والاقتصادية، وتركيزه على حرية التجارة، والسماح للمنتجات بالتدفق الحر، والسماح بدخول شركات التأمين العالمية إلى الأسواق العراقية الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى عزوف الزبائن عن خدمات شركات التأمين الوطنية، ومنها مجتمع الدراسة وإقبالهم على الخدمات التأمينية التي تقدمها تلك الشركات التي في الأساس مطبقة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً : أهمية البحث : تتبع أهمية البحث من الجوانب الآتية :

١- أهمية قطاع التأمين (شركة التأمين العراقية العامة - مكان إجراء الدراسة) لأنه من القطاعات المالية الرئيسية التي تسهم في التنمية الاقتصادية عن طريق تقديم الحماية التأمينية لأفراد المجتمع وتشجيع الادخار وكذلك توظيف المدخرات والأموال في أوجه الاستثمار المتاحة، ومن هنا تتبع أهمية تطوير القطاع التأميني من جهة ومن جهة أخرى فأن من شأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذا القطاع سوف ينعكس تأثيره على سائر الأنشطة داخل شركة التأمين ومن ثم تحسين جودة الخدمات التأمينية المقدمة للمؤمن لهم، فالمؤمن له ينظر دوماً إلى نوعية الخدمة، وتلبية إحتياجاته التي أضحت متطورة جداً ومتغيرة، إذ ينبغي أن يقابل ذلك خدمة تناسب هذا الأسلوب، والنمط من خدمات لاثقة تتماشى مع عامل الجودة العالية، وبالتالي تقديم أفضل جودة للمؤمن لهم.

٢- محاولة إدراك قيمة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء في الشركة المبحوثة، لاسيما وان العراق مقبل على انفتاح أسواقه أمام شركات التأمين العربية والأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. لذا يعتقد الباحث إنها من الأبحاث القليلة في مجال إدارة الجودة الشاملة وشركات التأمين. ومن ثم يمكن أن تكون المعلومات والبيانات التي تقدمها هذه الدراسة مرجعاً لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

٣- استفادة شركات التأمين الأخرى من نتائج هذه الدراسة في التركيز على دور إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها، والتي من شأنها الإسهام في زيادة كفاءتها وفعاليتها بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.



ثالثاً : أهداف البحث : يسعى البحث لبلوغ الأهداف الآتية :

- ١ نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية، وخاصة في الشركة المبحوثة.
- ٢ وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة بـ (مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة) في الشركة المبحوثة.
- ٣ اختبار تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من خلال نماذج الانحدار .
- ٤ اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة .
- ٥ تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح، والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رابعاً : منهج البحث : اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة ، لكونه يركز على استطلاع الآراء عينة الدراسة وتوجهاتهم ، واستخدام المنهج الوصفي بوصف واقع المتغيرات المدروسة ، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج المـ عالجات الإحصائية لمتغيرات الدراسة ووضع الاستنتاجات التي على أساسها بنيت توصيات الدراسة.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث : يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي تبين الملامح الرئيسية للواقع الذي يهتم به البحث . وقد إشتمل عملية بناء النموذج على تقسيم متغيراته الرئيسية على نوعين من المتغيرات هما:

١. المتغير المستقل (Independent Variable) إدارة الجودة الشاملة ويتكون من متغيرات فرعية هي:

- أ. التزام ودعم الإدارة العليا **Commitment Top Management** .
- ب. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة **Strategic Planning for TQ**.
- ج. التركيز على الزبون **Focus on Customer**.
- د. التحسين المستمر **Continuous Improvement** .
- هـ. مشاركة العاملين **Employees Involvement**.
- د. تدريب وتأهيل العاملين **Employees Training And Entitling**.



٢. المتغير المعتمد (Dependent Variable) : الميزة التنافسية المستدامة ويتكون من متغيرات فرعية هي:

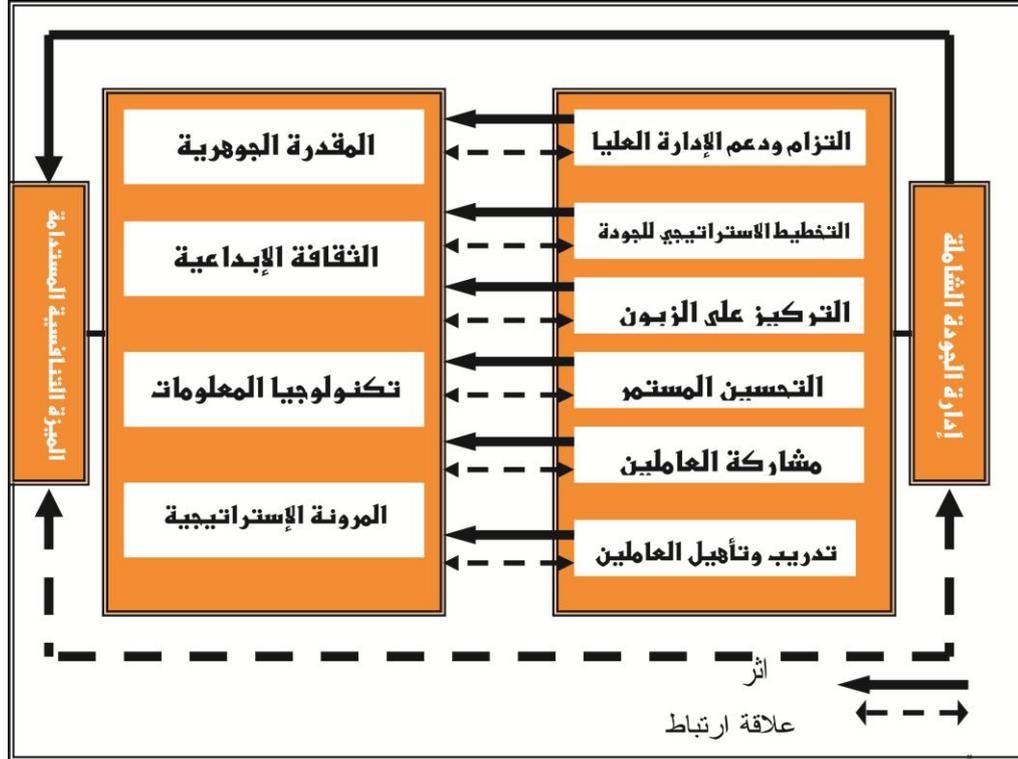
أ . المقدرة الجوهرية Core Competencies .

ب . الثقافة الإبداعية Innovation Culture .

ج . تكنولوجيا المعلومات Information Technology .

د . المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility .

إن توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتطلب بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على المنظمة قيد الدراسة، ويوضح الشكل أدناه أنموذج الدراسة الافتراضي:



أنموذج الدراسة الفرضي "

سادساً : فرضيات البحث : بناء على ما جاء في مخطط البحث الافتراضي في أعلاه يُمكن إشتقاق مجموعة من الفرضيات تنطلق منطلق البحث منها، قد يتم قبولها أو رفضها وفقاً للنتائج النهائية للدراسة وهذه الفرضيات هي :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.



الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة.

((المبحث الثاني: الإطار النظري))

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فلسفة إدارة جديدة أحدثت تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المنظمات التي تبنتها . وتدعو هذه الفلسفة إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة تنأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى العاملين بأسلوب جديد. وتسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال إتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم خدمة أو سلعة تستند إلى أدوات مثل التحسين المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين وغيرها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أهميتها ، أهدافها، متطلبات تطبيقها، أسباب فشلها
أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة : (Total Quality Management Concept)
يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين، كما أنه من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الآراء والأفكار وفقاً لوجهات نظر الباحثين، إلا أن هذا التباين شكلي في المفاهيم، ويكاد أن يكون متماثلاً في المضامين، إذ أنه يتمحور حول الهدف التي تسعى لتحقيقه شركة التأمين والذي يتمثل في رضا المؤمن له من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في الشركة (عوجة، ٢٠١٠: ٥٣).

يصعب تحديد مفهوم شامل متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة، إذ طرحت لها تعريفات كثيرة يعكس كل منها رؤية صاحبه، ومع ذلك قدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة يشير إلى إنها (منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات المؤمن له باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة الشركة (Federal Quality Institute, 1990: 7)). ويرى معهد المقاييس البريطاني بأنها (فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات شركة التأمين التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات المؤمن له والمجتمع وتحقيق أهداف الشركة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير) (جودة، ٢٠٠٩: ٢٢). ويرى بعض العلماء أن إدارة الجودة الشاملة "بأنها المطابقة للمواصفات ، في حين إن آخرين يرون أنها الملائمة للاستخدام ،



أما فريق ثالث فيرى إنها المكانة أو الرفعة أو التميز ، وأصبح ينظر إلى الجودة على إنها قضية إستراتيجية تدخل في ضمن التخطيط الإستراتيجي للشركة (Russel & Taylor, 2003:92).

