

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .



تخصص : تسويق

قسم : العلوم التجارية

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية

أثر حلقات الجودة في تحقيق

الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية لعينة من عمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

إشراف الأستاذ:

- روازقي محمد

من إعداد الطالبتين:

+ لعوبي نور الهدى

+ خضراوي حنان

الموسم الدراسي: 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و عرفان :

أتوجه بالشكر و الحمد لله عز وجل الذي مدّني بالصبر على مواصلة هذا العمل و إتمامه.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و عظيم التقدير إلى :

-الأستاذ : "روازقي محمد" لتفضله بالإشراف على هذا البحث

و على كل الدعم و التوجيه الذي قدمه لنا ، فكان لنا نعم المعلم الناصح و الصابر علينا ،

و إلى السيد مدير مؤسسة التأمينات " CAAT "

و كل عمال المؤسسة لتعاونهم معنا ، و جزيل الشكر

لسيد "عليوي بو بكر" و الصديق الوفي "العايب أكرم"

و إلى جميع أصدقائي و صديقاتي الذين ساعدوني

كما لا أنسى أصدقائي على " Facebook " لهم جزيل الشكر

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

نور الهدى***حنان

إهداء

اهدي ثمرة جهدي :

إلى أغلى من في الوجود إلى جوهرة حياتي... إلى من يعجز

اللسان عن ذكر خصالها و طيبة قلبها

إلى التي أعطتني و لا تزال تعطيني بلا حدود، إلى التي أبصر بوجودها إلى المرتبة الفاضلة، و

الشمس الوضاعة التي أنارت لي دروب النجاح في الحياة، إلى المنع الصافي، إلى الظل الذي آوي

إليه في كل حين ... إلى المحبوبة أمي ثم أمي "نورة" حفظها الله ي

وما أجمل أن نذكر من كان سببا في نجاحي لهذا اهدي ثمرة جهدي المتواضع، إلى من مهد

لي طريق الحياة و كان الشمعة التي تنير لي دروبها و كان لي فيها السند ... أبي الغالي "لخضر" أطال

الله في عمره

إلى نجوم كنفني أخوأي "عبد الرزاق" و "أيمن إيهاب الدين"

إلى زوجي و رفيق دربي "بوضياف عيسى" و عائلته ؛

إلى النجوم اللامعة و الشمس الساطعة أخواتي، إلى أخي و زوجته و ابنتيه "رهف" و "راما"؛

إلى من شاركني في هذا العمل الأستاذ الفاضل "روازقي محمد"،

إلى من تقاسمت معهم مرارة و حلاوة الأيام زميلاتي بالجامعة

إلى كل طلبة فوج التسويق.

حسان

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر و عرفان.
	إهداء.
	فهرس المحتويات .
	قائمة الجداول الواردة في البحث.
	قائمة الأشكال .
أ	مقدمة .
06	<u>المبحث الأول: ماهية حلقات الجودة .</u>
06	المطلب الأول :تطور حلقات الجودة .
10	المطلب الثاني :مفهوم حلقات الجودة .
11	المطلب الثالث :أهمية حلقات الجودة.
13	المطلب الرابع:متطلبات النجاح للميزة التنافسية (التجربة اليابانية).
18	<u>المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.</u>
18	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية.
18	أولاً: مفهومها .
19	ثانيا :معايير الحكم على جودتها.
21	المطلب الثاني : الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز .
21	أولاً: مفهوم التميز .
22	ثانيا :صفات المؤسسة المتميزة.
23	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.
23	أولاً: ميزة التكلفة الأقل .
24	ثانيا: ميزة التميز.
24	المطلب الرابع: حلقات الجودة الميزة التنافسية
26	<u>المبحث الثالث:دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات.</u>
27	المطلب الأول:دراسة تنظيمية للشركة الجزائرية للتأمينات

28	المطلب الثاني : مهام و أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات
29	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات
29	المطلب الرابع : دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.
	الخاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول الواردة :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
<u>07</u>	عدد حلقات الجودة المسجلة في نقابة العلماء و المهندسين اليابانيين.	<u>01</u>
<u>08</u>	مقارنة بالمقترحات المقدمة من العمال بين اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية.	<u>02</u>
<u>31</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	<u>03</u>
<u>32</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	<u>04</u>
<u>33</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	<u>05</u>
<u>34</u>	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد حلقات الجودة.	<u>06</u>
<u>35</u>	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد الميزة التنافسية.	<u>07</u>
<u>36</u>	العلاقة بين حلقات الجودة والميزة التنافسية.	<u>08</u>

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<u>15</u>	عجلة ديمينغ .	<u>01</u>
<u>29</u>	الهيكل التنظيمي للمدرية العامة للشركة .	<u>02</u>
<u>31</u>	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	<u>03</u>
<u>32</u>	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	<u>04</u>
<u>33</u>	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	<u>05</u>

قائمة الجداول الواردة :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	عدد حلقات الجودة المسجلة في نقابة العلماء و المهندسين اليابانيين.	<u>01</u>
	مقارنة بالمقترحات المقدمة من العمال بين اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية.	<u>02</u>
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	<u>03</u>
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	<u>04</u>
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	<u>05</u>
	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد حلقات الجودة.	<u>06</u>
	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد الميزة التنافسية.	<u>07</u>
	العلاقة بين حلقات الجودة والميزة التنافسية.	<u>08</u>

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	عجلة ديمينغ .	<u>01</u>
	الهيكل التنظيمي للمدرية العامة للشركة .	<u>02</u>
	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	<u>03</u>
	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	<u>04</u>
	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	<u>05</u>

● مقدمة:

يعتبر علم الجودة من العلوم الأسرع تطورا في العقود الأخيرة، حيث نلاحظ حدوث قفزة هائلة من مجرد التفتيش على المنتجات إلى مجموعات متعددة من الاختصاصات المتداخلة، و النظم المترابطة مع بعضها البعض، ومع مختلف الاختصاصات الأخرى في الصناعة.

حيث شهدت السنوات الماضية إهتمام العلماء في مجال الجودة بفكرة حلقات الجودة، التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، وقد تركز الإهتمام بالفكرة على جانبيين، الأول إنتاجي، حيث تعتبر وسيلة فعالة لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و خفض التكلفة ، و الثاني سلوكي، فحلقات الجودة طريقة لزيادة رضا العاملين عن العمل ، و تحسين سبل الإتصال بينهم و بين الإدارة، وكما يبدو فإن إختلاف مجال الإهتمام بحلقات الجودة لا يعكس تناقضا بينهما فإرتفاع الجودة و الإنتاجية في أي جانب من جوانب العمل يشعر العاملين بالإعتزاز بعملهم و يزيد من إرتباطهم به و رضاهم عنه، كما أن نجاح فكرة الحلقات في تحسين بيئة العمل و رضا العاملين يفسح مجالاً لمزيد من الإنتاجية و الجودة في أداء العمل.

لقد أعطى اليابانيون إهتماما خاصا بمراقبة الجودة، و ذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة ، لذلك أعتبر ظهور حلقات الجودة إتجاه طبيعي لمفاهيم الرقابة على الجودة و ليس نظام تسييري جديد لتقدم أسس و مفاهيم لم تكن معروفة من قبل.

و على هذا الأساس يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

هل لحلقات الجودة أثر على تحقيق الميزة التنافسية؟

من أجل فهم و توضيح هذه الإشكالية، و الإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحلقات الجودة؟
- ما معنى الميزة التنافسية؟
- هل لحلقات الجودة أهمية في تحقيق الميزة التنافسية؟

1-الفرضيات :

وبغية الإجابة على ماسبق ،و القيام بدراسة و تحليل موضوعنا هذا سنعتمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث وهي :

- حلقات الجودة هي وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين يوجهها مشرف يقوم بتدريبهم.

-تمثل الميزة التنافسية إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية.

-إن حلقات الجودة تساهم في التطوير الملحوظ و التحسين المستمر في الإنتاجية بالإضافة إلى رسم السياسة العامة للمنشأة من خلال الأفكار المقترحة و هو ما يؤدي إلى تحسين و تطوير الميزة التنافسية .

2-أسباب إختيار الموضوع:

- رغبتنا الملحة ،و ميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته ،و معرفة حلقات الجودة .
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات الإقتصادية .
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الإهتمام بحلقات الجودة و محاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.
- لأنه لم يعد بإمكان المؤسسات الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم ،ماكان عليها تبني توجهات جديدة ،من بينها حلقات الجودة من أجل ضمان مكانتها في السوق.

3- أهمية و أهداف الدراسة:

الأهمية: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهاذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه حلقات الجودة في تطوير و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.
- تقييم فرص تحقيق مفهوم حلقات الجودة كأسلوب إداري حديث .
- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات و التي تتعلق بالإنتاجية و الجودة ،و خاصة المؤسسات

الإنتاجية.

الأهداف: نصبوا من خلال هذا البحث إلى بلوغ مجموعة من الأهداف التالية:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث.
- تحديد مفهوم حلقات الجودة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية
- تحسين المؤسسات بضرورة الإستعداد للمنافسة، عن طريق إكتساب مهارات و كفاءات جديدة، تسمح لها بمواجهة و فرض وجودها في الأسواق .

4-المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة ، إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع

على المنهج الاستنباطي و الاستقرائي في الجانب النظري أي المبحث الأول و الثاني من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع ، حيث استعنا بالمسح المكتبي(الكتب باللغة العربية رسائل الماجستير و أطروحات دكتوراه مواقع إنترنت...إلخ)، إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات حلقات الجودة .

أما الجانب التطبيقي ،فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة بالاستبيان للحصول على معلومات تساعدنا في الخروج بنتائج و تقديم التوصيات.

