

ادارة الجودة الشاملة آلية لتعزيز تنافسية منظمات الاعمال

– دراسة حالة مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي –

Total quality management is a mechanism to enhance the competitiveness of business organization- a case study of insurance institutions in the state of Oum El Bouaghi

صاحبي جمال الدين¹، بلقيدوم صباح²

¹ جامعة خنشلة (الجزائر)

² جامعة خنشلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 31/03/2025

تاريخ القبول: 31/03/2025

تاريخ الاستلام: 18/07/2024

ملخص: تهدف الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال، بالتطبيق على مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي، انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها ما هو دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل المعلومات المجمعة باستخدام استبيان مصمم لهذا الغرض بالاعتماد على برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة في المؤسسات محل الراسة، وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على العميل بصورة أكبر من خلال العمل تقدير حاجاته ورغباته بدقة، بالإضافة الى التركيز على تحسين العمليات وعدم الاكتفاء بتحسين المنتجات والخدمات فقط.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة؛ تنافسية المنظمة؛ مؤسسات التأمين

تصنيف JEL: M11 ؛ L31 ؛ G22

Abstract: The study aims to identify the role of total quality management in enhancing the competitiveness of business organizations, by applying it to insurance institutions in the state of Oum El Bouaghi. The study started from the problem of what is the role of total quality management in enhancing the competitiveness of the organization in insurance institutions in the state of Oum El Bouaghi. To achieve the aim of the study, we relied on the descriptive approach and the analytical approach to analyze the information collected using a questionnaire designed for this purpose based on the SPSS program.

The study reached many results, the most important of which is the presence of a positive, statistically significant effect between comprehensive quality management and the organization's competitiveness in the institutions under its leadership. The study recommends the need to focus more on the customer by working to accurately assess his needs and desires, in addition to focusing on improving processes and not just improving products and services only.

Keywords: Keyword; total quality management; organization competitiveness; insurance institutions

Jel Classification Codes: M11 ; L31 ; G22

1. مقدمة

تواجه منظمات الاعمال اليوم العدي من التحديات الناجمة عن المتغيرات الكثيرة المميزة لبيئة الاعمال، التي أصبحت تشهد درجة تنافسية عالية جدا، جعلت من امر امتلاك المنظمة لموارد كبيرة ومتعددة عاملا غير حاسما في مسألة قدرتها على تحقيق أهدافها، بل وحتى في امر قدرتها على البقاء والاستمرار فقط، مالم تتمكن من بلوغ كفاءة عالية في استغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين بدقة. وهو ما دفع اغلب منظمات اعمال اليوم الى التخلي عن طرق المنافسة التقليدية القائمة على السعر التي في الغالب ما يكون لها اثراً سلبيا على الجودة والاعتماد على طرق أخرى تمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مع المحافظة على السعر عن مستويات مقبولة نسبيا.

وفي هذا الصدد تعد إدارة الجودة الشاملة من اهم الفلسفات الإدارية التي شاع الاعتماد عليها في اعقاب الحرب العالمية الثانية، حي كان لها الدور الكبير جدا في الانتقال بمفهوم إدارة الجودة الشاملة الى بعد جديد أكثر شمولاً، يركز على ترسيخ مجموعة القيم والمبادئ الداعمة للجودة وضمانها من المصدر وتشجيع مساعي التحسين والتطوير المستمرين بما يتماشى مع حاجان ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، والتخلي عند ذلك المفهوم الضيق الي يمحصر الجودة في وظيفة المراقبة والتفتيش فقط، وهو ما مكن العديد من المنظمات المتنبية لهذا المنهج من بلوغ أهدافها بنجاح وتحقيق مستويات أداء عالية.

1.1. إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي؟

2.1 الأسئلة الفرعية:

وانطلاقا من الإشكالية أعلاه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة العمليات وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

3.1 فرضيات الدراسة:

للإحاطة بجميع جوانب الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتنافسية مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة العمليات وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

4.1 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى بلوغ جملة من الأهداف أهمها

- لقاء الضوء على ادارة الجودة الشاملة وتوضيح اهم أسسها ومقوماتها.
- توضيح مفهوم التنافسية وإبراز مستوياتها.
- توضيح دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المنظمة.
- إبراز العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتنافسية.

5.1 منهج البحث:

لتحقيق اهداف الدراسة منها تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي وذلك للإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع، بينما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك لإبراز العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

2. ادارة الجودة الشاملة

بالرغم من الأهمية الفائقة للجودة في مجال الاعمال، الا ان النظرة الضيقة التي تحصر الجودة في وظيفة التفتيش فقط دون غيرها من الوظائف الاخرى سادت لفترات طويلة من الزمن، حيث كانت تتم في نهاية العملية الإنتاجية وتمثل في عزل المنتجات المعيبة والتالفة عن المنتجات الأخرى.