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة: (Importance of Total Quality Management)

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين شركات التأمين، حيث اعتمدها الكثير من الشركات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة. يرى (السلمي، ٢٠٠٢: ٢٩٩) أن من بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- ◀ زيادة حدة المنافسة بين الشركات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- ◀ انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات الشركة.
- ◀ ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
- ◀ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة منها:

- تقليص شكاوى المؤمن لهم وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا المؤمن له.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- تحقيق منافع ووفورات متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة الخدمات التأمينية.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات شركة التأمين وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

بينما يرى (علوان، ٢٠٠٩: ٩١) أن أهميتها تتجلى في:

- ★ تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
- ★ انخفاض في تكاليف الإنتاج ومن ثم زيادة الأرباح المحققة للشركة.
- ★ تخفيض العمل المعاد ومن ثم زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المؤمن له.
- ★ تحسن العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من اجل تحقيق أهداف الشركة.
- ★ زيادة معدل العائد على استثمار الشركة.



زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.
وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات المؤمن له وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دواما بالنسبة للشركة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى المؤمن لهم بشكل مستمر، وتعد المحافظة على المؤمن لهم الحاليين والحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه شركة التأمين حاليا مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآتية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (توفيق، ٢٠٠٨: ٥).

ثالثاً أهداف دارة الجودة الشاملة: : (Objectives of Total Quality Management)

يرى كل من (السلمي، ٢٠٠٢: ٤٠)، (الطائي والعبادي، ٢٠٠٥: ١٦٣)، (Elagizy,2008:14) أنّ لإدارة الجودة الشاملة أهدافاً عديدة تسعى لتحقيقها في شركات التأمين عند تطبيقها، ومن بين أهم تلك الأهداف هي ما يأتي:

- ١ زيادة القدرة التنافسية للشركة.
- ٢ إرضاء المؤمن لهم والتفوق والتميز على المنافسين .
- ٣ زيادة إنتاجية كل عنصر في الشركة .
- ٤ زيادة حركية ومرونة الشركة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
- ٥ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات الشركة.
- ٦ كما تسعى أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للشركة على النمو المتواصل .
- ٧ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات الشركة.
- ٨ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .
- ٩ تعطي أداءً عالمياً لمنتجات وخدمات الشركة.

بينما يرى (السقاف، ٢٠٠٥: ١٥) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين هو (تطوير الجودة للخدمات التأمينية مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمؤمن لهم وكسب رضاهم). وأن هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

١. **خفض التكاليف** : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات** لل **زبون** : فالإجراءات التي وضعتها الشركة لإنجاز الخدمات للمؤمن لهم قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على المؤمن له.



٣. تحقيق الجودة : وذلك بتطوير الخدمات التأمينية بحسب رغبة المؤمن لهم، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

رابعاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : (Application Requirements of Total Quality Management)

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مناخ ملائم للتطبيق مناخ تتبناه الإدارة العليا في شركات التأمين للعمل على تغيير ثقافة الشركة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، (Sandholm,1993:3)، (أبو دولة والنيادي، ٢٠٠٠: ١٦١)، (عبد المحسن، ٢٠٠٢: ١٧٢)، (ويليامز، ٢٠٠٦: ٤٤)، (الوادي وآخرون، ٢٠١٠: ١٧٦)، (الطاهر، ٢٠١٠: ١٣٨):

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا في شركة التأمين لبرنامج الجودة الشاملة.
- ٢- تهيئة مناخ العمل وثقافة شركة التأمين: يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في الشركة لأنه يعتمد أساساً على فرق العمل.
- ٣- التوجه للمؤمن له وتعميق الفكرة: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا المؤمن له وإسعاده ومن ثمَّ فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو المؤمن له مطلب أساس. ومن ثم على الإدارة تهيئة قاعدة بيانات كبيرة عن المؤمن لهم واحتياجاتهم وإن تفعل من نظام التغذية العكسية.

٤- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الإنتاج في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

٥- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الشركة.

- ٦- التعليم والتدريب المستمر: يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة شمول كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في الشركة حيث يقود التدريب كل فرد في الشركة إلى فهم أنشطة الجودة. ويمكن أن يتخذ التدريب عدة أشكال من أهمها الندوات وورشات العمل والتي تعقد للإدارة العليا والوسطى والدنيا ولسائر الموظفين المهمين في الشركة وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف الشركة.



٧- تبني أنماطاً قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يستلزم توفر النمط القيادي المناسب وان أكثر الأنماط القيادية ملائمة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات أما النمط الديكتاتوري والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات فهو لا يناسب المنهجية الجديدة.

٨- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالشركة.

٩- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

١٠- تبني نظام اتصالات فعالاً: لا بد من وجود نظام اتصالات فعال باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الشركة وخارجها . ويستلزم أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمحتواها في اقرب وقت . إن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بلبن نظام الاتصال بالشركة هو الجهاز العصبي لها.

١١- التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة الشركة، وذلك من خلال التأكيد على العاملين في الشركة يمثلون أهم موجوداتها، وكذلك التأكيد على رضا العاملين وإشباع حاجاتهم.

١٢- مراعاة العوامل الإنسانية حيث لا بد أن تقوم ثقة الشركة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات للمؤمن لهم، وان تقوم على تظافر الجهود من اجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال الشركة وخدماتها.

خامساً : أسباب فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة : (Causes of Applications Fail of Total Quality Management)

من بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين ما يأتي (الطجم، ٢٠٠١ : ٦٩)، (قداة، ٢٠٠٧ : ٧):

١- محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية الشركة وكفاءتها.

٢- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.

٣- عدم وجود قائد قوي في الشركة ، والذي له القدرة على توجيه العاملين ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.



٤- وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد.

٥- عدم قبول بعض الأفراد في الشركة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٦- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.

٧- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير في خلق القيمة المضافة للمؤمن لهم.

٨- عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى الشركة.

٩- عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.

١٠- نقص توعية الأفراد ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد الشركة.

١١- عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغيير خوفاً من كشف العيوب.

١٢- الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١٣- المركزية في اتخاذ القرار بالرغم من إن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة.

١٤- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.

المطلب الثاني : الميزة التنافسية المستدامة : تعيش شركات التأمين اليوم في ظل محيط أعمال متقلب باستمرار، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمها، جاعلة مفهوم الاستمرارية والتطور من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد والمتواصل بهدف ضمان مكانة متميزة في ظل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة.

هذه المكانة أصبحت تتطلب من الشركات البحث المستمر والدائم عن مزايا تنافسية

Competitive Advantage تكسبها نوعاً من الحماية والدعم في صراعها مع التحديات

المفروضة عليها من البيئة التنافسية، الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا

وتكسيبها صفة السيطرة والاستدامة Sustainable الشيء الذي يعزز من ورائه قيمة وتميز الشركة في قطاع النشاط الذي تمارسه.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة : (Sustainable Competitive Advantage Concept)

للقوف على مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage من الضروري المرور

على مفهوم الميزة المقارنة Comparative Advantage الذي يتركز في مقارنة مخرجات شركة



التأمين بمخرجات مثيلاتها من الشركات الأخرى من حيث الكلفة و الجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاية المقارنة Comparative Efficiency على أساس أن الشركة تستطيع أن تنتج الخدمات بجودة أعلى وكلف إنتاج أدنى من المنافسين .

أما الميزة التنافسية بكونها المجالات التي تتفوق فيها الشركة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى أنماط بناء واستخدام كفاء وفعال للموارد فقد تبلورت بوصفها مفهوما إداريا منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي ، وكان لأفكار المفكر الاستراتيجي بورتير Porter وتحليلاته الأثر المهم في سيادة هذا المفهوم في التطبيقات الإدارية ولاسيما في مجال الأعمال للبحث عن مجالات التفوق على الآخرين وسبل الحفاظ على المواقع المتقدمة في السوق (الغالبية وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٠٨-٣٠٩) . لقد تعدى النظر حول إن الميزة التنافسية هي عبارة عن شيء تحققه الشركة في فترة معينة وقطاع نشاط أو سوق محدد، فمختلف الأدبيات والأبحاث الاقتصادية أصبحت تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية إلا وهو الاستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بنظر الاعتبار في تقييم مدى فاعلية الميزة التنافسية على المدى الطويل. لقد انقسم الباحثون إلى فئتين، الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وان عمل الاستراتيجي أن يحقق استدامة الميزة التنافسية ، وهذا ما أكدته دراسة (Ghemawat,1986) التي حملت عنوانا الميزة التنافسية ودراسة (Porter, 1996) ما هي الإستراتيجية. أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت الشركات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد الشركات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانا للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة (Hamel et Prahalad ,1994) في دراستهما المنافسة من اجل المستقبل ودراسة (Daveni,1995) الصراع مع المنافسة الفائقة (نصر الدين والزين، ٢٠٠٨: ١٤).