5-المصادر و جمع المعلومات :

نظرا لنقص المصادر المرتبطة بصلب الموضوع -خاصة المتخصصة منها -فقد سعيينا جاهدين للإلمام بجوانب الموضوع و إعطائه الحق اللازم في التحليل و المعلومات ،وقد اعتمدنا في ذلك على جملة من الأدوات منها :

-البحث المكتبي : وذلك بالإطلاع على الكتب المتخصصة في التسويق ،حلقات الجودة و الميزة التنافسية ،وكذا المجالات و الدوريات التي لها صلة بالموضوع.

-القيام بالزيارات الميدانية إلى شركات التأمين " CAAT " ، و هذا بغرض الإحتكاك بالعمال و المسؤولين بصفة مباشرة بغرض جمع المعلومات و الإحصائيات اللازمة.

-و أخيرا سنلجأ للقيام باستقصاء موجه لعمال شركة التأمينات " CAAT " لإستيقاء المعلومات الضرورية لإتمام

البحث.

6-هيكل الدراسة و مشتملاتها:

تماشياً و منهجية البحث العلمي، رأينا انه من الضروري الانطلاق بمقدمة عامة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة،لننتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في ثلاث مباحث،حيث جاء المبحث الأول بعنوان ماهية حلقات الجودة،تناولنا في كل مبحث أربعة مطالب، أما المبحث الثاني فكان بعنوان ماهية الميزة التنافسية،أما بخصوص المبحث الثالث فقد خصصناه للجانب التطبيقي و محاولة إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة " CAAT " .

وفي الأخير أهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف و أهم النتائج المتوصل إليها ، وأرفقناها بمجموعة من التوصيات التي نرى بأن العمل عليها مستقبلاً أمراً مفيداً.

إهداء

إلى المترعة روحها بالإيمان اللتي يفيض قلبها

رحمتا وحنان و أدين لها بكل عمري

...أمي الغالية "مريم" حفظها الله

لي و أطال عمرها و أدامها تاجا على رأسي

إلى الذي تعب وجد وكد من أجل أن أرتاح و يوفر لي كل أسباب

الراحة...أبي العزيز "عمر" أبقاه الله لي و حفظه من كل شر،

إلى الذين و فرو لي كل أسباب التوفيق و النجاح...إخوتي الأعزاء

"أمال" ، "محمد" و "إبتهاال" ،

كما لا أنسى منبع الحب و الحنان جدتي الغالية "العمرية" أطال الله

في عمرها و أدام عليها الصحة و العافية

و كافة الأهل و الأقارب

و الإهداء الأكبر إلى كل من علمني

و يعلمني من أجل العلم و المعرفة.

فخر الهدى

المبحث الأول : ماهية حلقات الجودة.

المطلب الأول : تطور حلقات الجودة:¹

لقد اتسمت حلقات الجودة في اليابان بأهمية عالمية إذ أن Juram .D.r أشار بشكل مؤكد على أن هذه الحلقات تعتبر مثار الإعجاب، العالم أجمع حيث لا تستطيع أي من أقطار العالم اللحاق باليابان في إطار تحسين النوعية وتطوير الإنتاج كما أن من المتوقع أن تكون اليابان ومؤسساته الاقتصادية قائدة المجتمع الإنساني في ميدان تطور الإنتاجية وتحسين النوعية.

إن هذا التطور الكبير الذي لعبته حلقات الجودة من تطوير شامل في مضمار تحسين الإنتاج والإنتاجية على حد سواء، إن فكرة حلقات الجودة ابتدأت في اليابان من خلال الندوة التي عقدت عام 1961م لمواجهة المشكلات التي يعانيتها مشرفو العمل في المنشآت الصناعية في اليابان،... والتي تم التركيز عليها من خلال مناقشة مشكلتين أساسيتين تمثل المحاور الأساسية لهذه الندوة وهي:

أولاً: ضرورة القيام بإصدار مجلة متخصصة في الجودة للمساهمة في معالجة المشكلات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها واعتماد المقترحات و الاستنتاجات الواردة فيها دليلاً ومرشداً لسبل التطوير المستهدف.

ثانياً: ضرورة مساهمة المشرفين على العمل في المنشآت الصناعية اليابانية بإسداء الرأي والمشورة في إطار تحسين الجودة بعد أن كانوا يعانون من عدم الاهتمام بآرائهم المتعلقة بهذا الشأن.

ومن خلال المناقشات المتعلقة بالمحاور أعلاه فقد تم منذ ذلك الحين بضرورة القيام بإنشاء حلقات خاصة بالجودة بعد أن كانوا يعانون من عدم الاهتمام بآرائهم المتعلقة بهذا الشأن، فقد ابتدأت حلقات الجودة بالظهور في اليابان في حزيران 1962م إذ تشكلت في هذا التاريخ ثلاث حلقات تم تسجيلها رسمياً في مجلة النقابات اليابانية للعلوم والهندسة .

وفي أيلول من العام ذاته تشكلت 13 حلقة للجودة مؤلفة من 130 عضواً وفي الكانون الأول للعام نفسه

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص: 126-127-128-129-130.

أنشأت عشرين حلقة للجودة مكونة من 400 عضواً ومن ذلك الحين فقد حققت حلقات الجودة نمواً مضطرباً في اليابان كما دلت النتائج التي تمخضت عنها كانت مثارا حاسماً لاهتمام مختلف المعنيين والاختصاصيين في أقطار العالم بحيث إن إفرازاتها العلمية تجسدت من خلال تصاعد الوتائر التنموية للإنتاج والإنتاجية في اليابان بشكل لم يشهده أي قطر في العالم ، إن هذا النمو الهائل ظهرت معالم نجاحه بشكل سافر في 1968م حيث سجلت في اليابان 16000 حلقة للجودة وعان عدد الأعضاء المنظمين إليها حوالي 200.000 عضواً وقد اتضح من خلال التقارير المقدمة من نقابات العمال اليابانية للعلوم والهندسة بأن الحلقات التي تم تسجيلها في أب 1969م كانت 24000 حلقة نوعية وكان عدد الأعضاء المنظمين لهذه الحلقات يتصاعد شهرياً بمقدار 700-1000 عضواً وفي الجدول (01) أدناه يوضح تطور حلقات الجودة والمسجلة في نقابة العلماء والمهندسين اليابانية.

جدول (01):

عدد حلقات الجودة المسجلة في نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين.

السنة	عدد حلقات السيطرة النوعية	نسبة التطور	عدد أعضاء حلقات السيطرة النوعية	نسبة التطور
في نهاية عام 1965م	4930	100%	70920	100%
في نهاية عام 1970م	33499	680%	388543	548%
في نهاية عام 1973م	57599	1168%	600300	846%
في نهاية عام 1975م	78395	1590%	774012	1091%
في نهاية عام 1979م	103644	2102%	977474	1378%

المصدر: نفس المرجع السابق.

ومن هنا يتضح بأن نسبة التطور الحاصل في عدد الحلقات الجودة بالنسبة لسنة 1965م مقارنة بعام 1979م هو 2102 % والتطور الحاصل لعدد الأعضاء المنظمين للحلقات بين السنتين أعلاه هو 1378 % لذلك يمكن القول بأن التطور الملحوظ في نمو الحلقات وتطور أعضائها بشكل كبير من شأنه أن يساهم بفعالية كبيرة في التطور الذي تشهده اليابان إذ يكفي القول في هذا الشأن بأن حلقات الجودة في اليابان قدمت في سنة 1980م لمجموعة من المنشآت الصناعية يقدر عددها بحوالي 453 منشأة ما يقارب 5.23 مليون مقترح لتطوير الإنتاجية وتحسين النوعية والجدول (02) يبين بوضوح مقارنة المقترحات المقدمة من العمال اليابانيين والعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

جدول(02)

مقارنة بالمقترحات المقدمة من العمال بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية.

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية	اليان
54.2%	14%	نسبة الاشتراك بتقديم المقترح
4.73	15.07	الاقتراحات بالنسبة للشخص الواحد
60.7%	24%	المقترح ذو الفائدة
852 ين	3.053 ين	المكافأة لكل مقترح
300.000 ين	7.250.0000 ين	أعلى مكافأة للمقترح الواحد
15.823 ين	339.595 ين	التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح

المصدر: نفس المرجع السابق .

من خلال استقراء الجدول رقم (02) تتضح الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات الصناعية اليابانية إلى

مشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين نوعيته قياسا بالمؤسسات الأمريكية ما نسبته 14% كما أن الفوائد المتحققة بالنسبة للعمال اليابانيين 60.7% بينما العمال الأمريكيين 24% إذ يتضح من ذلك مدى الأهمية الكبيرة التي تتسم بها اليابان في اعتماد المقترحات العمالية في تطوير منشآتها الصناعية .

إن هذه المؤشرات التي ساهمت بشكل فعال في تسخير كافة القدرات العمالية في تطوير الإنتاجية اليابانية وتحسينها كما تدل على مدى التطور الملحوظ في الإنتاجية اليابانية قياسا ببعض الدول الأوروبية الأخرى.

وهذه الدلائل تشير بشكل واضح إلى مدى التأثير الذي أفرزته حلقات الجودة معينة في حقول اختصاصاتهم الإنتاجي أو الخدمي. يلتقون أسبوعيا للمناقشة والتحليل وإتراح الحلول الملائمة لمعالجة مشكلات النوعية في ميادين عملهم وسبل تجاوزها وتطويرها بما ينسجم مع تحقيق التحسن المستمر في الإنتاج والإنتاجية. وكما إنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والتقنية بالمنشأة لمساعدتهم بوضع الاستراتيجية الشاملة الحاصلة في النوعية ومن الملاحظ أن رئيس العاملين أو مشرفي عمل لا يشكلون سوى أعضاء في الحلقة ومن هذا المنطلق نلاحظ بأن السيطرة النوعية ليست لقاءات منبثقة عن الأفراد العاملين بالخطوط الإنتاجية مناقشة اقتراحات وضعت لهم من قبل الدوائر الانتاجية وإنما لقاءات منظمة وطوعية رائدها مناقشة السبل الكفيلة بتطوير الإنتاج نوعا من طريق دراسة وفحص العمليات الإنتاجية والأساليب الكفيلة بتطويرها باستمرار، لذلك تعتبر كفاءة الأداء الإنتاجي الذي حققته اليابان الكمي والنوعي إنما هو بحقيقته إفرازاً موضوعيا بما ساهمت به حلقات الجودة في هذا الشأن.