وهذا ما انتقده Crosby بشدة في بداية الثمانينيات الذي اعتبر ان الجودة مسؤولية الجميع داخل المنظمة، ولا يجب تحميلها لقسم معين دون آخر، كما اعتبر ان اي نقص في جودة المنتجات والخدمات النهائية لا يعتبر الا مؤشرا للبحث عن العوامل والأسباب التي أدت الى ذلك. كما انتقد Deming فكرة ضمان الجودة خلال عملية التفتيش فقط، واعتبرها مفهوما ضيقا لا يؤدي الى بلوغ مستويات الجودة المطلوبة، واقترح بدل فكرة ضمان الجودة من المصدر، أي التركيز على جودة العمليات بدل جودة المنتجات والخدمات، وبهذا ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة الذي يشمل جميع مجالات العمل داخل المنظمة ولا يقتصر على جودة المنتج او الخدمة فقط. (Paramita & Goutam , 2020, p. 1669)

وتهدف هذه الفلسفة الى الارتقاء بمستوى الجودة العام للمنظمة من خلال التركيز على التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات وتلبية حاجات ورغبات العملاء وتجاوزها لتحقيق رضا العميل وتعزيز الأداء التنظيمي. وهو ما يؤدي الى تمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين واكتساب مكانة تنافسية في السوق وهو ما يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية تمثل في الرفع من أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتحقيق أداء متفوق. (Eniola, Olorunleke, Akintimehin, Ojeka, & Oyetunji, 2019, p. 01)

1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد نالت ادارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في مجال ادارة الاعمال كواحد من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة الى تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهذا ما أدى الى اختلاف وجهات النظر، وزاد من صعوبة الاستقرار على تعريف موحد لهذا المفهوم، والجدول الموالي يستعرض بعض تعاريف هذا المفهوم

الجدول (1) : تعريف ادارة الجودة الشاملة

التعريف	المصدر
هي جميع الجهود التنظيمية الهادفة الى خلق مناخ عمل يسمح للموظفين بتطوير قدراتهم ومهاراتهم باستمرار بما يسمح بتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية.	(Teeradej, Chaiyanun, Waranon, & Sukhumpong, 2020, p. 1795)
هي أداة قيادية تسمح للمنظمة بتحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال التحسين المستمر للعمليات الهادفة الى توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية تقابل او تتجاوز حاجات ورغبات المستهلكين	(Nguyen & Negas, 2019, p. 287)
هي مقارنة إدارية تركز على الجودة وتعتمد على المشاركة الفاعلة لجميع افراد المنظمة في تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء العميل، وتحقيق تطلعات جميع أصحاب المصلحة والمجتمع على حد سواء.	(El Tohamy & AL Raoush, 2015, p. 64)
ادارة الجودة الشاملة هي مفهوم اداري يركز على الأنشطة التنظيمية الحالية التي تسمح للمنظمة بتحقيق مستويات عالية من جودة المنتج او الخدمة.	(Albuainain, Khatibi, Azam, & Tham, 2021, p. 57)
هي فلسفة تهدف الى الاستمرار في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال اشراك جميع الافراد في عملية التحسين المستمر لمنتجات وخدمات وعمليات المنظمة.	(Alotaibi, Yusoff, & Islam, 2013, p. 247)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

من خلال التعاريف اعلاه وبالرغم من كون الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة يمثل الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، الا انه يمكن القول ان وجهات النظر فيما يتعلق بهذا المفهوم انقسمت الى تيارين اساسيين، حيث يركز التيار الأول على المورد

البشري المؤهل، ويعتبره العمل الأساسي في الارتقاء بمستوى الجودة داخل المنظمة، ذلك من خلال السعي الى خلق مناخ وثقافة تنظيمية من شأنها الدفع بالعاملين الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار بما ينعكس على جودة منتجات وخدمات المنظمة. وعلى خلاف هذا التيار الذي ركز على عامل من عوامل الإنتاج وهو القوى المورد البشري، ركز التيار الثاني على العمليات، من منطلق ان المنتج او الخدمة ما هو الا نتيجة لمجموعة من العمليات بحيث ترتبط جودته بجودة العمليات المؤدية الى انتاجه. ولهذا فمن الضروري التركيز على تحسين العمليات التنظيمية باستمرار لتجاوز الأخطاء والثغرات التي من شأنها التقليل من جودة المنتج والخدمة المقدمة.