وفي السياق نفسه يرى (Hitt et al ,2000:5) أن الميزة التنافسية المستدامة تحدث عندما تضع وتطور شركة التأمين إستراتيجية لا ينفذ المنافسون مثيلاً لها في ذات الوقت. وترى الدراسة أن الميزة التنافسية المستدامة في مجال التأمين هي قدرة شركة التأمين في الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية من خلال تطوير استراتيجيات جديدة لا يستطيع المنافسون محاكاتها أو تقليدها بسهولة على المدى البعيد والذي هو أصل أداء الشركة المتفوق المستمر كتسديد الأقساط الكترونيا بوساطة البطاقة الذكية دون الحاجة إلى حضور المؤمن له إلى مقر الشركة.



ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage Importance)

وتبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن شركة التأمين عليها أن تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى الشركة. وبذلك لا يمكن أن تتجح استراتيجيات الشركة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها، مما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع الشركة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية لأن الاستراتيجيات الجيدة الأساس فيها إدراك نقاط قوة الشركة وضعفها للعمل في حدودها (عوض، ٢٠٠٠: ١٣٥). ويضيف (Chase, 33: 2003) أن مفتاح تطوير استراتيجيات العمليات الفعالة يشير إلى فهم كيفية إيجاد قيمة مضافة للمؤمن لهم تضاف من خلال الأسبقيات التنافسية أو الأسبقيات التي تم اختيارها لدعم الإستراتيجية المتخذة أو الإستراتيجية المعطاة. ويرى (Hill&Jones,2001:122) أن شركة التأمين تمتلك الميزة التنافسية عندما يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة، وتمتلك الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون لها القدرة على المحافظة على معدل أرباحها لعدد من السنوات. ويؤكد (Lynch,2003:152) أن الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها الشركة من المزايا، هي أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها، ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد، مهارات و ثقافة الشركة. تبرز أهمية الميزة التنافسية في تبني أسلوب عمل متفوق من قبل شركة التأمين على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للمؤمن له مثل السعي دائماً لإرضائه باعتباره الهدف الذي تسعى الشركة لتلبية كل رغباته في الحصول على معاملة متميزة تجعله يشعر بصواب اختياره للشركة وبالتالي الغاية التي ترجوها في الاحتفاظ به وكسب ولاءه الدائم مما يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين كأن تتميز بطريقة تحصيل أقساط التأمين من محل المؤمن له بواسطة مندوبين توظفهم الشركة لهذا الغرض تشعره بأهميته واهتمام شركة التأمين به وعدم تحمله أعباء إضافية ترهق كاهله (تبيدي، ٢٠١٢: ٢٣).

ثالثاً: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة : (Sustainable Competitive Advantage Development Mechanisms)

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم



تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن الشركة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية (نصر الدين والزين، ٢٠٠٨: ١٤). إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يُعدُّ فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن الشركة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام جميع المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، ومن ثمَّ فإن هذه الشركة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمنظمة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستدامة (بريش، ٢٠٠٥: ٣٧). وتقوم الشركات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي العمليات الإنتاجية، التي تتم باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد (بريش، ٢٠٠٥: ١١٢). ويرى (جابر، ١٩٩٠: ١٨٥) إن أهم ما تواجهه الشركات المعاصرة الضغوطات التنافسية التي بلا شك تعتبر (شركات التأمين) واحدة منها، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع الشركة دون غيرها من المنافسين، لذلك ينبغي أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية:

١. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
٢. مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الإلكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
٣. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والمؤمن لهم والمنافسين.
٤. احتضان المؤمن لهم والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.
٥. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والمؤمن لهم.
٦. أداء الخدمة أو العلامة التجارية.
٧. فهم المؤمن له قبل المنافسين والتخطيط لكسب زبائن كثر مستقبلاً.
٨. الاستثمار في النشاط التسويقي.
٩. المحافظة على المظهر العام للشركة.



١٠. تكنولوجيا إنتاج الخدمة التأمينية.

١١. المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات الشركة.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

(Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage)

يسعى هذا المحور إلى توضيح طبيعة العلاقات للمتغيرات المدروسة من خلال تناول الفقرات الآتية:

أولاً: التزام ودعم الإدارة العليا: إن لدعم الإدارة العليا في شركة التأمين أهمية تذهب إلى ابعدها من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل شركة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٥).

ويشير (Gupta et al, 2005: 14) إلى أن العامل الأكثر أهمية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا (TMC) ويتجلى أثر هذا العامل في تدعيم المشاركة الفاعلة وصيانة الأهداف المشتركة الواضحة فكل شيء يبدأ وينطلق من التزام الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة بوصفها إستراتيجية بقاء ومنافسة كما أن هذا الالتزام ضرورة لخلق الاندماج مع ثقافة الجودة. إن القيادات ذات الرؤية الواضحة (Visionary Leadership) مهمة لتطوير ثقافات منظميه كلية سائدة لثقافة الجودة كما أنها ضرورية لخلق التزام وولاء العاملين مما تصب في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ويضيف (Gupta et al, 2005: 175) بسريبتنامي المنافسة في صناعات الخدمة فأن معظم قيادات تلك الصناعات تنفق الوقت والجهد الأكبر في تطوير وعيها ومعرفتها وفهمها لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بوصفها مطلباً حيوياً للالتزام بتحسين جودة الخدمة.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة شركة التأمين تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلية أساساً لتعريف رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف. داف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للشركة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٥).

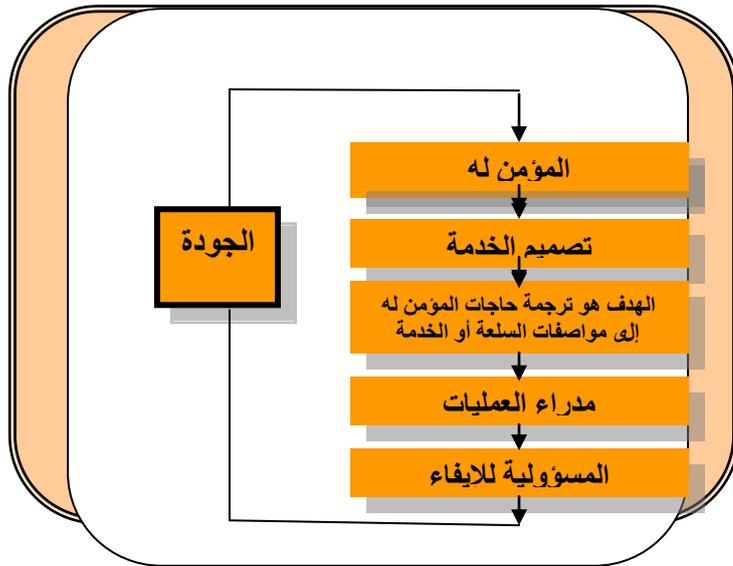
ويرى (Ross, 1995: 90) إن بداية سعي الشركات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجياً يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي تركز رؤية ورسالة الشركة على تحقيقها



بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفاء التي تتمكن الشركة من خلالها إلى ال تنافس وإحراز ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: التركيز على المؤمن له: يعد التركيز على المؤمن له أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي شركة التأمين كانت لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، أو عمليات الإنتاج الحديثة بالمؤمن له وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من المؤمن لهم، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل الخدمات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات المؤمن له المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع (Kotler,1995:38).

ويتفق معه كل من (Thiagarajan & Zairi ,1997 :18) على أنّ تلبية متطلبات الزبون أفضل من المنافسين يمكن أن يفهم على انه السبب الأهم لنجاح الشركات في الأسواق ، فالشركات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على خلق التلاحم بين استراتيجياتها التنافسية ومتطلبات الزب ون. ويشير الباحثان (Kraiweski & Ritzman,2008:141) هنا، إلى أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح الشركة. ويرى (Evans,1997:48) أيضا أن هنالك دور رئيس وبارز للزبون عن طريق التركيز عليه وخلق زوع المحبة أو الولاء لهذه الشركة أو تلك وتمسك الزبون بجودة خدمات الشركة وكما موضحة بالشكل أدناه.



الجودة كما يراها المؤمن له

Sources: Evans, J. R, (Production, Operations Management, Quality, Performance and value),5th,Editionwest publishing company, New York, 1997,p: 48.



وتعد TQM قيمة من حيث إشباعها لرغبة المؤمن له وتحسين الإنتاجية والمحافظة على قيمة الشركة والبقاء وبهذه الحالة سوف تشجع المستفيدين كافة. إن TQM داخل الشركة يمكنها أن تقيم فقط عندما يتم فهم حاجات المؤمن له وعمليات الشركة وهذا يتطلب فهم العلاقات مع الزبائن والمجهزين وفهم أيضاً العمليات والأساليب التي تقوم بها الشركة لكي يمكن تقييم مثل هذه التحسينات ولكي تكون الشركات منافسة ورابحة عليها أن تفهم دائماً كيف تقود العاملين وترضي الزبائن (Hoque, 2003: 555).

ويمكن لشركة التأمين ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على المؤمن له من خلال (السمللي، ٢٠٠٣: ١٧٨):

● التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتماداً على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمؤمن له.

● ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المؤمن لهم واحتياجاتهم المتنوعة.