المطلب الثاني: مفهوم حلقات الجودة:¹

1/- تعرف حلقات الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية (Autonomous A) تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عاملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين. الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق، وتتصف المجموعة أو الحلقة بأنها مجموعة تطوعية ينظم إليها العاملون في نشاط واحد بشكل اختياري مطلق، ومهمتها هي تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل، ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها. ثم تطبيقها عند الموافق عليها. وعادة ما تتم اجتماعات الأعضاء أثناء وقت العمل ولكن بمعدل تكرار مختلف غالبا ما يكون أسبوعيا أو شهريا. وتحقق الحلقات بهذا المفهوم هدفين :

الأول: هو تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناتج عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل ، وبالتالي زيادة الإنتاجية. أما الثاني: فيتمثل في تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين الفنية والقيادية، ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة وأداء كل منهم .

2/- هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية و يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الاسبوع لمناقشة المشكلات النوعية و إيجاد الحلول المناسبة لها و يتخذون الاجراءات الصحيحة بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا و المخطط، و قد أكد "KIEKER" على وجود عدة نقاط ينبغي اخذها بعين الاعتبار وفقا لهذا التكوين وهي:

أ- قام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، و هذه المجموعة تعبر عن نفسها في حقل عملها و ليس هناك من هو مسؤول عنها، لكنها تخضع الى إشراف و توجه رئيس القسم أو العمل الذي يعتبر عضوا مشرفا في حلقة النوعية.

ب- يكون العمل في حلقات الجودة عملا طوعيا بمحض و رغبة الافراد العاملين فيه و ليس مفروضا عليهم.

ج- إن اللقاءات تحدد وفقا لإرادة العاملين و رغبتهم أيضا و غالبا ما يكون ساعة كل أسبوع أو أكثر و يمكن أثناء

¹ - بحيرة الموجي، دوائر الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص ص:5-6.

الدوام أو قبله أو بعده و يتم هذا اللقاء بصورة منتظمة و ليس حينما تتوفر بعض المشكلات او الانحرافات بالنوعية.

د- لم تكن حلقات الجودة بمثابة لقاءات لمناقشة و معالجة افتراضات معينة أو بدائل مطروحة للتطبيق و إنما هي دراسات مستمرة لطبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي في المشروع الصناعي و تحديد الانحرافات أو تقييم البدائل المتاحة و التي من شأنها تصعيد وتائر التنمية و التطوير لبرنامج العمل المعين و اتخاذ الاجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات المعينة عند حصولها.

المطلب الثالث: أهمية حلقات الجودة:¹

اتضح من خلال البيانات الاحصائية المقارنة خلال مرحلة السبعينيات بان الاقتصاد الياباني حقق زيادات هائلة في انتاجية الفرد/ ساعة في مختلف المنشآت الصناعية بشكل عام قياسا بالمنشآت الصناعية الاخرى في البلدان المتقدمة، وقد صاحب ذلك ارتفاعا ملحوظا في المستوى العام بالمنشآت الصناعية الاخرى في البلدان المتقدمة، وقد صاحب ذلك ارتفاعا ملحوظا في المستوى العام للدخل القومي المحقق في اليابان خلال السنوات اللاحقة.

إن هذا التطور الملحوظ و التحسن المستمر في الانتاجية و مستوى الدخل القوم المحق وما رافقه من تطور كبير في الدرة الشرائية للأفراد من خلال معدلات الدخل القابلة للاتفاق أثار تساؤلات عديدة وكثيرة من لدن الاختصاصين و الباحثين في هذا المضمار وقد تعددت الاجابات المتعلقة بهذا الشأن غير أن هناك إجماعا شاملا يؤكد على جملة من الحقائق الموضوعية التي غالبا ما يركز إليها في اعتبارها عوامل أساسية أو متغيرات رئيسية في التقدم الذي تشهده اليابان في مختلف ميادين التقدم الاقتصادي صناعيا و خديما حيث أن العديد من المساهمات المتحققة في تطوير الانتاجية يعزبها البعض الى ثلاث مرتكزات أساسية وهي:

1- انخفاض الاجور المدفوعة للأيدي العاملة قياسا بالدول المتقدمة الاخرى.

2- التحديث المستمر ف التكنولوجيا المستخدمة في اليابان قياسا بالدول المتقدمة.

3- الاستثمار في الكثير من المجالات الصناعة و الانتاجية.

¹- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص: 131- 132 .

إن النقاط الثلاث أعلاه و التي غالبا ما يجري التركيز عليها كعوامل أساسية في التقدم الملحوظ إلا أنها في واقع الامر ما هي إلا استجابات وثيقة للتطور المشهود للإنتاجية كما أنها لا تشكل بحد ذاتها إلا متغيرات تابعة إذ ما قورنت بغيرها من الأقطار الأخرى في العالم حيث لا يمكن اعتبار العوامل أعلاه مرتكزات أساسية للتقدم بل إنها استجابات موضوعية لواقع التطور المستمر في الإنتاجية، حيث أن الاجور المنخفضة للقوى العاملة في اليابان لا تشكل العامل الحاسم في التطور سيما أن كافة الباحثين و الاختصاصيين يدركون بأن هناك العديد من الأقطار الأوربية المتقدمة تشكل الأجور المدفوعة لها أقل من الأجور الحقيقية المدفوعة للعامل الياباني. فلماذا لم تحقق تلك الدول هذه المكانة المتميزة قياسا في اليابان. كما أن العاملين الثاني و الثالث لا يشكلان بذاتهما إلا استجابات حقيقية لطبيعة العامل الحاسم ف اطلاق فاعلية التطور المستمر في الإنتاجية لذلك لا بد من التركيز أساسا على طبيعة العامل الحاسم في إطلاق فاعلية التطور و التحسن المستمر في الإنتاجية.

ومن هنا يتضح بأن الاجابة التحليلية في ضوء معطيات الدراسات الفاحصة و العلمية لواقع التجربة اليابانية يشير على حقيقة الدور الذي لعبته حلقات الجودة في تطوير اليابان و تجربتها الإنسانية الفاعلة.

- إذ أن مرتكز التأثير في التطور الكبير يعود تحقيقه إلى اعتماد حلقات الجودة و تطويرها بما ينسجم مع متطلبات تطوير المسار الانتاجي للمؤسسات الاقتصادية سواء الانتاجية او الخدمية، حيث ان النظر الى حلقات الجودة يؤكد حقيقة مشاركة و ساهمة العاملين في التطوير النوعي و تحسينها بشكل مستمر إضافة إلى دورها الكبير في رسم السياسة العامة للمنشأة الاقتصادية عن طريق تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطويرها . وقد ساهم التركيز على العنصر البشري في المنشآت اليابانية دورا متميزا أيضا من خلال التأكيد على كفاءة الفرد و خبرته المتراكمة في احتلاله المواقع الادارية و الإشرافية في المنشأة الاقتصادية بعيدا عن الاعتبارات التي غالبا ما يتم اعتمادها في البلدان المتقدمة أو النامية.

المطلب الرابع: متطلبات النجاح لحلقات الجودة:¹

- نظرا للأهمية التي تنطوي عليها حلقات الجودة لذا فإن منطلقات نجاحها يمكن أن تتحدد في ما يلي:
- 01- التأكيد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة قبل تنفيذ البرنامج.
 - 02- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منتظمة بحيث تكون موضع تطبيق من ناحية وتنسجم مع هيكلها من ناحية أخرى.
 - 03- التأكد من أن هناك إلزام من قبل كافة المستويات الإدارية وكذلك من وجود موجه أو قائد لتلك المجموعات يرتبط مع كافة القادة الآخرين ليعملوا على تحقيق الهدف العام للمنظمة .
 - 04- تعيين مدرب يدعم وينمي قدرات القادة لحلقات الجودة.
 - 05- التأكد من أن كل مدرب قد حصل على برنامج التنفيذ.
 - 06- التأكيد على دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة.
 - 07- يحجب أن يتم توضيح أن المساهمة في حلقات الجودة هي تطوعية وبمحض رغبة العاملين.
 - 08- التأكيد على التزام المدراء لهذا المدخل وأن يوفر الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
 - 09- إنشاء مجموعة يطلق عليها (Family) أي دعوة الأفراد ضمن نفس نطاق العمل والذين لديهم نفس الاهتمام والمعرفة في العمليات التي تتضمنها حلقة الجودة .

التجربة اليابانية في مجال حلقات الجودة:²

تعرضت التجربة اليابانية في هذا الصدد كنموذج يمكن أن يساعد في تمييز ملامح التجارب المقارنة للدول

¹ - حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص: 141-142.

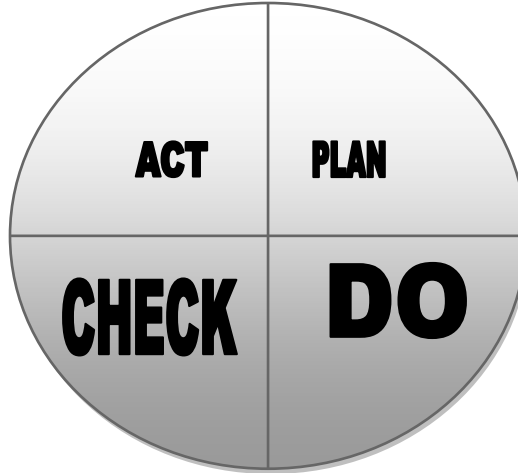
² - بحيرة الموجي، مرجع سابق، ص ص: 41-42-43-44.

