

2012

## إمكانيات تطبيق معايير إدارة الجودة لشاملة في قطاع التأمين بالجزائر(دراسة مبدائية)

khatib khaled

جامعة وهران, khaledkha@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

### Recommended Citation

khaled, khatib (2012) "إمكانيات تطبيق معايير إدارة الجودة لشاملة في قطاع التأمين بالجزائر(دراسة مبدائية)" *Al Jinan الجنان*: Vol. 3 , Article 5.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan/vol3/iss1/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al Jinan الجنان by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

أ. خطيب خالد

كلية العلوم الإقتصادية  
العلوم التجارية و علوم التسيير .  
جامعة وهران

## إمكانيات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين بالجزائر (دراسة ميدانية)

### تمهيد

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ، من خلال الشركات التي تنشط في سوق التأمين الجزائري، محاولة لتحسيس المسيرين بأهمية هذا المنهج كوسيلة فعالة، ترمي إلى تطبيق مبادئ لا غنى عنها لمواجهة تحديات المنافسة في سوق التأمين الحديث، وبالرغم من أن فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين، يمكن أن تكون جد شاقّة وطويلة المدى، إلا أنه من خلال إتباع الشروط المنصوص عليها سالفًا ، يمكن أن تصبح مجرد عملية سهلة التنفيذ وبمبسطة للجميع ، من خلال إزالة الخوف، والتدريب والإشراف، والتحسين المستمر، وفهم العلاقة بين الموردين / العملاء، شريطة أن تكون عملية التغيير ناجحة في أذهان المنفذين لمبادئ هذا المنهج .

### ABSTRACT

Le but principal de cette étude, c'est de traiter ce thème et présenter un cadre théorique et pratique qui limite et décrit les définitions concernant la qualité

totale de management, comme introduction administrative récente dans le secteur des assurances, en outre Le cas met l'accent sur la nécessité de transmettre, les objectifs d'un tqm programme aux employés du secteur des assurances.

pour assurer son succès, il aborde diverses raisons pour la résistance des salariés au changement, et met en lumière le conflit qui surgit entre les employés, et la société d'assurance lorsque les employés ne sont pas convaincus des objectifs du programme tqm .

Ainsi L'affaire porte sur la manière dont le changement peut être géré de manière efficace, et aborde également le rôle d'un chef d'agence en assurance dans la mise en œuvre réussie de tqm, donc reste à comprendre la nécessité de la tqm dans le secteur des assurances, et le rôle d'un chef d'agence, faisant tqm un succès de tout le secteur.

وعليه يمكن اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي أساس القدرة التنافسية، و مدخلاً يهدف إلى التحسين المستمر، وبالتالي اكتساب الكفاءة و المرونة بالنسبة لقطاع التأمين ككل.

بالطبع إن عملية تطبيق هذا المنهج تتطلب مراحل، ترتبط بتعريف العملية، وفهم الخدمات التأمينية وتعريف المنفذ والدور الذي تقوم به، من خلال إتباع خطوات التنفيذ و المتمثلة في تحديد الخدمة ( المدخلات و المخرجات )، و المورد والعمل بالنسبة لكل من الخدمة والمنتج التأميني على حد سواء، و بالتالي تحديد التغيرات التي يجب إدخالها في مدخلات أو مخرجات قطاع التأمين ككل، مع تقييم أسلوب أداء كل هذه العمليات، و ذلك حسب خطوات التنفيذ المتمثلة في مراجعة أولويات التطوير، و وضعها على أساس إرضاء وتلبية احتياجات الزبون وتخفيض التكلفة، بغية الوصول إلى تحسين القدرة التنافسية.

و يمكن أن نشير في هذا الجانب، إلى أن مراحل التطبيق تختلف من قطاع لآخر و من شركة إلى أخرى حسب النشاط والحجم والمقدرة المالية، و يروج معظم المستشارين لنماذج مختلفة لتطبيق الجودة الشاملة، و غالباً ما يكون لدى الخبراء آراء معينة خاصة بالفروق الرئيسية التي تميز كل طريقة عن غيرها.

وهكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية و الإدارية و الاجتماعية داخل قطاع التأمين و خارجه، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانيات التطبيق، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم، و جعل الجودة في مقدمة إستراتيجيات الإدارة العليا، و العمل على نشر هذه القناعة بوعي وإدراك.

و على العموم هناك مراحل ضرورية يمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المؤسسات مهما كان نشاطها منها ، من المرحلة الصفرية (الإعداد) حيث يقرر فيها المديرون عزمهم على الاستفادة من مزايا هذا النظام ، و من خلالها يتلقى هؤلاء المديرون تدريبا يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، و عدم الخوف من التغيير و من الأفضل أن يتم التدريب خارج القطاع، ثم مرحلة التخطيط أي إختيار الخطة والتصديق عليها، و بالتالي وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ثم تأتي مرحلة التقييم، من خلال المسح الميداني و التقييم و الإستقصاء و وضع إستبانه قابلة للتحكيم و التنفيذ، و أخيرا مرحلة التطبيق الفعلي بحيث تتلخص ملامحها في تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التنفيذ، ثم تحديد نظام الحوافز و المكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مع تكوين فرق التحسين و التدريب على مهارات فرق العمل و التطبيق على شركات التأمين ، و من خلال التحسين التجريبي ثم إستخدام نتائج التحسين حسب إعتقادنا كأفضل طريقة للتطبيق التدريجي و أخيرا التوسع في التطبيق على باقي الشركات ، ثم القطاع ككل، مع الحرص على مرحلة تبادل و نشر الخبرات<sup>(١)</sup>.

فأمام إفتقار سوق التأمين إلى الخدمات<sup>(٢)</sup> مابعد البيع من حيث صياغة العقود ، و تجديدها و نشر الوعي التأميني و غياب الشخص الكفيل الذي يستند إليه وقوع الخطر ، و عدم وجود كفاية التعويض بالشكل المطلوب ، فكل هذه الأمور تجعل الزبون لا يشعر بالرضى و لا يطمئن للتكاليف، التي هي غاية و هدف إدارة الجودة الشاملة في التطبيق و التي ينبغي معالجتها لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين<sup>(٣)</sup>.

و هكذا تعد هذه الدراسة الميدانية محاولة للإجابة على إشكالية البحث، التي تتمحور أساسا حول ما يمكن أن تقدمه إدارة الجودة الشاملة من فرص و إمكانيات تنافسية لشركات التأمين حسب طبيعتها وخصوصيات منتجاتها ، و عليه تم تسليط الضوء على قطاع التأمين من خلال الشركات العامة و الخاصة و تقييمها في هذا المجال.

و قد تم تقسيم الفصل الرابع التطبيقي ( الدراسة الميدانية ) إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** و يتضمن تحليل سوق التأمين في الجزائر من خلال تناول حجم مؤشرات سوق التأمين، أنواع شركات التأمين ، هيكل قطاع التأمين، و دور سوق التأمين في المؤشرات الإقتصادية .

١- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة محمد عوض الترتوري ٢٠٠٦

٢- المصدر - مصاريف و تأمين ميساء العلى - مؤسسة الوحدة للصحافة و النشر - دمشق - سورية ٢٠١٠.

٣- راجع المصدر - فريد عبد الفتاح زين الدين - تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل جامعة الزقازيق ٢٠٠٥ ص ١٠٢

**أما المبحث الثاني** فقد تم تخصيصه لاستعراض منهجية البحث الميداني، والجانب التحليلي للدراسة، تحليل البيانات، مع عرض النتائج، تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة وأسلوب جمع البيانات، تحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات الإستبانة.

**وأخيرا المبحث الثالث:** ويتناول المعالجة الإحصائية، من خلال أدوات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS V17، وإختبار الفرضيات، وأخيرا عرض النتائج، وتقديم توصيات وإقتراحات.

## **المبحث الأول: تحليل سوق التأمين في الجزائر**

### **تمهيد:**

مند بداية التسعينيات حقق قطاع التأمين في الجزائر منعدجا هاما في تاريخه، حيث تمكنت شركات التأمين من الإكتفاء الكلي في مجال تأمين السيارات، ودخلت في المنافسة القوية مع شركات التأمين الأخرى، جراء العولمة التي اكتسحت كل الأسواق العالمية للتأمينات، مما خلق صعوبات تنافسية قوية، أضعف من مردودية أغلب الشركات الناشطة في سوق التأمين.