● قياس مدى رضا المؤمن لهم عن جودة الخدمات التأمينية المقدمة.

ويتفق (مصطفى، ٢٠٠٤: ٩)، (العزاوي، ٢٠١٠: ٧٧) أن الشركات لكي تحقق المكانة التي تضمن لها المزيد من التقدير من قبل الزبائن وتكون النتيجة مزيد من التعامل ومزيد من الرضا ومزيد من الأرباح ومزيد من الزبائن الجدد يجب أن يكون تطوير جودة خدماتها تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة مرتكز حول:

★ تحقيق توقعات الزبون وآماله والتفوق عليها.

★ تجنب حدوث شكاوي بوضع الأمور في نصابها من الوهلة الأولى.

★ عدم وجود أي عيوب بالمرّة في الخدمات المقدمة.

★ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا للشركة.

★ زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين في الشركة.

★ اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار فنياً وتسويقياً.

★ استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمة التأمينية.

★ البحث المستمر والجاد عن أساليب لتحسين جودة ال خدمة في مجال العمل والذي يكون كل عامل أو موظف مسؤولاً عنها.

ويفسر (Lawrence & Thomas , 2004 : 399) إن رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة مهم جداً ، والسؤال هنا هو كيف تلتقي توقعات الزبون مع جودة الخدمة ، حيث إن تطبيق الجودة في خدمات المنظمة تؤثر على رضا الزبون ، وإن رضا الزبون يؤثر على ربحية المنظمة من



خلال الخدمة التي تقدمها الشركة وبالتالي فان زيادة رضا الزبون على خدمات الشركة يقود إلى الاحتفاظ به وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

رابعاً : التحسين المستمر : يؤلف مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت ب ه فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في شركة التأمين لزيادة كفاية عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى الشركة وزبائنها (Pritchard,1999:97). وفي السياق نفسه يؤكد الباحثان (Krajewski & Ritzman,2008:151) أنّ نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات الشركة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية اكبر في الأسواق العاملة بها ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي:

● تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة الخدمات التأمينية.

● جعل أساليب ضبط العملية إحصائياً عملاً طبيعياً من الأعمال اليومية .

● تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

● تطوير وعي مقدم الخدمة بشأن العملية التأمينية التي يكون مسئولاً عنها .

كذلك يعد (سعيد، ١٩٩٨ : ٩٣) التحسين المستمر عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك إن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للزبون (المؤمن له) كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي. كما يشير (عقيلي ، ٢٠٠٩ : ١٣٠) أن التحسين المستمر للجودة هو أن " نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعني الزوال، وبالتالي يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركة، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ال ذي لا يقف عند حد معين وإنما يشمل كافة العمليات".

خامساً: مشاركة العاملين : إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في شركة التأمين، الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالشركة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح . فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف الشركة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز والتي تعد بدورها ميزة تنافسية مستدامة للشركة أمام الآخرين (الفضل والطائي، ٢٠٠٥ : ٣٧٤). فضلاً عن ذلك يعد (Harrison & others ,1998:37) أسلوب



تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوباً جديداً ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المدراء لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة . فهذه الصلاحيات التي منحت للأفراد العاملين تعد إحدى المزايا التنافسية للشركة إلى جانب جودة الاتصالات والانفتاح بين المستويات كافة.

سادساً: تدريب وتأهيل العاملين : يعد تدريب العاملين وتأهيلهم مبدأً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة فهو يمثل أفضل الطرائق لتحسين الأفراد بأسس متواصلة (Goetsch & Davis, 2007: 14) وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة لتشمل جميع العاملين في شركة التأمين وتتضمن تقنيات إحصائية وعملية تُسهم في قياس الجودة وتطويرها، نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات، فضلاً عن تحقيق الأمان في عملية التطبيق ومن أجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة (السالم والمري، ٢٠٠٥: ٦٥). ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطور أساليب العمل، ويتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التركيز مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في التحول من الإدارة التقليدية لإدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب بصفته عملية جماعية في التنظيم وضرورية، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو تغيير إدارة الجودة الشاملة نفسها. ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن تهيئة البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تنعكس إيجابياً على أداء العاملين وقدراتهم . وبالتالي فإن أية شركة تأمين تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في الشركة (ويليامز، ٢٠٠٦: ٣٠).

إن تطبيق مدخل التدريب يسمح بتشجيع عملية التكامل بين مختلف أقسام وفروع شركة التأمين لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التأمينية، وجودة الخدمات المساندة، وجودة النظام الإداري (Donabedian, 2005: 8). ويتفق معه (بوشنافة وحمول، ٢٠٠٩: ١٢) أن التدريب أصبح أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية لشركة التأمين، حيث إنه يمثل جزءاً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة التأمين بهدف تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من كل نشاط ومن محافظة كل الأنشطة. فعملية التدريب تحتل مركزاً هاماً في شركات التأمين، حيث تعتبر من أهم السبل في تطوير خدماتها، تحقيق أهدافها، والمحافظة على ديمومتها واستمراريتها.



المطلب الثالث : خصائص الخدمة التأمينية و إدارة الجودة الشاملة (Characteristics of Insurance Service And Total Quality Management)

يهدف هذا المطلب إلى بيان ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة على الخدمة التأمينية.
أولاً: مفهوم الخدمة التأمينية (Concept of Insurance Service) ترى (الحمداني، ١٩٩٨: ٣٦) أن الخدمة التأمينية (المنتج التأميني) تمثل الخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية وما تقدمه تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية والأمان والاستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين في تعويض الخسارة المتحققة نتيجة الخطر المؤمن ضده مقابل مبلغ من المال يدفعه حامل الوثيقة إلى شركة التأمين يعرف بالقسط التأميني سواء أكان هذا الخطر مغطى بتأمينات الممتلكات أو تأمين الحياة أو تأمينات المسؤولية، وبذلك يمكن تعريف الخدمة التأمينية "أنها المنفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها المستفيد من وثيقة التأمين جراء اقتنائه لها وتؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته" وبناءً على ما تقدم يظهر لنا التأمين يحقق منفعتين: الأولى معنوية بتحقيقه الأمان للفرد على أمواله وحياته ومسؤوليته والثانية هي مادية وذلك بتعويضه عن الأضرار عند تحقق الخطر المؤمن ضده . كما يعبر عنها (Malvern, 2002:212) على إنها عبارة عن منتج تسوقه وتنتجه شركة التأمين بهدف تلبية إحتياجات الزبون ورغباته التأمينية ضد المخاطر المحتملة الوقوع في المستقبل والتي يمكن أن تسبب له خسائر في شخصه أو ممتلكاته أو مسؤولية تجاه الغير، وهي بهذا نشاط خاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية، غير إن عملية التبادل هذه ينتج عنها إمتلاك وثيقة التأمين التي تثبت حق الزبون في الإستفادة من الخدمة التأمينية على وفق الشروط المتفق عليها في العقد .

ثانياً: خصائص الخدمة التأمينية: (Characteristics of Insurance Service)

من خلال ما سبق يمكن تلخيص خصائص الخدمة التأمينية وتميزها عن السلعة المادية بما يلي بحسب عدد من الباحثين (الوردي وآخرون ١٩٩٣: ١٦)، (الحمداني، ١٩٩٨: 36)، (عقيلي وآخرون، ١٩٩٤: ١٢١)، (مبارك، ٢٠٠٤: ٣٩)، (الزهيري، ٢٠١١: ٢٩):
١. الخدمة التأمينية غير ملموسة ويتضح ذلك بأن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو تسوقها أو لمسها أو سماعها وذلك قبل شرائها كالمسحوق المادية، فالزبون لا يحصل على منفعة حال شرائه خدمة التأمين بل يحصل على وعد بالحماية من أخطار محددة فقط وبذلك تكون الخدمة غير مغرية للزبون.