الأخرى، ومدى تبنيها لنفس المدخل الذي اعتمدت عليه التجربة اليابانية، أي أن ما يتم التركيز عليه في تجربة اليابان ليس الإنجازات الملموسة وغير الملموسة التي حققتها التجربة، فأدبيات الإدارة اليابانية تكاد تجمع على أن تفوق اليابان وما أحرزته سلعتها وخدماتها من سمعة في مجال الجودة والإنتاجية يرجع إلى النموذج الإداري الياباني، الذي تمثل في حلقات الجودة أحد أهم دعائمه. إن الهدف من عرض التجربة اليابانية هو التعرف على الأسلوب الذي استخدمته لتطوير الفكرة ونشرها في مؤسساتها الصناعية والخدمية المختلفة، مما يساعد على الإجابة عن سؤال هام يتم تناوله في خلاصة هذه الدراسة وهو :

إلى أي مدى استطاعت الدول الأخرى محاكاة التجربة اليابانية؟.

يرجع الفضل إلى اليابان في تعرف دول العالم على حلقات الجودة ، ورغم التسليم بالدور الذي لعبته الولايات المتحدة الأمريكية في تقديم مفهوم مراقبة الجودة لليابان بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أن الفضل يرجع لليابان وحدها في تقديم الفكرة عام 1962م كثمرة لجهودها على مدار 17 عاما لتطوير نموذج إداري جديد يعتمد على مفاهيم مراقبة الجودة.

ففي عام 1950م دعت اليابان الإحصائي الأمريكي "ديمينج" (E.Deming) لتقديم سلسلة محاضرات عن الأساليب الإحصائية والمنهج الإحصائي بوجه عام، وقد كان لديمينج الفضل في توسيع مفهوم اليابانيين لمراقبة الجودة كأداة لمنافسة، وإدراكهم لأهمية تحليل البيانات كأسلوب لتطوير الأداء، ولتحقيق هذا الغرض، قدم ديمينج في محاضراته مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، وإطارا مبسطا لدورة تطوير الأداء، والتي أطلق عليها اليابانيون (عجلة ديمينج Deming wheel) وذلك كما يظهر في الشكل (01).



شكل (01): عجلة ديمينغ

كما يبدو من الشكل فإن دورة تطوير أي نشاط نبدأ من مرحلة التخطيط، فالتنفيذ ومتابعة الأداء وإمكانية تحسينه، ومنها إلى التخطيط مرة ثانية وهكذا فعملية تحسين وتطوير أداء أي نشاط عملية مستمرة لا تتوقف. وقد بلغ إعجاب اليابان بالأساليب التي قدمها ديمينغ مد تخصيص جائزة للإنجازات المتميزة في مجالات الجودة سميت باسمه، وذلك لتشجيع الصناعات المختلفة والعاملين فيها على تبني مفاهيم وأفكار وأساليب ديمينغ في الجودة.

في عام 1954م، دعت اليابان جوزيف جوران (J.JURAN)، لإلقاء مجموعة من المحاضرات لمستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى عن إدارة عمليات مراقبة الجودة. وقدم جوران في المحاضرات المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة، التي اعتمدت عليها اليابان في تأسيس نظامها المسمى بمراقبة الجودة على مستوى الشركة ككل (CWQC). رغم أن النظرية الأساسية التي تدعم هذا النظام تم تطويرها في الولايات المتحدة، فإن أيا من المؤسسات الغربية لم ينجح في تطبيقها؛ ذلك أنها فلسفة أساسها الأفراد، ولا يمكن أن تنجح في البيئات التنظيمية القائمة على نظريات "تيلور" في التخصص وتقسيم العمل.

ورغم حدوث تحسن ملحوظ في مستوى أداء الصناعات اليابانية مع بداية عام 1960م، إلا أنه ظل كثير من مشاكل العلاقات الصناعية قائما وقد رأى "إيشيكاوا" مُنظر حلقات الجودة - أن حل هذه المشاكل يتحقق بزيادة رضا العاملين عن العمل، من خلال تعاونهم كمجموعات لحل مشاكل عملهم، وتنفيذ الحلول المقترحة، وقد تطلب ذلك تنفيذ برامج مكثفة لتدريب العاملين، بكافة مستوياتهم وقد كانت رغبة اليابانيين في التدريب والتعليم، وميلهم

الطبيعي نحو التطوير الذاتي، دافعا للإقبال على برامج التدريب للمهندسين والملاحظين فقط، فقد كانت مبادئها لتنظيم العمل تتعارض مع مدرسة تيلور لتقسيم العمل حيث يقوم المهندسين بالتخطيط، ويمارس رؤساء العمال والعمال مهمة التنفيذ. وعلى العكس من ذلك اعتمدت اليابان نموذجا إداريا آخر يتيح كثيرا من فرص التخطيط والإبداع للقوى العاملة بهذا المبدأ الإداري، وسعت اليابان من نطاق برامج التدريب على مراقبة الجودة، لتشمل كل الأنشطة: بحوث، تطوير، تصميم، إنتاج، مشتريات، مبيعات، وحسابات، ... وغيرها. واستمرت عمليات توسيع نطاق التدريب، حتى وصلت إلى مستوى رؤساء العمال أو ما يسمى (MBA-CHO GE)، أي رئيس العمال الذي يرأس العمال ويعلمهم، وأحيانا أخرى يقوم بالعمل نفسه. ونظرا إلى أن هذه الفئة كانت كبيرة (عدة آلاف)، فقد اعتمدت اليابان في تجربتها على استخدام الوسائل التقليدية وغير التقليدية لتنفيذ برامج التدريب على مراقبة الجودة.

وقد تمثلت الأساليب التقليدية في إصدارات الكتب والمطبوعات التعليمية. أما الأساليب غير التقليدية التي أملت ظروف العمالة اليابانية الفخمة، فقد تمثلت في الاعتماد على وسائل الاعلام لتوصيل برامج التدريب إلى هذا العدد الضخم من العاملين، وكانت البداية مجموعة محاضرات مراقبة الجودة من خلال برامج البث الإذاعي لمدة 15 دقيقة يوميا. ثم انتقلت برامج التدريب إلى محاضرات بالتلفون أسبوعيا ولمدة 30 دقيقة. وتبع ذلك إصدار جريدة (مراقبة الجودة لملاحظي العمال) على أساس ربع سنوي في البداية ثم شهريا .

وبتدريب ملاحظي العمال والعمال، أصبح مؤكدا أن الاستفادة من هذا التدريب لن تكون إلا باستخدام مهارات القوى العاملة. ويبدأ البحث في أسلوب يتم من خلاله استخدام الموارد البشرية الهائلة المدربة، فكانت دوائر الجودة هي الشكل الأمثل لذلك.

وفي عام 1962م تم تسجيل أول حلقة للجودة في اليابان في مؤسسة نيبون (NYPON) للتلفون والبرق. ومع نهاية العام كانت هنالك 35 شركة أخرى تطبق حلقات الجودة، ومنها انتشر استخدام الفكرة داخل اليابان، وخلال أربع 04 سنوات فقط. وفي عام 1966م بلغ عدد الحلقات المسجلة 8000 حلقة، يتطوع للعمل بها 120 ألف عامل ولا يزال الاستقبال مستمرا، فلا تخلوا صناعة أو نشاط من أكثر من حلقة للجودة . مؤيدة بدعم قوي من الإدارة، وأسلوب إداري متفتح قائم على التعاون، والاختراع بضرورة مشاركة كافة الأطراف في صنع القرار.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية:

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة (مفهومها و الحكم على جودتها).

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة:

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد و إدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال. كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.¹

إن التحليل من اجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل تقوم بتقدير الاتجاهات و النتائج و مقارنتها مع بيانات المنافسين، وإن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chambirlin سنة 1939م، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959م، الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور الثاني للميزة التنافسية حينما وصف Schendel و Holl الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر المواد، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984م، ثم M.Porter سنة 1985م، فوظفوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، و ليست شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، و تبريرهم لذلك هو إن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Reed و Defillipi سنة 1990م.²

¹- رجم نصيب و أمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص:13.

²- حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول "إقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي 2003.

ويعتبر مايكل بورتر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف "بورتر" الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".³

و يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية".⁴

وعلى ضوء التعريفين السابقين يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة. هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما:

1- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين.

2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.⁵

ثانياً : معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية :

للحكم على الجودة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي :

³ -Michel Porter ، L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ،Dunod،Paris ،1999،P:08.

⁴ -محسن أحمد الخضيرى ،صناعة المزايا التنافسية ،الطبعة الأولى ،مجموعة النيل العربية ،مصر ،2004 ،ص ص :33-34.

⁵ -نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب ،مصر ،1998 ،ص :84.

1/- مصدر الميزة :

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما :⁶

- مزايا تنافسية من المرتبة منخفضة مثل : التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد التام ، من حيث يسهل نسبيًا تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة .

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل : تكنولوجيا عالية ، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج او خدمة بجودة عالية) السمعة الطيبة بشأن، العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع ، مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا ، القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء .

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي و التسهيلات المادية و التعلم المتخصص ، البحوث و تطوير و التسويق .

- و يترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأنشطة الملموسة و غير الملموسة ، وذلك في شكل سمعة طيبة ، أو علاقات وثيقة مع العملاء و يمكن القول بأن المزايا المترتبة على التكلفة الأقل ، وأقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات و الخدمات .

2/- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط ، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فغنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة ، وأما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعًا .

3/- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع ، وقبل قيام المؤسسات المنافسة

⁶- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 99-100 .

بتقليد الميزة القائمة حاليا ، ولذا يتطلب الأمر القيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة ، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة .

المطلب الثاني : الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز

أولا : مفهوم التميز : 7

في ظل المحيط الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال ، ناهيك عن تحقيق النمو و اكتساح الأسواق الجديدة ، فالبقاء لا يكون أداة و الأرض لمختلف الأطراف وهذا هو مدلول التميز .

* لقد برز هذا المفهوم في عام 1982 من خلال كتاب كل من:

ROBERT H .WATERMAN . JOR & J PETERS .THOMAS وهما
مستشارين لدى

CO & MC KINSEY كتاب تحت عنوان البحث عن التميز (IN SE ARCH TO
EXCELLENCE) و الذي ترجم اللغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان (LE PRIX DE
L'EXCELLENCE) كما أتبعه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان ⁸ حماس التميز (LA
PASSION DE L'EXCELLENCE) هاذين الكتابين حققا مبيعات بملايين النسخ فالتميز (أو
الامتياز) غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق و تعزيز وضعها التنافسي وهو مفهوم
نسبي من وجهتين:⁹

—أنه متغير تبعا لبعدي الزمان و المكان .

—أن دلالاته انبثق من عملية مقارنة بالمنافسين و لعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز و الجودة.

إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية و الموضوعية من قبل المؤسسات نفسها ، أي أن الجودة شأن داخلي للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي ، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد

⁷- رحيم حسين ، "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير" ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص :250.

⁸- عبد الكرم أعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة (الجزائر) ، 2003-2004 ، ص :112.

⁹- رحيم حسين ، مرجع سابق ، ص :250.

المدخل الرئيسي للامتياز . إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا ، رضا أصحاب المؤسسة ، ورضا المجتمع ككل ، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الريح فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم .

ثانيا : صفات المؤسسة المتميزة :

من خلال الدراسة التي أجرتها كل من ROBERT & PETERS TOM على WATERMAN 62 مؤسسة أمريكية حول موضوع التميز باعتباره سمة المؤسسات الرائدة ، أظهرت النتائج أن المؤسسة المتميزة كانت تحافظ على أعلى مستوى للجودة ، و الاستماع الدائم للزبائن و العاملين فيها و إعطاء الحرية للابتكار ، و التطوير في المنتجات .

- لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات و هي كما يلي¹⁰:

1- تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود ، ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمرونه بعناية كبيرة¹¹، فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة وتدقيق الحركة للوصول إلى الهدف و الجديد أنه بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة .

2- التقريب إلى الزبون : لقد نجحت المؤسسات محل الدراسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها ن نتيجة لتلبية رغبات الزبون من خلال الاستماع المتواصل لهم ، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج ، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة¹²، وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج ، أي أن بداية المنتج تبدأ من المستهلك (رغباته) ، و المؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسب .

3- الاستقلالية وروح التجديد : بينت الدراسة بأن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم و أفكارهم ، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم

¹⁰ -Tom Peters –Robert water man ,Leprix de l'excellence "les 8 livres de la performance"
,Dunod ,Paris ,P:09.

¹¹ - لوثر جي سيوارت ، إدارة الوقت (ترجمة رعد الصرن)، الطبعة الأولى ، دار علاء الدين للنشر ، سوريا ، 2002 ، ص:08.

¹² -Naila Elyes ، "Les dix vérités du marketing." PME magazine d'Algérie ،N°32-du 15
septembre 15 octobre 2005 ، impression clos de lagrotta ،p: 51.

ن حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد و الوحدات مهما كان مستواهم .

4- تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : ¹³ إن نظرة المؤسسات محل الدراسة للعامل كانت مصدر للمعرفة لأنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن هذا العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي ، فهو منفذ الاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة ، و الاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد و العمل على تدريبهم .

5- التجمع حول قيم أساسية : أن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات وإتاحة الفرص للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به ، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر على العاملين بها من خلال جاذبية القيم السائدة وتأثيرها على تصرفات العمال .

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى ¹⁴ KOUFTEROS بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط: نوردتها فيما يلي: ¹⁵

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي إلى التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

- نمطية السلع المتقدمة.

براهيم الفقي، أسرار قادة التميز (ترجمة: أميرة نبيل عرفه)، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية الإدارية (بيك)، القاهرة، 1996، ص: 50.

¹³

¹⁴ -Nabil Mazoughi –Nedra Bahri ,L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: "l'impact sur la fonction sur logistique" ، soussse –Tunisie ، 2-3 juin 2005.

-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص: 116.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشتريين.

ثانيا: ميزة التميز:

- نعي بها ((قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة منظر المستهلك))¹⁶ إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها
- إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفير مجموعة من الشروط، نوردها في مايلي¹⁷:

- عندما يقرر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميزه غيره من المنتجات .
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

المطلب الرابع: حلقات الجودة و الميزة التنافسية :

إن تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام حلقات الجودة، يعتبر مدخلا و مصدرا فعالا لإمتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، ذلك أن الإلتزام بمبادئ و مرتكزات حلقات الجودة، كالتحسين المستمر في الجودة، وفتح مجال المشاركة للعمال و تعاونهم الجماعي في التحسين و التطوير، يؤدي بشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على حلقات الجودة، و هذا ما أدركته المؤسسات في الأسواق المحلية و العالمية من خلال سعيها إلى إعتماد إستراتيجية التميز في الجودة أو إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية.

¹⁶- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

¹⁷- نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 238.

المبحث الثالث : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات "CAAT" .

المطلب الأول: دراسة تنظيمية للشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" :

*1-لمحة تاريخية حول الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" :

نظرا لتطور السريع الذي عرفته الجزائر في قطاع النقل، جعل من الضروري التفكير في إيجاد هيئة مختصة في تأمين عمليات النقل، فكان ذلك في 1985 وطبقا للمرسوم رقم 85-82 بعد هيكلة الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين "CAAR"، ثم إنشاء الشركة الجزائرية لتأمين النقل "CAAT" و التي عرفها المرسوم سابق الذكر كمايلي: الشركة الجزائرية لتأمينات النقل هي شركة عمومية إقتصادية "EPE" تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير و تخضع:

* للقواعد العامة المتعلقة بنظام التأمينات ؛

*التنظيمات التشريعية و القوانين المطبقة على أحكامها و أهدافها ؛

* القواعد المنصوص عليها في القانون الأساسي المصادق عليه من طرف أعضاء مجلس الإدارة.

كانت الشركة "CAAT" قبل جانفي 1990 بتأمين عمليات النقل البحري و النهري،الجوي و البري و عمليات التأمين المرتبطة بمرور القطارات، و بعد إنتهاج الجزائر لسياسة إقتصاد السوق،تم إلغاء مبدأ التخصص المفروض على شركات التأمين وذلك في 1 جانفي 1990، فأصبحت هناك منافسة في شركات التأمين الموجودة في الجزائر مما دفع شركة "CAAT" إلى نشاطها ليضم إلى جانب التأمين عمليات النقل ماييلي:

* التأمين ضد الأخطار البسيطة ؛

* التأمين على الأشخاص،التأمين ضد أخطار السرقة ؛

* التأمين ضد أخطار الحرائق، و الحوادث و الأخطار المختلفة "IARD" ؛

*التأمينات الزراعية إضافة إلى عمليات إعادة التأمين.

و بهذا أصبحت الشركة "CAAT" تسمى بالشركة الجزائرية للتأمينات برأس مال قدر ب 1.5مليار دج،و

لتعزيز قدرتها المالية قامت برفعه، إذ انتقل من 3.7 مليار دج سنة 2003 ليقفز إلى 7.49 مليار سنة

2006¹.
*2- الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" : تأسست في 30أفريل

¹ - Publication spéciale à l'occasion de la 35^{ème} conférence et Assemblée Générale de l'Organisation des Assurances Africaines .op.cite ،P:21.

1985 بعد إعادة هيكلة الشركة "CAAR" إذ تنازلت لها عن محفظت نشاط فرع النقل ، فمع تزايد أهمية هذا الفرع فكرة الدولة في إنشاء شركة تأمين مختصة في الفرع بسبب تنامي نشاطه ، و أوكلت لها عمليات تأمين النقل البحري ، الجوي ، البري ، النهري ، ... لذلك كانت تسمى آنذاك "بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل" ، بعد إلغاء التخصص إنتقلت إلى ممارسة عمليات التأمين و إعادة التأمين ، تساهم شركة "CAAT" في رأسمال عدة شركات بمبلغ 1.4 مليار دج ، منها 100 مليون دج في شركة التسيير الفندقي ، 2 مليون دج في شركة تسيير بورصة القيم المنقولة ، 46 مليون دج كأسهم في "الرياض" ، سطيف ، سندات سوناطراك ب 123 مليون دج ، تملك الشركة شبكة تجارية مكونة من (7) فروع جهوية ، 126 نقطة بيع ، منها 85 وكالة مباشرة ، 12 مكتب إكتتاب مباشر ، إضافة إلى 41 وكيل عام ، و تعاملها مع سمسارين على الأقل ، تحتل الشركة المرتبة الثانية من حيث رقم الأعمال الذي بلغ 8 مليار دج سنة 2006 ، مقابل 7.4 مليار دج سنة 2005 ، بمعدل نمو قدر ب 9% .

كما تعزز الشركة مستقبلا تأسيس فرع لإعادة التأمين ، أو النقل على المستوى المغاربي .

المطلب الثاني : مهام و أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT":

تعمل الشركة جاهدة لتنفيذ المهام المسطرة لها ، و التي تتمثل في عرض أحسن الضمانات للزبائن على الأخطار الممكن أن تلحق بهم في حياتهم اليومية ، الإجتماعية منها و المهنية ، و لأجل ذلك فهي تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات و الرغبات المحتملة للزبائن . ومن المهام الأساسية للشركة نذكر :

- العمل على تلبية حاجات الزبائن - المؤمن لهم - سواء بصفة مباشرة من خلال تأمين أخطارهم و تعويضهم في حالة تعرضهم لحادث ما ، أو بصفة غير مباشرة عن طريق تعويض أو صرف تعويضات المتضررين الذين كان زبائن الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" سببا في تضررهم .