كما أدى ارتباط الأسواق بالتقريب الكلي لاحتياجات المستهلكين لمنتوج التأمين، إلى ظهور العديد من العمليات المرتبطة بالامتصاص والتكتلات، ما أرغم العديد من الدول إلى التفكير في إجراء عمليات إعادة الهيكلة لقطاع التأمين، تعدت مجالاتها عمليات السمسرة، ومن بين هذه الدول الجزائر.

### **١- خصائص سوق التأمين في الجزائر**

يمكن تناول هذا المبحث الحساس من خلال التطرق إلى ما يلي:

#### **١-١- على الصعيد المؤسسي**

تم إدارة وتسيير قطاع التأمين من خلال عدد من النصوص القانونية، التي تعالج مختلف الحالات المرتبطة بنظام التأمينات من التنظيم ومراقبة نشاط التأمين.

كما يعتبر إصدار القانون في ٢٥/٠١/١٩٩٥ المرسوم ٩٥-٠٧ الخاص بالتأمينات النص الأساسي للمظهر الحالي لقطاع التأمينات، بالرغم من قانون ٠٤-٠٦ بتاريخ ٢٠ فبراير ٢٠٠٦ الذي هو في طور التطبيق، وهذا ما أسهم في وضع الشكل التنظيمي الحالي المكرس لانفتاح السوق، ونهاية تخصيص المؤسسات العمومية، والتكفل الأفضل بالمؤمن له<sup>(١)</sup>.

## ٢-١- على صعيد تنظيم شركات التأمين

لقد تم إثراء المحيط الإلتزامي الجزائري في مجال شركات التأمين، نتيجة فتح سوق المؤسسة والمخصصة من قبل المرسوم ٩٥-٠٧ للهيئات العمومية (CAAR-SAA-CAAT-) مع اعتماد مؤسسات، وتعاونيات عمومية، وخاصة مثل (CIAR- 2A-GAM-)، وينصبّ كل اتجاه هذه المؤسسات تجاه حرف التأمين، ويمكن الإشارة إلى أن المرسوم ٩٥-٠٧ سمح بظهور، وساطات التأمين (وكلاء عامون- و السماسرة).

أما فيما يتعلق بمنتجات التأمين المسوقة، فإن سوق التأمينات في الجزائر يبقى يستند خاصة على التأمينات الإجبارية، والتي يطلق عليها التأمينات لغير- الحياة بصفة خاصة، وهذا ما يفسر ضعف حصة قطاع التأمين، في تكوين المنتج الداخلي الخام للدولة (PIB) والذي يقدر بأقل من ١٪)، ومن جهة أخرى فقد عرفت شركات هذا القطاع نقص في التسيير، التكوين وفي شبكات أو قنوات التوزيع.

## ٣-١- إصلاحات و آفاق شركات التأمين.- تتمثل هذه الإصلاحات:

أ-في التسيير الجيد: المرتكز على المراقبة عمليات التقييم الشفافية في الأرقام المردودية لرؤوس الأموال الخاصة الزيادة في رقم الأعمال، ومعدلات التوغل في الأسواق، وتحصيل الأموال الدائنة، وهامش ضمان في السيوالة، والتحكم في تكاليف التسيير، وزيادة على المراقبة المالية وتطبيق القوانين الداخلية، محاولة وضع وظيفة التخصص في شؤون التأمين ACTUARIAT موضع التطبيق من خلال تكوين متخصصين في شؤون التأمين في الجزائر.

ب-القيام بوضع مخططات إستراتيجية، وذلك من خلال إمداد الشركات التأمينية العمومية والخاصة، بإمكانيات تنافس وتصدُّ للجديد في عالم التأمين، من خلال الدخول في منظمة الإتحاد الأوروبي، ومنظمة التجارة العالمية (OMC<sup>(١)</sup>).