٢. تزامن إنتاج الخدمة التأمينية واستهلاكها، وتتميز الخدمة بأن تقديمها واستهلاكها يحدث في آن واحد، فمقدم الخدمة يعتبر جزءاً من الخدمة نفسها سواء كان إنساناً أو آلة، وسلوك مقدم الخدمة يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة، لذلك نجد أن جودة الخدمة ترتبط بالأسلوب الذي تقدم فيه.
٣. الخدمة المتحققة من التأمين ذات طابع احتمالي ومستقبلي فهو من جانب قد يحصل أو لا يحصل المؤمن له على المنفعة، ومن جانب آخر لا يتمتع المؤمن له مباشرة المنفعة كما و بذلك يشعر المؤمن له بعد انقضاء مدة التأمين دون تحقق خسارة تعوض عنها شركة التأمين بأنه خسر قسط التأمين مقابل لا شيء مما ينتج عن هذا الفهم الضبابي لمنفعة الخدمة التأمينية عزوف بعض الأفراد عن التأمين.
٤. الخدمة التأمينية غير قابلة للتخزين وسريعة التلاشي، فهي تباع أولاً ثم تنتج وتستهلك.
٥. ترتبط المنفعة التي تقدمها الخدمة التأمينية بالحوادث المؤسفة والكوارث التي تصيب الفرد كالوفاة والحريق والسرقة... وغيرها لذا فعملية شراء الخدمة التأمينية لا تكتنفها السعادة والغبطة كما هو الحال في شراء السلع والخدمات الأخرى.
٦. تتسم الخدمة التأمينية كأنواع الخدمات الأخرى بضيق نطاقها الجغرافي وتركز توزيعها على المنفذ المباشر أي التسويق المباشر بخلاف المنتجات المادية التي تتسم بنطاقها الجغرافي الواسع وقنوات توزيعها المختلفة.
٧. الخدمة التأمينية تأخذ في لحظة شرائها شكل ورقة سطرت عليها وعود بالحماية من أخطار محددة وتدعى هذه الورقة بوثيقة التأمين Insurance Policy وتتسم نصوص هذه الوثيقة عادة بالتعقيد مما يتعذر على الزبائن فهمها والتعامل معها.
٨. التأمين خدمة مستقبلية تبدأ خدمة التأمين من وقت توقيع العقد ، متمثلة في الشعور النفسي بالأمان، بعكس الخدمات الأخرى التي تنتهي بإنهاء الإجراءات المادية . فإن فترة أداءها تمتد إلى نهاية مدة التأمين ، والتي تصل إلى عام في التأمينات العامة، و إلى مدى الحياة في تأمينات الحياة.
٩. التأمين خدمة متنوعة ومتعددة التغطيات تتنوع خدمة التأمين وفقاً لطبيعة الأخطار المؤمنة، أو الأشياء المؤمن عليها، أو مبالغ التأمين، وفترة السريان، والشروط التي تتضمنها الوثائق . ومع ذلك تتنوع لنفس الأشياء ولذات الأخطار وفترة التغطية. وهذا التنوع يجعل وثائق التأمين غير متشابهة مما يصعب المفاضلة أو المقارنة بين تكاليف كل منها . وكذلك تتفاوت هذه الخدمات بين الشركة التي تقوم بتقديمها ، فمثلا الخدمات التي تقدمها شركات الطيران تختلف من شركة إلى أخرى.



١٠. التأمين خدمة وسيطية التسويق تُقدّم خدمة التأمين للأفراد والشركات المختلفة في أماكن تواجدهم. وتلجأ شركات التأمين للإستعانة بالوكلاء والسماصرة والمنتجين في تسويق خدمات التأمين بينما تكتفي الشركة بمركزها الرئيسي بالإضافة إلى عدد من الفروع المتباعدة.
١١. التأمين خدمه زمنية التوازن تعتمد خدمة التأمين على مجموعة من الأسس الفنية والرياضية التي تفترض تحقيق التوازن في محافظ العمليات التأمينية لهيئات التأمين في المدى الطويل، وما يطلق عليه التوازن الزمني للعمليات.
١٢. التأمين خدمة حتمية الملاءة المالية إن استمرار هيئات التأمين في مزاوله النشاط، وتقديم الخدمة التأمينية يجب أن يقترن بالقدرة على الوفاء بالالتزاماتها المستقبلية تجاه حملة الوثائق ولسنوات سريانها، ومن ثم الأموال المتجمعة لديها في صورة إحتياطيات ومخصصات فنية وحسابية هي مصدر الأمان أو الخدمة التأمينية، لدرجة الأمان التي يحصل عليها المؤمن له.
١٣. التأمين خدمه تقديرية النتائج يتم حساب مقابل خدمة التأمين على أساس تقديري، فالأسس الفنية والنماذج والخبرة ، كلها تهدف فقط إلى تقليل إنحرافات التكلفة الفعلية عن تلك المقدرة والمحسوب على أساسها القسط. إذ أن المخصصات الفنية تعتمد هي الأخرى على التقدير بالنسبة لقيمة التسوية .

ثالثاً : أساليب تطوير الخدمة التأمينية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة

(Styles of Developing of Insurance Service Under TQM)

أما أهم أساليب تطوير جودة الخدمة التأمينية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة ، فأنها تتضمن ما يلي(الرشيد،٢٠٠٨: ١٠٧):

● تقديم ما يفوق توقعات المؤمن له : ولكي تتحقق مستويات مرتفعة من الجودة ستوجب من مقدم الخدمة الفهم الكافي لتوقعات المؤمن لهم ، فالبداية خطيرة والنهاية أكثر خطورة فيبدأ المؤمن له بتشكيل توقعاته وينتهي بتقييم جودة الخدمة وما بين البداية والنهاية شركات تنجح، وشركات تفشل، وشركات تخنفي.

● تدريب فريق عمل تقديم الخدمة التأمينية: فالعاملون هم رأس مال شركة التأمين ولن تنجح الشركة ما لم تولي زياتنها الداخليين (العاملون) اهتماما مثل الزياتن الخارجيين (المؤمن لهم) أو أكثر بتدريبهم على تقديم الخدمة بدون أخطاء من المرة الأولى، فتحقيق رضا مقدم الخدمة يساهم في تقديم خدمة تلبي رغبة المؤمن له أولاً ورفع كفاءة أداءه ثانياً . هناك عدد من الاستراتيجيات المطلوبة من أجل أن يتم التأكد من أن مقدمي الخدمة لديهم الرغبة والقدرة على تقديم خدمة عالية الجودة ويملكون الحافز لتقديم الخدمة على أساس الاهتمام بالمؤمن له وتقديم الخدمة الراقية . هذه



الاستراتيجيات في معظمها تدور حول طرق اس تقطاب وتفعيل الموارد البشرية الجيدة التي تمتلكها أو يمكن أن تمتلكها الشركة، وبالتحديد تركز هذه الاستراتيجيات على أربعة عناصر رئيسية، هي : (توظيف العامل في الجدين، تطوير مهارات العاملين من أجل تقديم خدمة جيدة ، وجود الأنظمة المساعدة، والمحافظة على العاملين الأكفاء).

● القرب من المؤمن لهم : عندما تكون شركة التأمين قريبة من المؤمن لهم يشعرهم ذلك بأهميتهم وبالتالي سيغفروا للشركة أي أخطاء أو تقصير في خدماتها فعليها بالمدائمة في الاتصال بهم بالهاتف أو الايميل أو بطاقات الشكر والتهنئة في المناسبات، فالقرب منهم يهكن شركة التأمين من معرفة توقعاتهم ومستوى الخدمة المقدمة لهم.

● مكافأة الموظفين : على أداءهم المتميز تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في تقديم خدمة أفضل للمؤمن لهم، ويجب مكافئتهم على الانجازات الصغيرة مثل الانجازات الكبيرة فالانجاز الصغير يقود إلى انجاز اكبر.

● مشاركة المؤمن له في صناعة الخدمة : أن تعامل شركة التأمين زبائنهم وكأنهم شركاءها في العمل وتجعل لهم نصيب في صنع القرار هذا يسهل على الشركة كثيراً معرفة توقعات الزبائن عن الخدمة ويساعدها في تقديم خدمة مفصلة على الزبون وحسب طلبه.

● مكافأة المؤمن لهم : على سلوكهم الجيد في ال تعامل مع شركة التأمين، ومعاملتهم باحترام كما يعامل العاملون، وتقديم هدايا مجانية لهم عندما يكرروا الزيارة للشركة أو منحهم بعض الخصومات عندما يحضروا زبوناً جديداً، مثلاً قد تلجأ شركات التأمين في بعض الأحيان بالرغم من عدم مسؤوليتها الواضحة قانوناً عن سداد التعويض. ولكن من اجل المحافظة على سمعتها الطيبة في السوق التأميني أو للاحتفاظ بعملائها من المؤمن لهم الذين لهم تاريخ جيد في تعاملهم مع الشركة ولهم تأمينات كبيرة إلى تسديد مبالغ معينة على سبيل المنحة لمساعدة المؤمن لهم مما يحيق بهم من ضيق مادي بسبب حدوث الخسارة التي تلحق بهم . أن سلوك عموم موظفي شركة التأمين وأسلوب تعاملهم مع الزبائن يجب أن يتسم بالرقعة لموظفي البدالة أو موظف الاستعلامات ذو أثر كبير على الزبون مستقبلي علاقته مع الشركة.

الأسباب التي تدعو لتطوير جودة الخدمة التأمينية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (محمد

علي، ٢٠٠٣ : ٧-٨):

١. كسب زبائن جدد.
٢. مواجهة منافسة الشركات الأخرى.
٣. إعطاء منفعة أكبر للزبون.



٤. زيادة درجة إقبال الزبائن الحاليين على شراء الوثائق.
٥. زيادة المدخرات القومية.

أما بالنسبة لمجالات التطوير التي من المناسب إتباعها في هذا المجال:

1. اشتراك وثائق التأمين على الحياة في الأرباح.
2. التوسع في إصدار وثائق بدون كشف طبي.
3. منح جوائز بالإضافة إلي الأرباح المقررة.
4. زيادة أسعار الفائدة بما ينتج عنه تخفيض القسط.
5. تعديل شروط الوثيقة حسب رغبات الزبون.
6. تبسيط الإجراءات الطبية للوثائق بكشف طبي.