- تشجيع و تحريك الادخار في المدى الطويل و المساهمة في تطوير الإقتصاد الوطني . - العمل على تحقيق التوازن و التنوع في محفظة نشاط الشركة .

وكأي مؤسسة مهما كان نوعها فإن الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" قد وضعت ضمن إستراتيجياتها العامة أهدافا ، وهي تصبوا إلى تحقيقها مسخرة بذلك كل الإمكانيات المادية و البشرية ، ومن بين الأهداف العامة للشركة نذكر :

- العمل على تحقيق التوازن و التنوع في محفظة نشاط الشركة .

- الدفاع و الحفاظ على وضعية القائد في السوق بالنسبة لفرع تأمينات النقل مع تطوير حصص الفروع الأخرى .

- تحديث التسيير عن طريق إدخال التقنيات الحديثة للتسيير إضافة إلى تطوير العنصر البشري -الموارد البشرية-.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن و العمل على إرضائهم ما أمكن مع التكفل بمعالجة ملفات التعويضات بأقصى سرعة .

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" :

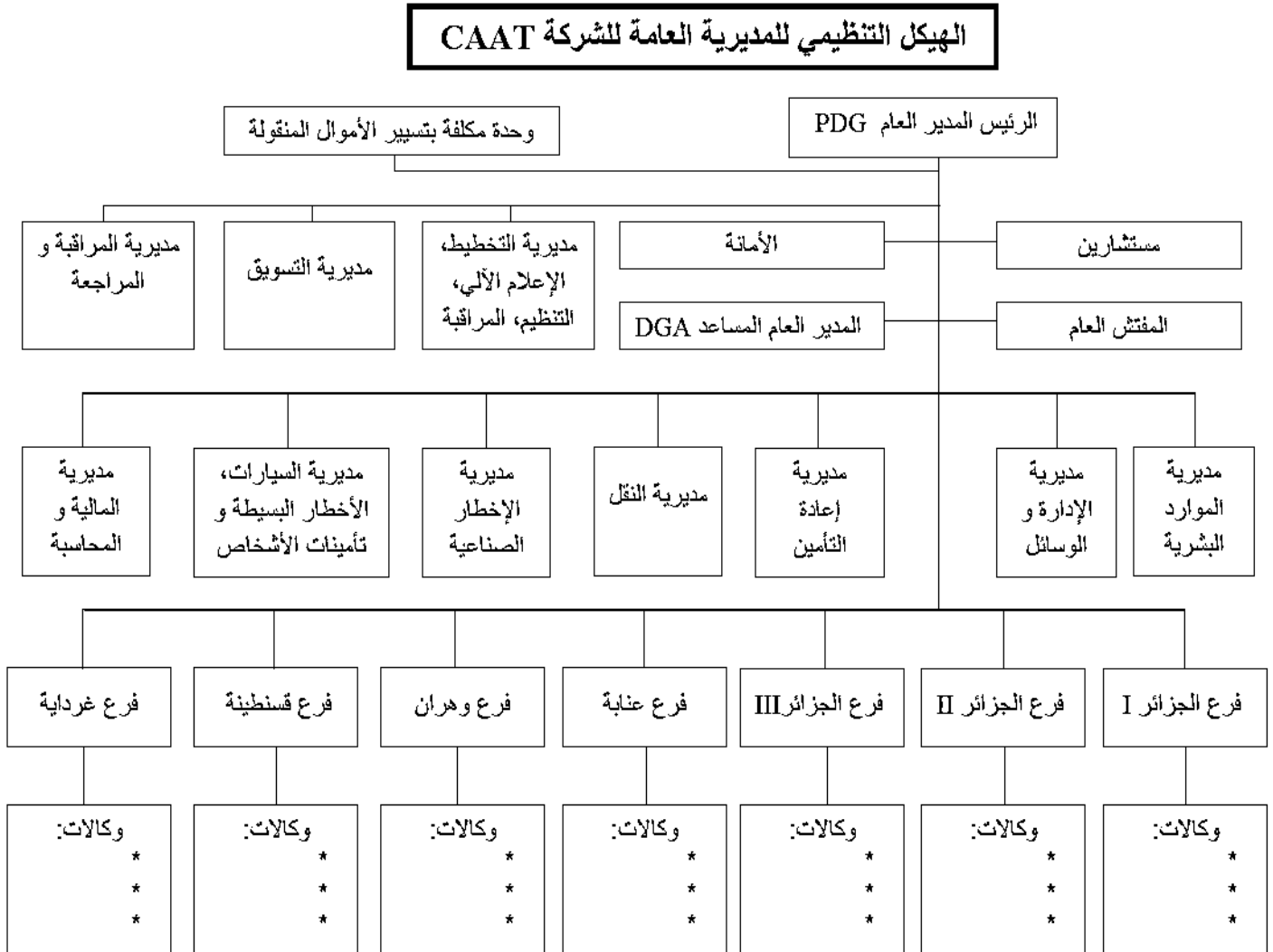
لقد عرفت الشركة الجزائرية للتأمينات منذ نشأتها عدة تغيرات هامة ، خاصة ما يخص منها الجانب التنظيمي ، إذ عرف هيكلها التنظيمي تغييرات عديدة و ذلك موازاة مع التطورات التي حدثت في قطاع التأمين خاصة بعد إلغاء مبدأ التخصص . فالهيكل التنظيمي الأول و الذي كان معتمدا إبان فترة الإحتكار أعد على أساس التقسيم الوظيفي ، وهو أمر منطقي بإعتبار الشركة كانت متخصصة في قطاع النقل فقط و مباشرة بعد إلغاء التخصص في 1990 طرأت أولى التغييرات و أصبح الهيكل يمزج بين الوظائف و الفروع و هو الإتجاه الحديث للمؤسسات الآن ، ومع أحكام المنافسة قررت الشركة تدعيم الهيكل التنظيمي بمدرية للتسويق وأخرى للمراجعة و ذلك سنة 1997 لتستحدث فيما بعد مديرية مستقلة -وحدة- متخصصة لتسيير الأموال المنقولة .

وعلى العموم فإن الهيكل التنظيمي للشركة مشكلا أساسا من :

-المدرية العامة و التي تضم المدرجات الفرعية العشر ، يتأسسها الرئيس المدير العام كما تضم المدير العام المساعد ، المفتش العام إضافة إلى وحدة مكلفة بتسيير الفروع الجهوية و التي يبلغ عددها سبعة (7) و هي كالتالي: فرع الجزائر I، الجزائر II و III، وهران ، عنابة ، قسنطينة بإضافة إلى فرع الجنوب بقرطاج ، كل فرع يتأسسه مدير إضافة إلى مساعدان وكمهمة رئيسية فإن الفرع يقوم بتمثيل المديرية العامة على المستوى الجهوي ، ويبلغ العدد الإجمالي لعمال هذه الفروع الجهوية 305 عاملا .

-الشبكة التجارية ، المكونة أساسا من الوكالات المباشرة و الوسطاء ، فهي مشكلة من 126 نقطة بيع ، و يبلغ عدد عمال الشبكة التجارية المباشرة 854 عون وهو ما يمثل 61% من إجمالي أعوان الشركة .

-المفتشيات الجهوية ، و عددها ثلاثة (3) : وسط ، غرب و شرق ، وهي تابعة للمفتش العام يتأسس كل واحدة منها مفتش جهوي وهي تمارس أعمال التفتيش في الشركة .



المطب الرابع: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان .

ولغرض استكمال معلومات البحث فقد ارتأينا توجيه استقصاء موجه لعمال الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" لمعرفة آرائهم حولها بصفة عامة من حيث منتجاتها و خدماتها إضافة إلى معلومات حول جودة الخدمات المقدمة ، وهذا كله من أجل الخروج بتوصيات و اقتراحات.

1/ منهجية البحث - الاستقصاء:-

وهي عبارة عن دراسة كمية ميدانية ، نقوم من خلالها بإعداد استقصاء موجه لعمال شركة التأمينات "CAAT" ، وهذا لأجل إستكمال معلومات البحث .

2/ إعداد الاستقصاء و تكوين الأسئلة:

تعد هذه المرحلة أساسا بقدر كبير من الأهمية بالنظر إلى اعتماد البحث عليها ، و لهذا قد حاولنا قدر الإمكان

- قبل تنفيذ الاستقصاء - احترام مايلي :
- إن تكوين الأسئلة المقدمة تتناسب و موضوع البحث .
- محاولة إعداد الأسئلة بلغة سهلة بسيطة تفهم بدون صعوبة.
- عدم الإطالة و الإكثار من الأسئلة التي قد تجعل المستقصى منه يعطي إجابات عشوائية.
- وفيما يخص نوع الأسئلة : كانت أسئلة متعددة يجب عليها العامل بما يراه مناسب و يتوافق مع شركته .
- وإختيارنا لهذه الأسئلة كان لسببين هما:
- تسهيل الإجابة على مفردات العينة ، بحيث لا يحتاج المستقصى منه وقت كبير .
- تسهيل عملية التوبيخ و التحليل الإحصائي ، و في هذا السياق قمنا بالفرز بواسطة برنامج إحصائي خاص يرمز ليه برنامج "SPSS".