وعليه يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على انها مجموعة من الممارسات الإدارية الشاملة، الهادفة الى الارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتماشى مع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين من خلال التطوير الدائم لقدرات ومهارات الافراد والتحسين المستمر لمختلف العمليات والوظائف.

2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ والاسس التي تضمن التطبيق السليم لها، والوصول الى النتائج المرجوة منها، ومن اهم هذه المبادئ نذكر:

1.2.2. التركيز على العميل:

يشير التركيز على العميل الى تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، من خلال تطوير فهم شامل حولها، ومن ثم تقديم القيمة مدركة للعميل. وهذا ما يؤدي الى تعزيز ولائه للمنظمة والذي ينعكس بدوره إيجابيا على ربحيتها. (Sharabi, 2015, p. 114)، وذلك من خلال اثاره الاستجابية العاطفية او المعرفية للمشتري بعد قيامه بعملية التقييم الذاتي ومقارنة توقعات ما قبل الشراء والأداء الفعلي للمنتج او الخدمة بعد استهلاكه. (Al-Ettayem & Al-Zu bi, 2015, p. 80).

2.2.2. التزام الإدارة العليا:

يعتبر التزام الإدارة العليا من اهم الشروط الأساسية لضمان التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة، ففي الغالب ما تساعد القيادة الجيدة على ضمان المشاركة الفاعلة لجميع افراد المنظمة في تحقيق رضا العميل. حيث يتطلب هذا بذل كافة الجهود من طرف كل فرد من افراد المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات العميل وتلبيتها بدقة. (Alotaibi, Yusoff, & Islam, 2013, p. 517)، ويتجلى دور الإدارة العليا في العمل على ترسيخ الايمان بإمكانية تحقيق النجاح من خلال التطبيق الجيد لهذه الفلسفة، كما يقع على عاتقها تخصيص الموارد الضرورية لذلك وتوفير التدريب اللازم لأفراد المنظمة. (Al-Saffar & Obeidat, 2020, p. 80)

3.2.2. إدارة العمليات:

تشير ادارة العمليات الى جملة التقنيات، المواد والمواد، الطرق والاليات والافراد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتركز على كيفية بناء وتصميم العملية بالطريقة التي تجعلها تؤدي الغاية منها دون أي انحرافات او أخطاء، وهو ما يجعلها من اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة، كون هذه الأخيرة تنطلق من فكرة ان المستوى العام لجودة منتجات وخدمات المنظمة يمكن تحسينه من خلال تطوير وتحسين العمليات التي تدخل بصورة مباشرة او غير مباشرة في انتاجه. وهو ما يؤدي الى تخفيض المدخلات بالإضافة الى تقليل تكاليف الهدر وإعادة العمل. (Kheni & Ackon, 2015, p. 38)

4.2.2. التحسين المستمر:

هو تلك الجهود المنظمة والمنهجية الهادفة الى البحث عن طرق جديدة للقيام بالعمل وتطبيقها، ويتضمن عملية تعلم ناتجة عن التراكم المستمر للخبرات والتجارب، ويتطلب الالتزام بتحسين الإجراءات والعمليات والمنتجات والخدمات، وهو ما يستوجب العمل على خلق ثقافة تنظيمية محفزة على التحسين. ويؤدي الى الرفع من الأداء التشغيلي والمالي للمنظمة بالإضافة الى الحد من الأنشطة الغير خالقة للقيمة وبالتالي زيادة القيمة المقدمة للعميل. (Van Assen, 2021, p. 133)

5.2.2. تدريب العاملين:

يقصد به ذلك التدريب الهادف الى تزويد جميع افراد المنظمة بالمهارات الضرورية لضمان التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن الضروري ان يتضمن التدريب جميع ممارسات وأدوات ادارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها بالشكل المطلوب، بالإضافة الى العمل الجماعي وحل المشكلات. (Jbeily, 2022, p. 314)

3. تنافسية المنظمة:

بعد التطورات الكبيرة والتغيرات العديدة والمتسارعة التي ميزت بيئة الاعمال عقب الانتشار الكبير لظاهرة العولمة وانفتاح التجارة الدولية، أصبح موضع التنافسية والبحث عن سبل تعزيزها حديث العصر ومحور اهتمام متخذي القرار سواء على المستوى الجزئي او الكلي، وفيما يلي توضيح لها المفهوم وإبراز لمستوياته

1.3 تعريف التنافسية:

على الرغم من كونها تشير في جوهرها الى تفوق الوحدة الاقتصادية ضمن بيئة اعمال تسودها درجة منافسة عالية، الا انه عن التطرق لمفهومها تبرز العديد من جهات والنظر وتعدد التعاريف المقدمة له، والجدول المالي يستعرض بعض منها.