أما بالنسبة لتنوع الخدمة التأمينية تستطيع شركات التأمين إصدار عدة وثائق مثل وثيقة التأمين المختلط الذي يجمع مزايا التأمين المؤقت والتأمين حال الحياة مع الاشتراك في الأرباح، ووثيقة الوالد والطفل (التأمين لصالح الطفل)، ووثيقة الدخل العائلي، ووثيقة الزوج والزوجة. وهذه الوثائق جميعها تعتبر بدائل لبعضها البعض، فكلها من النوع المختلط مع الاختلاف في المسميات، أي تعتبر تشكيل لوثائق النوع المختلط وعدم المساس بالتأمين المؤقت والتأمين لحالة الحياة. ومن صور التنوع في الخدمات المرتبطة بالتأمين ما يلي (محمد علي، ٢٠٠٣: ٨):

1. إضافة خدمة الاقتراض بضمان الوثيقة علي بعض الوثائق.
2. الدخل الثابت للزبون، وذلك بإصدار نوع من الوثائق يضمن إعطاء دخل ثابت للزبون بعد فترة معينة من التعاقد.

٣. خدمة الادخار والتوفير، وذلك بالنسبة لبعض الوثائق وهي التأمين المختلط.

٤. إعطاء أرباح دورية للمؤمن له، وذلك باشتراك بعض الوثائق في أرباح الشركة، وهي وثائق التأمين المختلط مع الاشتراك في الأرباح.

وهذه كلها اختيارات ترتبط بوثيقة التأمين المختلط دون الأنواع الأخرى.

أما عن الفوائد التي ستجنيها الشركات من وراء تنوع خدماتها التأمينية فهي:

- 1-إشباع الحاجات المتغيرة للأفراد.
- 2-توسيع أسواق الشركة.
- 3-مواجهة المنافسة.
- 4-استثمار رؤوس الأموال العاطلة.
- 5-توزيع المخاطر التسويقية.



6- مساهمة تغيرات الأنشطة الاقتصادية.

كما يمكن أن تقوم شركات التأمين بتشكيل خدماتها في وثائق التأمين على الحياة، وذلك بلن تصدر وثائق تأمين بكشف طبي، وبدون كشف طبي، ووثائق بأقساط شهرية، ووثائق بأقساط سنوية، ووثائق بقسط وحيد، ووثائق بأقساط ثابتة، ووثائق بأقساط متغيرة.

أما عن الفوائد التي ستجنيها الشركات من وراء تشكيل خدماتها التأمينية فهي:

1- مقابلة احتياجات ورغبات الزبائن.

2- مواجهة العادات الشرائية للزبائن.

3- اتساع السوق الذي تعمل به الشركة.

4- مواجهة المقدر الشرائية للزبائن.

ومن المفيد هنا أن نبين قد يحصل أحياناً خلط بين مفهومي التشكيل والتنوع لدى مديري التخطيط والإشراف، ومديري التسويق بشركات التأمين، فعندما يذكون أشكال الوثائق التي تصدرها الشركة نجد أنها هي نفس الأنواع التي ذكروها عند سؤالهم عن التنوع، وهذا الخلط في المفاهيم قد يرجع إلى عدم وضوح وظيفة تخطيط وتطوير المنتجات لديهم.

((المبحث الثالث: إختبار فرضيات العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث))

يهدف هذا المبحث إلى إختبار فرضيات البحث ، إذ جرى التركيز في المطلب الأول على

إختبار وتحليل علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث الحالية ، في حين تناول المطلب الثاني

إختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث ، لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (التفسيري

) في المتغير المعتمد (الإستجابي) ، لذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين وعلى النحو الآتي :

المطلب الأول : تصميم الإستبانة ووصف العينة : إعتمدت الدراسة في منهجيتها على عدة

وسائل لجمع المعلومات والبيانات ، وكانت إستمارة الإستبانة أهم تلك الوسائل ، إذ قام الباحث

وبعد مراجعة أغلب الأدبيات ، والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية فضلاً عن

إستطلاع آراء القائمين على أعمال التأمين، مع ذلك قام الباحث بإستشارة المشرف العلمي لهذه

الدراسة لوضع أبعاد محاور الإستبانة، والعبارات الملائمة لكل محور، حيث تم إستعمال مقياس

ليكرت (Likert) التدريجي الخماسي من (١-٥)، وبعد إعداد إستمارة الإستبيان بصيغتها الأولية

تم عرضها على عدد من السادة المحكمين من ذوي الإختصاص لغرض تقويمها وإبداء آرائهم

ومقترحاتهم فيما يتعلق بمدى ملائمة فقرات المقياس مع الأهداف التي أعدت من أجلها، وبعد إبداء

السادة المحكمين لملاحظاتهم وتوجيهاتهم بشأن تعديل صيغة بعض الفقرات وحذف الأخر مع



إضافة فقرات أخرى، تم الأخذ بتلك الملاحظات، وبذلك تم إعادة بنائها بمقاييسها وفقراتها لتصبح أكثر ملائمة للأهداف التي وضعت من أجلها، وبالصيغة النهائية، وفعلاً تم توزيعها من خلال القيام بالخطوات الآتية :

١. تم إختيار أفراد العينة التي يمكن أن تحقق أهداف الدراسة، والتي تمثلت بالسادة (مدير عام شركة التأمين العراقية، أعضاء مجلس الإدارة في الشركة المبحوثة، ورؤساء الأقسام، أو من ينوب عنهم)

٢. تم توزيع إستمارات الإستبانة على عدد أفراد العينة البالغ (٤٠) فرد، أعيد منها (٣٦) إستمارة، وبعد إجراء عمليات التدقيق والفرز من قبل الباحث تبين وجود (٤) إستمارات غير صالحة لذا تم إستبعادها، وبهذا بلغ العدد النهائي ل إستمارات الصالحة (٣٦) إستمارة تم إعتماها في تحليل نتائج الدراسة .

صيغة الإستبانة النهائية :

بناءً على ما تقدم أصبحت الإستبانة مكونة في شكلها النهائي مكونة من جزئين، إذ يشير الجزء الأول إلى المعلومات التعريفية الخاصة بالمجيبين على فقرات الإستبانة، ويشير الجزء الثاني إلى الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المكونة من (٥٠) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، خصص المحور الأول إلى إدارة الجودة الشاملة، والمتكون من ستة أبعاد هي (التزام ودعم الإدارة العليا لفلسفة TQM، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين)، وبهذا أصبح يشكل هذا المحور (٣٠) فقرة من فقرات الإستبانة.

أما المحور الثاني فقد خصص إلى الميزة التنافسية المستدامة والذي شمل أربعة أبعاد هي (المقدرة الجوهريّة، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية)، بذلك فقد شكل هذا المحور (٢٠) فقرة من فقرات الإستبانة .

المطلب الثاني : إختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث

يهدف هذا المطلب إلى بيان العلاقات الإرتباطية بين متغيرات البحث، ولغرض قبول الفرضيات التي صيغت للدراسة الحالية أو نفيها، تم الإعتماد على عدد من الوسائل والأدوات الإحصائية، إذ تم إستخدام معامل إرتباط كندال لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات البحث في الشركة المبحوثة، فضلاً عن تحديد قيمة الـ (significant) ومختصرها (sig)، والتي تستخدم لمعرفة مستوى معنوية الإرتباط، فإذا كانت قيمتها أقل من (٠.٠٥) أو (٠.٠١)، دل ذلك على معنوية الإرتباط، وبذلك كانت نتائج إختبار فرضيات البحث على النحو الآتي :



الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي). تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بقيمة ارتباط (٠.٦٢) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ أسهمت تلك العلاقة بقبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي) تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي بقيمة ارتباط (0.51) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ أسهمت تلك العلاقة بقبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي للجودة والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي). تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي قيمة ارتباط (0.21) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ أسهمت تلك العلاقة برفض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي). تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي بقيمة ارتباط (0.57) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ أسهمت تلك العلاقة بقبول الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي). تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي بقيمة ارتباط (0.27) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ أسهمت تلك العلاقة برفض الفرضية الفرعية الرابعة.



الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي) . تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي بقيمة ارتباط (0.55) عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ أسهمت تلك العلاقة بقبول الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي) . تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي بقيمة ارتباط (0.53) عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ أسهمت تلك العلاقة بقبول الفرضية الفرعية السادسة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

١. الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي)

١. تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.32)، بما يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة (X) يفسر قيمته (0.32) من التباين الحاصل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وان (0.68) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (15.586) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.00) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. تشير قيمة (F) المحسوبة والمستخرجة من جدول (ANOVA) والبالغة (F=15.586)، بأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.00) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة.

٣. إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.645) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,34)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t =3.948) وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) في إنموذج الدراسة الحالية ، مما يعني إمكانية قياس علاقة تأثير لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة.