3/ تحديد مجتمع البحث و تكوين العينة :

- إن دقة و صحة المعلومات المراد جمعها أو الحصول عليها يستند أساسا على الدقة المتبعة في تحديد مجتمع البحث ، ومن ثم تحديد -بعد ذلك- العينة التي تمثل هذا المجتمع و كلما كان عددها كبير كلما أمكن تعميم النتائج على باقي المجتمع.
- يتمثل مجتمع بحثنا في عمال الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" وفيما يخص العينة فقد اخترنا عينة عشوائية ميسرة ، و هذا راجع أصلا لصعوبة الحصول على الإحصائيات الدقيقة لمجتمع البحث .
- و نظرا لنقص الوسائل المادية و ضيق الوقت المحدد للبحث فقد اخترنا أن تكون عينة البحث على مستوى وكالة و لاية المسيلة و الوكالات القريبة منها ، و قمنا بتوزيع 40 قائمة .
- أما فيما يخص طريقة تنفيذ الاستقصاء فإننا اتبعنا طريقتين و هما :
- المقابلة الشخصية المباشرة مع عمال الوكالات.
 - توزيع الاستقصاءات في الوكالات و من ثم جمعها .

4/ أدوات التحليل الاقتصادي :

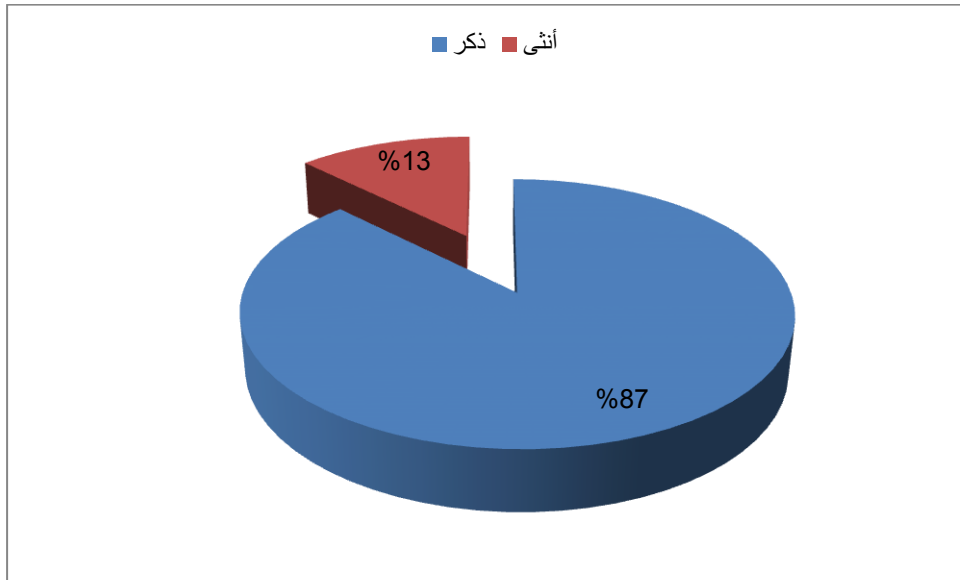
- اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة و بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على إستخدام الأدوات التالية :
- 1- التكرارات و النسب المئوية ، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها ؛
 - 2- المتوسطات الحسابية ، لمعرفة درجة موافقة عمال وكالة التأمينات "CAAT" على كل بعد من أبعاد حلقات الجودة و الميزة التنافسية ، إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التقييمية لحلقات الجودة كما تم إستخدام الإنحراف المعياري ، لقياس درجة تشتت قيم إستجابات العمال عن المتوسط الحسابي ؛
 - 3- نموذج الإنحدار الخطي المتعدد ، لتحديد نوع العلاقة و قوتها بين أبعاد حلقات الجودة كمتغير مستقل ، و الميزة التنافسية المحققة من خلالها كمتغير تابع.

5/تحليل نتائج الاستبيان :

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
87.5%	35	ذكر
12.5%	05	أنثى
100%	40	الإجمالي

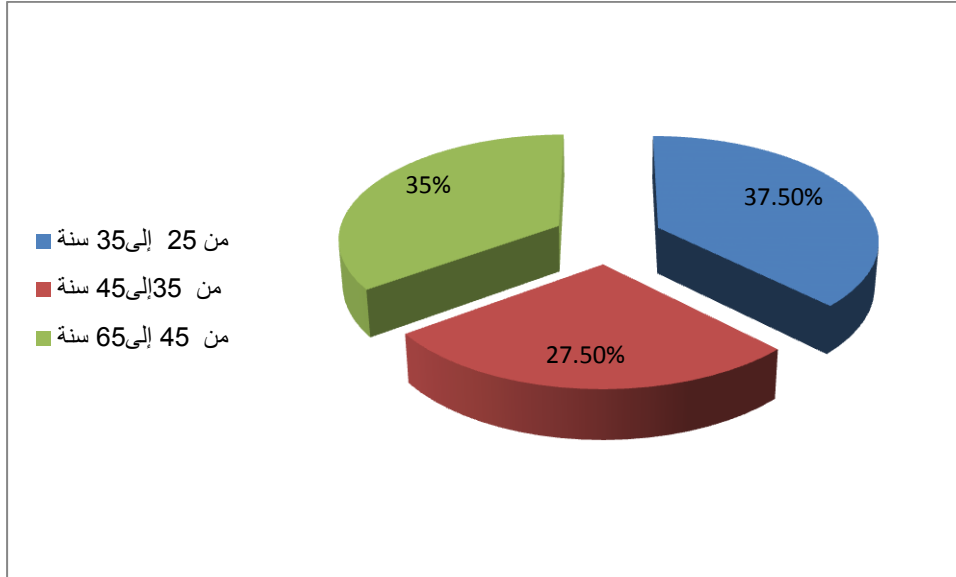


الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 35 ذكر بنسبة قدرت بـ: 87.5%، في حين قدر عدد الإناث 05 إناث فقط بنسبة مئوية بلغت 12.5% .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
37.5%	15	من 25 إلى 35 سنة
27.5%	11	من 35 إلى 45 سنة
35%	14	من 45 إلى 65 سنة
100%	40	الإجمالي

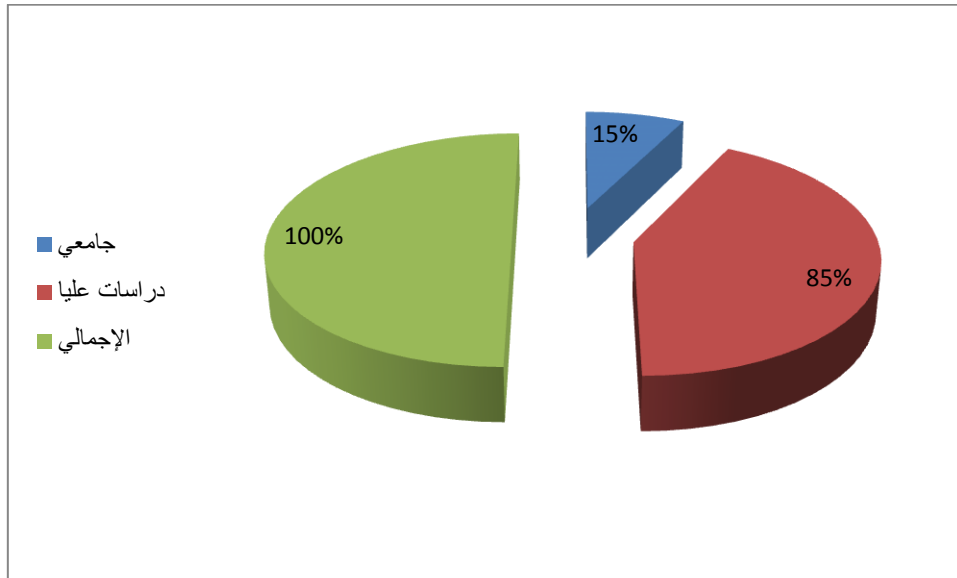


الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن 15 فرد أي نسبة 37.5% منهم من 25 إلى 35 سنة ، في حين هناك 11 فرد منهم من 35 إلى 45 سنة أي بنسبة 27.5% ، في حين نسبة 35% تمثل عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 45 و65 سنة .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

00%	00	بكالوريا
15%	06	جامعي
85%	34	دراسات عليا
100%	40	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي



الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (05) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فرد، نلاحظ أن 06 أفراد مستواهم التعليمي جامعي أي بنسبة 15%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي الدراسات العليا 34 فرد أي بنسبة 85%.

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: مستوى حلقات الجودة متوسط لدى الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT " وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 06.

الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد حلقات الجودة								
المتوسط الفرضي للمقياس 30			الفرق بين متوسط الأفراد و المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية	
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية						t
دال عند 0.01	0.000	39	-7.18	-4.23	3.71	25.77	40	حلقات الجودة

تحليل و مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس حلقات الجودة والذي بلغ 25.77 أنه أدنى من المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس والمقدر بـ 30 بناء عليه فإن مستوى حلقات الجودة لدى الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT " منخفض ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت قيمتها -7.18 وهي قيمة سالبة "أي أن الفرق لصالح المتوسط الفرضي" ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض فرضية البحث الأولى القائلة بـ: مستوى حلقات الجودة متوسط لدى الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية الثانية: مستوى الميزة التنافسية متوسط لدى الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT ". وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد الميزة التنافسية								
المتوسط الفرضي للمقياس 30				الفرق بين متوسط الأفراد و المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.000	39	-4.22	-2.80	4.18	27.20	40	الميزة التنافسية

تحليل ومناقشة النتائج

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الميزة التنافسية والذي بلغ 27.20 أنه أدنى من المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس والمقدر بـ 30 بناء عليه فإن مستوى الميزة التنافسية لدى الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" منخفض ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة والتي بلغت قيمتها -4.22 وهي قيمة سالبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الفرضي" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض فرضية البحث الثانية القائلة بـ: مستوى الميزة التنافسية متوسط لدى الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية الثالثة: لحلقات الجودة دور و أهمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين حلقات الجودة والميزة التنافسية		
الميزة التنافسية		
**0.41	معامل الارتباط	حلقات الجودة
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
** . الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)		

تحليل و مناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس حلقات الجودة ودرجاتهم على مقياس الميزة التنافسية بلغ (0.41) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين حلقات الجودة و الميزة التنافسية هو إرتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات حلقات الجودة كلما إرتفعت درجات الميزة التنافسية والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة والقائلة ب: حلقات الجودة دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

خاتمة:

رغم بساطة مفهوم حلقات الجودة، إلا أنها تعكس في طبيعتها الأسس التي تقوم عليها فلسفة إدارية متميزة تقوم على المشاركة، و تهدف إلى خلق مناخ تنظيمي و إجتماعي لتشجيع العاملين على إستخدام أقصى طاقاتهم في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملهم، وهي تنبع من النظام الإداري القائم، ولا تخلق بوجودها هيكلًا تنظيميًا موازيا للتنظيم الأصلي.