الجدول (2) : تعريف التنافسية

المصدر	التعريف
(Kareska & Jovanov , 2016, p. 01)	قدرة المنظمات، الفروع الاقتصادية والدول على تحقيق التفوق على المنافسين في السوق والتغلب على ضغوط المنافسة من خلال الالتزام بمبادئ الكفاءة والفعالية لتحقيق مستويات تشغيل عالية والمحافظة عليها.
(Horvathova & Mokrisova, 20201, p. 140)	قدرة المنظمات الصناعات والدول على توليد دخول عالية ومستويات توظيف مرتفعة نسبيا مع التعرض لضغوط المنافسة الدولية
	قدرة المنظمات، الصناعات، الأقاليم والدول على توليد مستويات عالية نسبيا من الدخل من خلال الاستخدام الفعال لعوامل الإنتاج في ظل البيئة التنافسية
(Pirvu, Costea, Budica, & Dinulescu, 2022, p. 289)	وسيلة لرفع مستوى معيشة الامة بشكل كبير والإبقاء على معدلات البطالة تحت السيطرة عند أدنى مستوى ممكن.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

نستنتج من خلال الجدول أعلاه انه لا يمكن الحديث عن التنافسية الا في إطار سوق ذات درجة منافسة عالية، حيث لا يمكن الحكم على تنافسية منظمة الا من خلال مقارنتها مع نظيراتها في ذات الصناعة، وهو ذات الامر بالنسبة للقطاعات الاقتصادية او الاقتصاد ككل.

وعليه يمكن تعريف التنافسية على انها قدرة المنظمة، القطاع او الدلة على تحقيق التفوق على المنافسين في ظل سوق تسودها شروط المنافسة التامة.

2.3. مستويات التنافسية:

ومن خلال ما تقدم يتضح ان محاولة التطرق الى مفهوم التنافسية وتحليلها، يقود الى التمييز بين ثلاث مستويات أساسية، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي

الجدول (3): مستويات التنافسية

المستوى	التحليل
على مستوى المنظمة	تشير الى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف الظروف والمتغيرات السائدة في بيئة عملها. (Rudianto, 2009, p. 34) تربط بجميع العوامل التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق التفوق على منافسها. (Jinato, et al., 2020, p. 1629) كلما زادت قدرة المنظمة على الاستمرار في تلبية حاجات ورغبات عملائها بدقة كلما كانت أكثر تنافسية. (Maron, Falcicola, Jansen, & Rollo, 2020, p. 02)
على مستوى القطاع	مفهومه أوسع نسبيا وأكثر شمولية مقارنة بتنافسية المنظمة. (نعمون، 2016-2017، صفحة 06) تعرف بانها قدرة المنظمات المنتمية لقطاع معين في دولة معينة على تحقيق استمرارية النجاح في الأسواق الدولية في غياب الدعم والحماية الحكومية. (بيصار، 2020، صفحة 149) لا تتحقق الا من خلال التنافسية العالية للمنظمات المكونة للقطاع. يعتبر مؤشر الحصة السوقية من اهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في تحديد التنافسية على مستوى القطاع. (جماني، 2017، صفحة 424)
على مستوى الدولة	ترتبط ارتباطا مباشرا بالنظام الاقتصادي السائد في الدولة المشكل بيئة الاعمال فيها. تعرف وفق المعهد الدولي للتنمية الإدارية على انها " قدرة دولة ما على خلق قيمة مضافة وبالتالي زيادة الثروة الوطنية من خلال ادارة الأصول والعمليات في إطار اجتماعي اقتصادي. (Horvathova & Mokrisova, p. 140) كما قد ترتبط بالجوانب البيئية والاجتماعية وتعرف وفق هذا المنظور على انها " مجموعة العوامل، المؤسسات والسياسات التي تجعل من الدولة منتجة على المدى الطويل مع ضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية" (Waresa, 2016, p. 03)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

من خلال الجدول أعلاه تستنتج انه بالرغم من تعدد مستويات التنافسية تبقى المنظمة وحدة التحليل التي تتحدد من خلاله تنافسية كل من تنافسية القطاع الاقتصادي والدولة، بحيث كلما كانت المنظمات الناشطة داخل دولة معينة أكثر تنافسية من نظيراتها في دول أخرى كلما كان القطاع الاقتصادي المنتمية اليه والدولة أكثر تنافسية من غيرها من الدول الأخرى، ولكن هذا لا يمكن ان يلغي دور الدولة في تعزيز تنافسية منظماتها من خلال العمل على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الاستثمار وجاذبة للاستثمار الأجنبي.