٤. بلغت قيمة معامل الانحدار (β) الموجبة الإتجاه ($\beta=0.56$) ، والتي تعني إن كل تغير بمقدار (١) في المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) يؤدي إلى تغير مقداره (0.56) في (الميزة التنافسية المستدامة).

٥. تشير قيمة الثابت (a) البالغة ($a=0.796$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للميزة التنافسية المستدامة مقداره (0.796) عندما تكون قيمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساوي صفراً. وهذا يعني إنه بزيادة إدارة الجودة الشاملة سوف تزداد قيمة (الميزة التنافسية المستدامة) لكون قيمة (β) كانت موجبة الإتجاه.

بناءً على ما تقدم ، فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متوافقة مع الفرضية الرئيسة الثانية ، مما يؤكد صحة هذه الفرضية ، ولهذا يتم قبولها ، وبذلك فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة .

اختبار الفرضيات الفرعية:

١. بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.66$) ، مما يعني إن مقدار ما يفسره تأثير المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) يشكل نسبة (66%) من (الميزة التنافسية المستدامة). وأن (34%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد جداً ضمن حدود ثقة (0.05).

٢. تشير قيمة (F) المحسوبة والمستخرجة من جدول ($ANOVA$) والبالغة ($F=3.443$) ، بأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة.

٣. يتبين من الجدول بأن قيمة (t) المحسوبة للأبعاد فقد بلغت $tx_1=0.921$ ، $tx_2=0.067$ ، $tx_3=1.658$ ، $tx_4=3.523$ ، $tx_5=2.617$ ، $tx_6=0.513$ وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية (١.٦٤٥) يتضح إن قيم (t) المحسوبة اصغر من قيمها الجدولية للأبعاد (X1)،(X2)،(X6) إلا قيمة (t) ل (X3)،(X4)،(X5) فإنها كبيرة عن مقارنتها بقيمتها الجدولية . وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (X3)،(X4)،(X5) (كمتغير مستقل) في إنموذج الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية قياس علاقة تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة.

- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) للالتزام ودعم الإدارة العليا ($\beta_1=0.13$) والمراقبة ل (X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في التزام ودعم الإدارة العليا (X_1) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.13) في الميزة التنافسية المستدامة.



- بلغت قيمة معامل الإنحدار (β) للتخطيط الاستراتيجي للجودة قد بلغ ($\beta_2=0.01-$) والمرافقة ل(X_2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التخطيط الاستراتيجي للجودة (X_2) سيؤدي إلى تغير مقداره ($0.01-$) في الميزة التنافسية المستدامة.
- بلغت قيمة معامل الإنحدار للتركيز على الزبون فقد بلغ ($\beta_3=0.22$) والمرافقة ل(X_3) وهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التركيز على الزبون (X_3) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.22) في الميزة التنافسية المستدامة.
- بلغت قيمة معامل الإنحدار للتحسين المستمر فقد بلغ ($\beta_4=0.40$) والمرافقة ل(X_4) وهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التحسين المستمر (X_4) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.40) في الميزة التنافسية المستدامة.
- بلغت قيمة معامل الإنحدار للمشاركة العاملين فقد بلغ ($\beta_5=0.39$) والمرافقة ل(X_5) وهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) مشاركة العاملين (X_5) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.39) في الميزة التنافسية المستدامة.
- بلغت قيمة معامل الإنحدار للتدريب العاملين وتأهيلهم فقد بلغ ($\beta_6=0.09$) والمرافقة ل(X_6) وهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في تدريب العاملين وتأهيل (X_6) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.09) في الميزة التنافسية المستدامة.
٤. تشير قيمة الثابت (α) البالغة ($\alpha=1.270$) بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة عندما تكون قيمتها (تساوي صفراً) ، فإن قيمة الميزة التنافسية المستدامة تساوي (1.270) ، وهذا يعني انه بزيادة مبادئ إدارة الجودة الشاملة ستزداد قيمة الميزة التنافسية المستدامة لكون قيمة (β) كانت موجبة الإتجاه .
- بناءً على ما تقدم، وعلى أساس نتائج التحليل تقبل الفرضيات الفرعية الخاصة بـ (التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ومشاركة العاملين) وترفض الفرضيات الفرعية الخاصة بـ (التزام ودعم الإدارة العليا ،التخطيط الاستراتيجي للجودة و تدريب وتأهيل العاملين) .

((المبحث الرابع : الإستنتاجات والتوصيات))

اولاً : الاستنتاجات / بعد تحليل وتفسير البيانات واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج الآتية

١ - الإجابات المتعلقة بتحليل متغير إدارة الجودة الشاملة:



أ- بلغ المتوسط العام لم تغير إدارة الجودة الشاملة (٣,٧٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس الخماسي بانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى تطوير لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفيما يلي عرض النتائج بحسب كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ب- حصل بعد تدريب وتأهيل العاملين على المرتبة الأولى في تقييم أفراد عينة البحث في الشركة المبحوثة. مما يعكس أهمية تدريب العاملين في الشركة لتنمية إمكاناتهم، فضلاً عن حرص الشركة على ديمومة عملية التدريب بما يكسب العاملين الخبرات الجديدة في مجال عملهم.

ج- حصل بعد التحسين المستمر على المرتبة الثانية في تقييم أفراد عينة البحث في الشركة المبحوثة. ويعزى ذلك إلى اهتمام الشركة بتبسيط إجراءات العملية التأمينية باستمرار، فضلاً عن اهتمامها بتحسين جودة خدماتها باستمرار.

د- حصل بعد التزام الإدارة العليا على المرتبة الثالثة في تقييم أفراد عينة البحث في الشركة المبحوثة. مما يعكس قيام التزام الشركة بتدريب وتطوير العاملين لرفع مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم، وبالمقابل لم تحرص الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم.

هـ- حصل بعد التخطيط الاستراتيجي على المرتبة الرابعة في تقييم أفراد عينة البحث في الشركة المبحوثة. والسبب يعود إلى عدم امتلاك الشركة لمنظومة تخطيط استراتيجي تدعم الجهود الهادفة لرفع مستوى الجودة، فضلاً عن عدم وضع خطة إستراتيجية مبنية على وفق نتائج تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية والخارجية.

و- حصل بعد التركيز على الزبون على المرتبة الخامسة في تقييم أفراد عينة البحث في الشركة المبحوثة. ويعزى السبب إلى عدم وجود قسم أو شعبة متخصص بخدمة الزبائن المتميزين "كبار الزبائن"، فضلاً عن عدم وضع الزبون في قمة أولويات الخطة الإستراتيجية للشركة.

ز- حصل بعد مشاركة العاملين على المرتبة السادسة في تقييم أفراد عينة البحث في الشركة المبحوثة. ويعزى السبب إلى عدم حرص الشركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل الشركة، فضلاً عن عدم تشكيل فرق عمل لمناقشة المشكلات المتعلقة بجودة الخدمات التأمينية واقتراح الحلول المناسبة لها.



٢- الإجابات المتعلقة بتحليل متغير الميزة التنافسية المستدامة:

أظهر التحليل ميل متغير الميزة التنافسية المستدامة بوسط حسابي تجاوز الوسط الفرضي للمقياس الخماسي بقليل، أي أن هناك ميزة تنافسية فوق المتوسط بقليل، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى تطوير لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣- التحليلات الإحصائية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

أ- أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي والميزة التنافسية المستدامة. وهذا يعني أن توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في شركة التأمين العراقية ستحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ب- أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفرعي (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) والميزة التنافسية المستدامة. مما يعني أن أي بعد من هذه الأبعاد الستة في حالة توفرها في شركة التأمين العراقية ستحقق الميزة التنافسية المستدامة.

٤- التحليلات الإحصائية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث:

أ- أظهر التحليل وجود علاقة تأثير معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي والميزة التنافسية المستدامة. وهذا يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في شركة التأمين العراقية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب- أظهر التحليل وجود علاقة تأثير معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفرعي (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) والميزة التنافسية المستدامة. مما يعني أن أي بعد من هذه الأبعاد الستة في حالة توفرها في شركة التأمين العراقية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ج- أظهر التحليل أن من أقوى الأبعاد الستة تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو بعد التحسين المستمر ويليه بعد مشاركة العاملين ثم بعد التركيز على الزبون. ونستخلص من ذلك أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة كل واحدة منها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يستلزم من شركة التأمين العراقية أن تسخر جميع إمكانياتها وقدراتها المالية في الاهتمام بهذه الأبعاد بحسب أولوياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



ثانياً : التوصيات

تأسيساً على ما توصل إليه البحث من إستنتاجات ، فإنها تستكمل تلك الإستنتاجات بما تقتضيه الضرورة البحثية والعملية بجملة من التوصيات:

أولاً : التزام الإدارة العليا للشركة بتهيئة متطلبات تطبيق إدارة ال جودة الشاملة ضمن خططها إستراتيجية والإيمان المطلق بهذه المتطلبات من قبل الإدارة العليا.