إن إستخدام الأساليب الإحصائية من قبل حلقات الجودة يمكن أن يساعد المؤسسات في حل المشكلات وتحسين الإنتاجية و الجودة، كما تسهل هذه الأساليب إستخدام أفضل للبيانات المتوفرة للمساعدة في إتخاذ القرارات المناسبة. إن نجاح فكرة حلقات الجودة في بعض الدول الغربية ماهو إلا تجسيد لأسلوب إداري متفتح قائم على التعاون، و الإقناع بضرورة مشاركة كافة الأطراف في صنع القرار. أما فيما يخص تجربة الدول العربية -قطر- فهو بسبب إشتراك اليد العاملة اليابانية في تأسيس و إدارة أغلب وحدات القطاع الصناعي لفترة طويلة قبل تسليمها للإدارة القطرية، وقد ساعد ذلك طبعًا إنتقال الفكرة بشكل طبيعي. إذ يمكن القول بأن حلقات الجودة تساهم في تحسين مستوى الجودة و الإنتاجية داخل المؤسسة.

وعليه كانت أهم النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- * حلقات الجودة عبارة عن أسلوب تسييري في المؤسسة يهدف إلى تحسين جودة السلع و الخدمات.
- * تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل تحسين الجودة، أهمها: العصف الذهني، عظم السمكة، تخطيط باريتو، أسلوب خفض المعلومات، خرائط مراقبة الجودة، تخطيط التدفق.
- * تستمد حلقات الجودة أهميتها من الدور الذي تلعبه في تحسين مستوى الأداء و الرضا عن العمل مما يساعد على مواجهة المشاكل داخل المؤسسة.
- * لا يمكن تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات بصورة مباشرة إذ يجب التخطيط لها و إدماجها تدريجيا في ثقافة المؤسسة لضمان نجاحها.
- * يلعب تدريب العمال دور مهم في فهم و تحسين حلقات الجودة.
- * وجود نقص ملحوظ في تطبيق نظام حلقات الجودة من قبل مؤسسات التأمين.

التوصيات المقترحة:

- يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة بشكل كافي لتطبيق فكرة حلقات الجودة.
- الإهتمام بتدريب و تأهيل العاملين نفسيا و عمليا لتنفيذ فكرة حلقات الجودة و ذلك يخلق الوعي لدى العاملين بأهمية حلقات الجودة في تحسين و تطوير المؤسسة .
- توفير دورات تدريبية لفهم حلقات الجودة و الأساليب التي تستخدمها في تحسين الجودة و الإنتاجية
- تبادل الخبرات في هذا المجال مع المؤسسات التي تبنت منهج حلقات الجودة .
- يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تتبنى هذه الفلسفة و لكن بعد الإستعداد الكامل لتطبيقها بأن تهيء كل الإمكانيات و الظروف لنجاح هذه الفلسفة.

-قائمة المراجع:

أولا: بالغة العربية.

1-الكتب:

- 1.أعراب عبد الكريم، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)،2003-2004.
- 2.زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل ،بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2003.
- 3.الفقي إبراهيم ، أسرار قادة التميز (ترجمة: أميرة نبيل عرفة)،الطبعة الأولى ، مركز الخبرات المهنية الإدارية (بيك)،القاهرة ،2003.
- 4.لوثر جي سيوارت ،إدارة الوقت (ترجمة رعد الصرن)،الطبعة الأولى ،دار علاء الدين للنشر ،سوريا ،2002.
- 5.الموجي بھيرة ،دوائر الجودة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،1995.
- 6.محسن أحمد الخضيرى ،صناعة المزايا التنافسية ،الطبعة الأولى ،مجموعة النيل العربية ،مصر،2004.
- 7.نبيل محمد مرسي ،الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،2003.
- 8.نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب ،مصر ،1998.
- 9.حظير كاظم حمود ،إدارة الجودة الشاملة ،دار المسيرة للنشر ،عمان ،2005.

2-الملتقيات و الدوريات:

- 1.حسن علي الزعبي ،أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي :دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان،المؤتمر العلمي الأول "إقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير" ،جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ،عمان ،12-14ماي 2003.

2. رجم نصيب و أمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002.

3. رحيم حسن، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

ثانيا: باللغة الفرنسية.

1 –Ouvrages:

1. Michel Porter ، L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ،Dunod,Paris ،1999.
2. Nabil Mazoughi –Nedra Bahri ،L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: "l'impact sur la fonction sur logistique" ، sousse –Tunisie ، 2-3 juin 2005.
3. -Naila Elyes ،"Les dix vérités du marketing," PME magazine d'Algérie ،N°32–du 15 septembre 15 octobre 2005 ، impression clos de lagrotta.
4. Tom Peters –Robert water man ،Le prix de l'excellence "les 8 livres de la performance" ،Dunod ،Paris.

2–Séminaires et articles :

1. Publication spécial à l'occasion de la 35^{ème} conférence et Assemblée Générale de l'Organisation des Assurances Africaines ،op.cite.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة- "محمد بوضياف"

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

استمارة موجهة لعمال الشركة الجزائرية

للتأمينات " CAAT "

في إطار تحضير تقرير تربص للحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية تخصص تسويق تحت عنوان "أثر حلقات الجودة على تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" قمنا بتحضير هذا الاستبيان من أجل معرفة مدى تأثير حلقات الجودة على تنافسية المؤسسة بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأساليب المتبعة من قبل الشركة لتدريب أعضاء الحلقة أو المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق. بحيث تعتبر حلقات الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 4 عاملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين.

وفي سبيل تحقيق ذلك نود مساعدتكم لنا من خلال الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان الذي بين أيديكم ، و ذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً ،علماً أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، و أخيراً تقبلوا منا كافة الشكر و التقدير.

1-معلومات عامة:

-الجنس : ذكر: أنثى:

-السن : (25-35) - (35-45) (45-65)

-المستوى التعليمي : بكالوريا: جامعي: دراسات عليا:

-الوظيفة المشغولة : موظف عادي: رئيس مصلحة: مسير:

2-أسئلة خاصة بالموضوع:

أولا	حلقات الجودة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يوجد في الشركة نظام حلقات الجودة .					
2-	تعني لك حلقات الجودة صفات المنتج التي تحقق رغبات العميل.					
3-	لإدارة الشركة رغبة في تطبيق نظام حلقات الجودة.					
4-	تم الاستعانة بالبحوث الجامعية لإدخال نظام حلقات الجودة للشركة.					
5-	تحرص إدارة الشركة على تهيئة وسائل إتصال سريعة و تعمل على إدامتها بصورة مستمرة.					
6-	تحرص إدارة الشركة على إخضاع موظفيه لدورات تدريبية داخل و خارج الشركة.					
7-	يؤخذ بعين الإعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل ،الهدف منه تقديم خدمات ذات جودة.					
8-	ضرورة أن يكون سلوك موظفي الشركة يعطي إنطباع الثقة و الأمان لدى العملاء.					

					9- يحرص موظفوا الشركة على تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة.
					10- تقوم إدارة الشركة بمعالجة الأخطاء التي اكتشفت من قبل العمال .

ثانيا	الميزة التنافسية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تتبنى الإدارة العليا للمؤسسة أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء.					
2-	تسعى الإدارة العليا للمؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.					
3-	إن الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية.					
4-	تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات التحفيزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.					
5-	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات الزبائن.					
6-	إن العمولات المفروضة من طرف المؤسسة على حسابات الأفراد غير مكلفة.					
7-	تتميز المعدات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم خدماتها بدرجة عالية من التطور.					
8-	تهتم إدارة المؤسسة بإقامة دورات تحسيسية هدفها تعريف العمال في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبون بتميز.					
9-	تهتم المؤسسة بتحديث نظامها إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					
10-	شعور المؤسسة بالرضى على عاملها يكسبها ميزة تنافسية.					

2- ملحق جداول

spss

Statistiques

الجودة حلقات

N	Valide	40
	Manquante	0
	Moyenne	25,7750
	Médiane	26,0000
	Mode	28,00
	Ecart-type	3,71751
	Variance	13,820
	Intervalle	15,00

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الجودة حلقات	40	25,7750	3,71751	,58779

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الجودة حلقات	-7,188	39	,000	-4,22500	-5,4139	-3,0361

Statistiques

التنافسية الميزة

N	Valide	40
	Manquante	0
	Moyenne	27,2000
	Médiane	27,0000
	Mode	27,00
	Ecart-type	4,18912
	Variance	17,549
	Intervalle	17,00

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنافسية الميزة	40	27,2000	4,18912	,66236

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنافسية الميزة	-4,227	39	,000	-2,80000	-4,1397	-1,4603

Corrélations

	الجودة حلقات	التنافسية الميزة
Corrélation de Pearson	1	,411**
الجودة حلقات Sig. (bilatérale)		,008
N	40	40
Corrélation de Pearson	,411**	1
التنافسية الميزة Sig. (bilatérale)	,008	
N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