3.3. مؤشرات التنافسية

تنعكس درجة التنافسية التي تحققها المنظمة بصورة مباشرة على أدائها ونتائجها، ولهذا في اغلب الأحيان ما يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء للاستدلال على تنافسية المنظمة، ومن اهم هذه المؤشرات، مؤشر الربحية، مؤشر الإنتاجية ومؤشر الحصة السوقية

1.3.3 مؤشر الربحية:

تعرف الربحية بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من أنشطتها الاقتصادية عن طريق استخدام مختلف أصولها الاقتصادية". (Geamanu, 2011, p. 116)، كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح باستخدام راس المال وعوامل الإنتاج بغض النظر عن أصلهما. (Dicu, Bondc, & Popescu , 2019, p. 58)

2.3.3 مؤشر الإنتاجية:

على مستوى المنظمة يُقصد بالإنتاجية بلوغ الأهداف من خلال تعزيز القدرة على تحقيق اقل التكاليف الممكنة في تحويل المدخلات الى مخرجات. وعليه فان الإنتاجية هي تلك العلاقة التي تربط ناتج العملية الإنتاجية بالموارد المستخدمة فيها، بحيث ترتفع كلما ارتفعت كمية الناتج بصورة أكبر مقارنة بالموارد المستخدمة. (فلاحي و البشير، 2017، صفحة 31)، ويمكن التعبير على إنتاجية العوامل مجتمعة، كما يمكن التعبير على إنتاجية كل عامل من هذه العوامل بصورة منفردة. (ميلاط، 2014، صفحة 44)

3.3.3 مؤشر الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية على أنها نسبة مبيعات منظمة معينة في صناعة ما الى المبيعات الاجمالية للسوق في إطار نفس الصناعة، وتحسب من خلال قسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الاجمالية للسوق خلال فترة زمنية محددة. (قطجي، 2020، صفحة 76). وعليه فان الحصة السوقية تمثل نسبة مبيعات المنظمة الى مجموع مبيعات منافسيها المباشرين بالإضافة الى مبيعاتها، وفي الغالب ما تكون الحصة السوقية الواسعة مصحوبة بمستويات إنتاجية و ربحية عاليتين. (قميحة، 2018، الصفحات 270-271)

4.3 دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المنظمة:

يتجلى دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال جانبين اساسيين، يتمثل الأول في زيادة الكفاءة التشغيلية، وما له من أثر في تعزيز الإنتاجية والرفع من الربحية، من خلال التأثير على الطرق التي تتم بها انجاز مختلف العمليات، بالإضافة الى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وتقليل حالات التلف والضياع. (Al-Ali & Abu-Rumman, 2019, p. 03)، كما تعمل ادارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العميل وتعزيز العلامة التجارية، وهو ما يمكن المنظمة من المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. (Tanninen, Puumalainen, & Sandstrom, 2010, p. 172)

وفي هذا الإطار فان ادارة الجودة الشاملة تكون أكثر تأثيرا على تنافسية المنظمة إذا تمكنت هذه الأخيرة من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمحافظة على التكاليف عند مستويات منخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين. (Al-Qudah, 2012, p. 64)، وهو ما يتماشى مع الهدف الأساسي لهذه الفلسفة المتمثل في تقديم سلع وخدمات تتناسب كلياً مع حاجات ورغبات العملاء. (Musran, 2013, p. 185)

بينما يتمثل الجانب الثاني في كون الجودة من اهم العوامل التي يعتمد عليها المستهلك في المفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة، حيث في اغلب الأحيان ما يميل العميل الى ذات الجودة العالية منها، ويقبل بدفع أسعار مرتفعة نسبياً مقابلها.

وبالنسبة لـ (Deming) فان الالتزام والتطبيق السليم لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، يمكن المنظمة من خلق ثقافة تنظيمية وتطوير نظام اداري مشجع على الابداع والابتكار مما يسمح بالارتقاء الابتكاري للمنظمة على مستوى المنتجات، الخدمات والعمليات، الامر

الذي يسمح للمنظمة بتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين، بالاعتماد على طرق منهجية لدعم تحسين وتطوير منتجات جديدة ذات تنافسية مرتفعة وقيمة عالية. (Firman & Thabrani, 2018, p. 162)

4. مناقشة النتائج:

1.4. تصميم أداة الدراسة:

بغية جمع المعلومات الضرورية لإثراء الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم تصميم استبيان يضم ثلاث محاور، يتطرق المحور الأول للبيانات الشخصية للعينة المدروسة، اما المحور الثاني فقد خصص للمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) وضم 30 عبارة مقسمة الى 05 ابعاد تمثل مبادئ ادارة الجودة الشاملة، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع (تنافسية المنظمة) وضم 19 عبارة مقيمة الى 03 ابعاد تمثل مؤشرات قياس التنافسية.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين في وكالات التأمين لولاية ام البواقي، والبالغ عددها 14 وكالة، وقد اتبعت الدراسة طريقة المسح الشامل، وذلك من خلال استهداف جميع الافراد في جميع الوكالات، وبهذا أصبح حجم العينة مساويا لحجم المجتمع، وبلغ عددها 65 فردا.