ثانياً : يتطلب العمل بمدخل (TQM) إجراء عدة تغيرات في الشركات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي، العمل بفلسفة التحسين المستمر، تغير الثقافة التنظيمية، تطوير القيادات الإبداعية، وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة، وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفقاً لحاجة الشركة أولاً ووفقاً للتطورات البيئية التي تؤثر على أعمال الشركة والتي تحرص الإدارة إلى إدخالها ثانياً .

ثالثاً: إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة عموماً وتقنياتها وأساليبها المختلفة على وجه الخصوص على اعتبار أن التعليم والتدريب مدخلان رئيسيان لتنمية وتطوير العاملين في مجال التأمين.

رابعاً: التوجه نحو الزبائن والمستفيدين من الخدمة التأمينية ومعرفة جودة الخدمات التأمينية من خلال الأفكار والمقترحات والآراء التي يطرحها باعتبار الزبون هو الهدف النهائي للشركة الذي تحاول شركات التأمين إشباع حاجاته وبالتالي الأرباح التي تحققها الشركة هي معتمدة اعتماداً كلياً على الزبون.

خامساً: بنفي استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبون والاهتمام بتشخيص التغيرات التي تحصل بالبيئة وتعديل الأسعار بحسب متطلبات السوق العاملة بها فضلاً عن تطوير الأساليب والتقنيات لمواجهة المنافسين، و المحافظة على واستقطاب الكفاءات وحملة الشهادات العليا من ذوي الخبرة للاستفادة من كفاءاتهم وخبراتهم في تطوير الخدمات التأمينية في الشركة.

سادساً: يمكن لإدارة الشركة الاعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها في التحليلات الإحصائية كعامل أساسي في تعميق الوعي والإدراك بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا سيققق الاستغلال الأمثل والقرار الرشيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



سابعاً: التقييم المستمر لأداء الشركة من خلال رفع تقارير فصلية إلى الإدارة العليا في الشركة تتضمن آخر التطورات الخاصة في الصناعة التأمينية، بالإضافة إلى مختل ف المستجدات وأبرز المعوقات التي تعترض مسار الشركة ومقترحات القسم بشأن تقويمها .

ثامناً : إعداد دراسة شاملة عن وضع الشركة الحالي للمقارنة مع مثيلاتها من شركات التأمين الأخرى لمعرفة موقعها في القطاع التأميني.

تاسعاً: زيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات العليا في الشركة.

((المصــــــــادر))

أولاً : الكتب العربية

١. توفيق، عبد الرحمن، (إدارة الجودة الشاملة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢. جودة، محفوظ احمد، (إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.
٣. الرشيد، صالح، (أساسيات تسويق الخدمات)، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، جامعة الملك فيصل، ٢٠٠٨.
٤. سعيد، خالد بن عبد العزيز، (إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض- السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٨.
٥. السقاف، حامد عبد الله، (المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
٦. السلمي، علي، (إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.
٧. الطاهر، علاء فرح، (إدارة المواد والجودة الشاملة)، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
٨. الطائي، يوسف حجييم؛ العجيلي، محمد عاصي؛ الحكيم، ليث علي، (نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٩. عبد المحسن، توفيق محمد، (مراقبة الجودة:مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو ٩٠٠٠)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢.
١٠. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (إدارة الجودة الشاملة- مدخل استراتيجي تطبيقي)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
١١. عقيلي، عمر وصفي، والعبدي، قحطان بدر، الغدير، حمد راشد، (مبادئ التسويق-مدخل كمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٤.
١٢. عقيلي، عمر وصفي، (المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
١٣. علوان، قاسم نايف، (إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
١٤. عوض، محمد أحمد، (الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠.



١٥. الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد (الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧.
١٦. الفضل، مؤيد عبه الحسين والطائي، يوسف حبيب، (إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك) منهج كمي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
١٧. الوادي، محمود حسين؛ نزال، عبدالله إبراهيم؛ سمحان، حسين محمد، (إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان، ٢٠١٠.
١٨. الوردي، سليم علي؛ البلداوي، علاء عبد الكريم؛ العنكي، جبار صبري، (تسويق خدمات التأمين)، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، ١٩٩٣.
١٩. ويليامز، ريتشارد، (أساسيات الجودة الشاملة)، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة محمد الحديدي، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٦.

ثانياً : الأطاريح والرسائل الجامعية

١. جابر، محمد جابر، (محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية)، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ١٩٩٠.
٢. الحمداني، رافعة إبراهيم، (ظاهرة إنخفاض الطلب على التأمين في العراق - الأسباب والمعالجات)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 199٨.
٣. الزهيري، أحمد خلف حسين، (تأثير التسويق الإلكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠١١.
٤. عوجة، أزهار مراد، (العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة - دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية في الكوفة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٠.
٥. مبارك، حمد الله موسى، (تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء لشركات التأمين الأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.

ثالثاً : الدوريات والمجلات والمؤتمرات

١. أبو دولة، جمال؛ النياي، حمد علي، (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة)، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، اربد، ٢٠٠٠.
٢. بريس، فايزة، (دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية)، جامعة سعد دحلب بالبيدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، الجزائر، ٢٠٠٥.
٣. السالم، مؤيد سعيد؛ المري، محمد، (مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر)، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٥)، العدد (١)، ٢٠٠٥.
٤. السملالي، يحضية، (إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية)، ورقة بحث مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقة، الجزائر، ٢٢/ابريل/٢٠٠٣.



٥. الطائي، يوسف حجيم ؛ العبادي، هاشم فوزي، (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد (٣)، السنة الأولى، ٢٠٠٥.
٦. الطجم، عبدالله عبد الغني، (المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والإدارة، جدة، العدد (٢)، ٢٠٠١.
٧. ققادة، عيسى يوسف، (نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة علوم إنسانية، السنة (٥)، العدد (٣٥)، ٢٠٠٧.
٨. محمد علي، نادية، (استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين)، الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، تشرين أول، ٢٠٠٣.
٩. مصطفى، احمد سيد، (إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية)، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث بغرفة التجارة والصناعة بدبي، المجلد (٢٥)، العدد (٩٧)، ٢٠٠٤.
١٠. نصر الدين، بن نذير؛ الزين، منصور، (الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال)، جامعة سعد دحلب البليدة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٨.

رابعاً : الكتب الأجنبية

- 1.Chase et al., "Fundamentals of operations management", McGraw-Hill, Fourth Edition, 2003.
2. ElAgizy, M," Total Quality Management", California State Polytechnic University, Pomona, USA,2008.
- 3.Evans, J. R. Production, Operation Management, Quality, Performance and value,5th,Editionwest publishing company, New York, 1997.
- 4.Goetsch, D. L .and Davis, S. B., "Introduction to total Quality Management for Production, Processing ,and Services" 2nd ,ed ,Prentice Hall ,New Jersey, 2007.
- 5.Harrison, A. Slack, N., Chamber, H.C, & Johnston, R.,''Operation Management ''2nd Ed, PH man, publisher, 1998.
- 6.Hill, Charles & Jones, Gareth, "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.
- 7.Hitt Michael, A. & Ireland, Duane, R. & Hoskisson, Robert, E., "Strategic management and Strategic Competitiveness ",chapter 1st ed., South Western College Publishing, 2000.
- 8.Hoque, Zahiral,“Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach”,2003. www.sciencedirect.com/science.
- 9.Kotler, Philip "Marketing Management: Analysis Planning Implementation And Control", 9th Ed, New Delhi: Prentice-Hall Of India , Private Limited 2000.
- 10.Krajewski, Lee J. , and Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy and Analysis ,Don Mills, Ontario, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2008.
- 11.Lynch, Richard, "Corporate Strategy", 3rd Ed., Prentic-Hall, Inc., U.S.A, 2003.
- 12.Malvern,PA."Risk. American Institute for harteredProperty Casualty Underwriters",Insurance Institute of America, 2002.
- 13.Ross, J.E, " Total quality Management" 2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A, 1995.
- 14.Russell, R. & Taylor, B., " Operation Management", 14th ed, Prentice Hall, 2003.



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)
بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة

15.Sandholm, Lennart, "Effective Quality Strategies" EOQ 93 World Quality Congress Helsinki, Finland, 1993.

خامساً : الدوريات الأجنبية

- 1.Gupta et al " Quality Management Services Firms : Sustaining structures of Total Quality Services" , Managing Services Quality ,15 (4), 2005.
- 2.Pritchard, R.D., and Karasick, B.W., The effect of organizational climate on managerial job Performance and Job Satisfaction, organizational Behavior and Human Performance, Vol.9., 1999.
- 3.Thiagarajan, T. and Zairi, M., "A review of Total Quality Management in Practice: Understanding the Fundamentals Through Examples of Best Practice Applications – Part II", The TQM Magazine, Vol. 9 No. 4, 1997.
- 4.Thomas j . Douglas and Lawrence D. Fredendall ., "Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Service" journal Decision science,No.3,Vol.35,printed in the U.S.A, 2004.