3.4. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومدى إمكانية الاعتماد عليها كأداة فعالة لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات Alpha cronbach لكل بعد ومحور من ابعاد أداة الدراسة. والنتائج المتوصل اليها يوضحها الجدول التالي

الجدول (4): معامل الثبات Alpha cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات	الرمز	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
C.F	التركز على العميل	06	0,714	Prof	مؤشر الربحية	06	0,746
T.M	التزام الإدارة العليا	06	0,758	Prod	مؤشر الإنتاجية	06	0,746
P.M	ادارة العمليات	06	0,644	M.Sh	مؤشر الحصة السوقية	05	0,692
C.I	التحسين المستمر	06	0,653				
E.T	تدريب العاملين	06	0,721				
X	ادارة الجودة الشاملة	30	0,928	Y	تنافسية المنظمة	19	0,888
معامل الثبات العام: 0,956							

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات **Alpha cronbach** لأبعاد ومحاو الدراسة، حيث تراوح بين **64,4%** و **75,8%** بالنسبة لأبعاد الدراسة، هذا وبلغ معامل ثبات المحور الأول الخاص بالمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) **92,8%** بينما بلغ معامل ثبات المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع (تنافسية المنظمة) **88,8%**، في حين بلغ معامل الثبات العام **95,6%** وهو معامل ثبات عالي جدا، وعليه فان الاستبيان المعتمد يعتبر أداة فعالية لتحقيق اهداف وغايات الدراسة.

4.4. وصف عينة الدراسة:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة نسبة الى الخصائص الشخصية لأفرادها تم الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية، والنتائج المتوصل اليها يوضحها الجدول التالي:

الجدول (5): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

النسبة	المتغير	النسبة	المتغير
38,5%	موظف عادي	60%	ذكر
27,7%	رئيس مصلحة		
23,1%	رئيس قسم		
10,8%	مدير		
7,7%	اقل من 5 سنوات	52,3%	بكالوريا
13,8%	من 6 الى 10 سنوات		
29,2%	من 11 الى 16 سنة		
49,2%	أكثر من 16 سنة		
		40%	انثى
		36,9%	ليسانس
		7,7%	ماستر
		3,1%	دراسات عليا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يقدم الجدول أعلاه وصفا لعينة الدراسة حسب كل متغير من المتغيرات الشخصية، حيث بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان اغلبية افراد العينة المدروسة ذكورا بنسبة **60%**، اما بالنسبة المنصب المشغول فقد مثل الموظفون العاديون نسبة **38,5%** وهي اعلى نسبة بالنسبة لهذا المتغير، هذا وكان اغلب افراد العينة المدروسة من مستوى بكالوريا بنسبة **52,3%**، هذا وكان اغلبية افراد العينة المدروسة من أصحاب الخبرة الطويلة حيث مثل اصحاب أكثر من 16 سنة خبرة نسبة **42,2%**

5.4. تقييم متغيرات الدراسة حسب اراء المستجوبين

بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يمكن من خلاله تقسيم درجة موافقة المستجوبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الى خمسة مجالات، بناء على متوسطها الحسابي، تم الوقوف على اتجاهات المستجوبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (5): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

نوع المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاهمية
ابعاد المتغير المستقل	التركيز على العميل	3,6846	0,68346	01	عالية
	التزام الإدارة العليا	3,4256	0,63808	05	عالية
	ادارة العمليات	3,5462	0,66895	04	عالية
	التحسين المستمر	3,6487	0,66675	02	عالية
	تدريب العاملين	3,5538	0,74832	03	عالية
المتغير المستقل	ادارة الجودة الشاملة	3,5718	0,61509	/	عالية
المتغير التابع	تنافسية المنظمة	3,5213	0,61553	/	عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة مرتفع من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3,75، وانحراف معياري قدره 0,62، حيث كان لجميع ابعاد المتغير المستقل درجة موافقة عالية، واحتل التركيز على العميل المرتبة الأولى من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره 3,68 وانحراف معياري بلغ 0,68، بينما تحتل بعد التزام الإدارة العليا المركز الاخير بمتوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري 0,63. هذا وحقق المتغير المستقل للدراسة (تنافسية المنظمة) درجة أهمية نسبية عالية هو الاخر بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,62.

6.4. اختيار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (6): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	R	R ²	F	Sig
الانحدار	17,137	1	17,137	0,953	0,908	630,391	0,000
الخطأ المتبقي	1,713	63	0,027				
المجموع	18,850	64					
	B		الخطأ المعياري	Beta	t		Sig
الثابت	0,621		0,124		4,993		0,000
ادارة الجودة الشاملة	0,853		0,034		25,108		0,000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط موجب قوي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ بين المتغير المستقل للدراسة (ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0,935$)، وبلغت قيمة إحصائية فيشر

ادارة الجودة الشاملة آلية لتعزيز تنافسية منظمات الاعمال

-دراسة حالة مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي -

F=630,391 مع مستوى دلالة 0,000 وهو اقل من 0,05 وعليه فان النموذج ذو دلالة إحصائية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R²=0,908، أي ان 90,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع يعزى الى التغير في المتغير المستقل.

هذا وبلغت قيمة المعامل B 0,835 مع t= 25,108 ومستوى دلالة sig = 0,000، وهو ما يؤكد وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ للمتغير المستقل في المتغير التابع وينفي صحة الفرضية الرئيسية.

الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج المتوصل اليها كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (7): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	R	R ²	F	Sig
الانحدار	17,265	5	3,453	0,957	0,916	128,527	0,000
الخطأ المتبقي	1,585	59	0,027				
المجموع	18,850	64					
	B		الخطأ المعياري	Beta	T	Sig	
الثابت	0,541		0,234		2,307	0,025	
التركيز على العميل	0,061		0,066	0,096	0,915	0,364	
التزام الإدارة العليا	0,255		0,077	0,318	3,309	0,002	
ادارة العمليات	0,120		0,090	0,088	1,340	0,185	
التحسين المستمر	0,169		0,083	0,229	2,044	0,045	
تدريب العاملين	0,266		0,079	0,309	3,375	0,001	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط طردي قوي بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما R=0,957، وبلغت إحصائية فيشر F=128,527 مع مستوى دلالة sig=0,000 وهو اقل من 0,05 وعليه فان النموذج ذو دلالة احصائية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R²=0,916، أي ان 91,6% من التباين الحاصل في المتغير التابع يعزى الى التغير في ابعاد المتغير المستقل، ومن خلال جدول المعاملات B نلاحظ ان:

- بعد التركيز على العميل حقق B=0,061 مع قيمة t بلغت t=0,915 ومستوى دلالة Sig = 0,364 وهو أكبر من 0,05 وعليه فان تأثير هذا البعد غير دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

- بالنسبة لبعء ادارة العمليات بلغ معامل B قيمة 0,120 مع قيمة t بلغت 1,340 ومستوى معنوية Sig =0,185 وهو أكبر من 0,05، وعليه فان تأثير هذا البعء غير دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- بالنسبة لبعء ادارة العمليات بلغ معامل B قيمة 0,120 مع قيمة t بلغت 1,340 ومستوى معنوية Sig =0,185 وهو أكبر من 0,05، وعليه فان تأثير هذا البعء غير دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- بلغت قيمة المعامل B بالنسبة لبعء التحسين المستمر قيمة 0,169 مع قيمة t تقدر بـ 2,044 ومستوى معنوية Sig= 0,045 وهو اقل من 0,05، وعليه فان تأثير هذا البعء دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$
- بالنسبة لبعء تدريب العاملين بلغ معامل B قيمة 0,266 مع قيمة t مقدرة بـ 3,375 ومستوى معنوية Sig = 0,001 وهو اقل من 0,05، وعليه فان تأثير هذا البعء دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$

5. الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية شاملة تهدف الى الارتقاء بمستوى الجودة العام للمنظمة، وذلك من خلال جملة من المبادئ والاسس المتكاملة التي تسمح بتحسين جميع اوجوه العمل بما في ذلك مختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية دون التركيز على جودة المنتجات او الخدمات فقط، بناء على حاجات ورغبات العميل وتطلعاته، بما يمكن المنظمة من تقدير هذه الحاجات والرغبات وتلبيتها بدرجة عالية من الدقة.

ان الالتزام بإدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق السليم لأسسها ومبادئها، يمكن المنظمة من التميز عن منافسيها وبلوغ درجة تنافسية عالية، وذلك بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وما ينجر من تعزيز العلامة التجارية وولاء العميل ومنه المحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها، بالإضافة الى تحسين مختلف العمليات والأنشطة وما ينتج عنه من تقليل تكاليف الهدر والتلف وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد فضلا عن تقليل الوقت الضروري للإنتاج والتسليم، وتقليل تكاليف خدمات ما بعد البيع، وه ما يسمح للمنظمة بتدنية التكاليف الكلية ويزيد من إمكانية فرض أسعار منخفضة نسبيا. وهو ما يجعل من ادارة الجودة الشاملة نمجا إداريا فعالا جدا خاصة في القطاعات التي تضم عددا كبيرا من المنظمات الفاعلة، التي تقدم منتجات وخدمات متماثلة بأسعار متقاربة جدا، وهو حال قطاع التأمين الجزائري الذي يضم 14 مؤسسة ناشطة تقدم تقريبا نفس المنتجات متماثلة تقريبا بأسعار جد متقاربة. وبناء على ما تم التطرق له تم التوصل الى النتائج التالية:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العميل على تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التزام الإدارة العليا على تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ادارة العمليات على تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر على تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تدريب العاملين على تنافسية المنظمة في مؤسسات التأمين لولاية ام البواقي

توصيات الدراسة:

- ضرورة التوجه بصورة أكبر الى العميل من خلال التقدير الجيد لحاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها بدقة، والاعتماد على التغذية العكسية ونقد المنافسين من اجل تحسين مختلف المنتجات المقدمة.
- التركيز على تحسين العمليات بدل تحسين المنتجات فقط، من اجل بلوغ الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التميز عن المنافسين.

6. الإحالات والمراجع:

1. Al-Ali, A., & Abu-Rumman, A. (2019). THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE FACE OF CHALLENGES: A STUDY IN LAFARGE-JORDAN. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(01), pp. 1-16.
2. Eniola, A., Olorunleke, G., Akintimehin, O., Ojeka, J., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management inSMEs inNigeria. *Heliyon*, 05(08), pp. 1-10.
3. Al-Ettayem, R., & Al-Zu bi, Z. (2015). Investigating the effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance in the Jordanian Banking Sector. *International Business Research*, 08(03), pp. 79-90.
4. Alotaibi, F., Yusoff, R., & Islam , R. (2013). Analysis of Total Quaity Management Practices, Competitiveness and Their Relationship to The Task Environment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 07(06), pp. 515-526.
5. Al-Qudah, K. (2012). The impact of Total Quality Management on competitive advantage of Pharmaceutical Manufacturing in Jordan. *Perspectives of Innovation Economics and Business*, 12(03), pp. 59-75.
6. Al-Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total Quality management practices on employee performance: th. *Management Science Letters*, 10(01), pp. 77-90.
7. Dicu, C., Bondc, M., & Popescu , M. (2019). A Quantitative Approach to Profitability Ratios. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 18(01), pp. 57-65.
8. Firman, F., & Thabrani, G. (2018). Total Quality Management, Dynamic Capabilities, and Competitive Advantage: Mediating Effect of Innovation, 1 st International Conference on Economics Education, Economic, Business, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018). *Advances in Economics and Management Research*, 57, pp. 162-173.
9. Geamanu, M. (2011). Economic Efficiency and Profitability. *Studia Universitatis Goldis-Seria Stiine Economoce*, 21(01), pp. 116-119.
10. Jbeily, A. (2022). Impact of Total Quality Management (TQM) on the CompetitivePriorities of Lebanese Industries. *European Journal of Business Managemnt and Reaserch*, 07(04), pp. 313-320.

11. Kheni, N., & Ackon, F. (2015). Impact of Total quality Management Practices (TQMPs) on Construction Project Quality Performance in Developing Countries: Study of Construction Businesses in Ghana. *International Journal of Managemnet Sciences*, 02(03), pp. 35-51.
12. Musran, M. (2013). the Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 07(01), pp. 184-179.
13. Paramita , S., & Goutam , S. (2020). Challenges of implementing Industry 4.0 for emerging supply chains indeveloping countries in pursuit of reaching the level of excellence throughthe principles of Total Quality Management. *AEAGAEUM JOURNAL*, 08(04), pp. 1667-1673.
14. Sharabi, M. (2015). Encyclopedia of Quality and the Service Economy. In S. Dahlgaard-Park. Sage Pub.
15. Tanninen, K., Puumalainen, K., & Sandstrom, J. (2010). The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(02), pp. 171-184.
16. Van Assen, M. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement-the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning and control*, 32(01), pp. 132-144.
17. الزهرة فلاحى، و عبد الكريم البشير. (2017). العمالة المؤهلة ودورها في رفع انتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بوادي السلي الشلف. *الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*, 13(01)، الصفحات 27-35.
18. اياد محمد يحي قنطجي. (2020). الحصة السوقية وآلية زيادتها. *مجلة لاقتصاد الاسلامي*, 01(79)، الصفحات 76-79.
19. فيصل قميحة. (2018). تثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة لسوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. *08(01)*، الصفحات 265-271.
20. نضرة ميلاط. (2014). دور تلبية المؤسسة لحاجيات الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الانتاجية. *مجلة دراسات اجتماعية*, 06(01)، الصفحات 39-54.