ت-تطبيق برنامج «MEDA» الذي يشرف عليه الاتحاد الأوروبي في الجزائر، ووضع الأدوات الضرورية لتنظيم عمليات التأمين من خلال:

- التناسق في ترقيم فروع التأمين .
- الإجراءات التطبيقية في مجال محاربة الغش.

• التتقيح التقريبي لدى الخبير جراء الحوادث.

ث- إحتضان المعاهدة المتعلقة بالتعويض المباشر للحوادث IDA ، لتسوية الحوادث المتعلقة بالمسؤولية المدنية « سيارات- اللوازم المادية ، من خلال تقليص مدة التعويض.

وفي الأخير تطمح شركات التأمين إلى الإئفتاح الفعلي لقطاع التأمينات على العالم الخارجي ، ويتجلى في إمضاء الإئفاق مع الإئتحاد الأوروبي، وترقب الإئضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة الذي يشترط إءترام مقاييس دولية في مجال الشفافية المالية ، و القواعد التي تحكم، و تسيير علاقات العمل، والمنافسة، و الإئفتاح على السوق.

## ٢ - حجم مؤشرات سوق التأمين في الجزائر

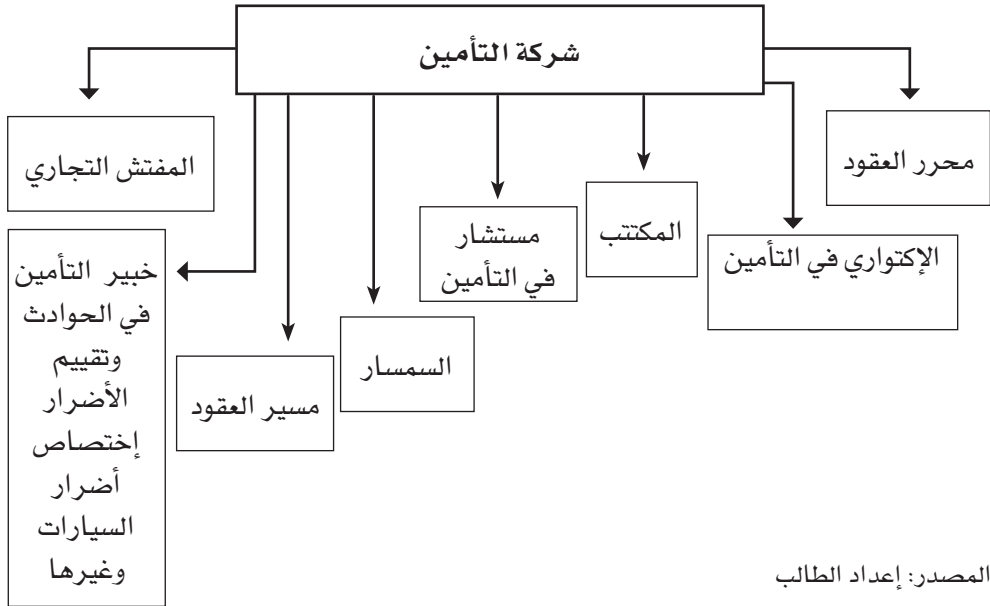
### ١-٢ - تعريف سوق التأمين

و يتمثل سوق التأمين في مجموع الشركات التي تقوم بعرض منتجات التأمين للمؤمن لهم، و عند جمع أقساط التأمين تقوم هذه الشركات بعمليات التعويض و لاستمرار نشاطها، توظف تراكم الأقساط على شكل أسهم ، و هي بذلك تشبه البنوك التجارية<sup>(١)</sup>.

و هناك تعريف آخر يعتبر سوق التأمين ، عبارة عن شركات في شكل منظمة اقتصادية تتميز بصفة مهنية تقوم بعمليات التأمين، التي من خلالها تنظم اتفاقات مع عدد من المؤمن لهم المعرضين لمخاطر محدودة، و تتعهد بتنفيذ عقود التأمين، أو بدفع التعويض في حالة وقوع الحادث<sup>(٢)</sup>. و تتخذ شركات التأمين في هذا السوق عدة أشكال في هياكلها و إداراتها ، و نشاطاتها . و يمكن تمثيل شركة التأمين على النحو التالي : هيكل شركة التأمين الشكل رقم ٤١

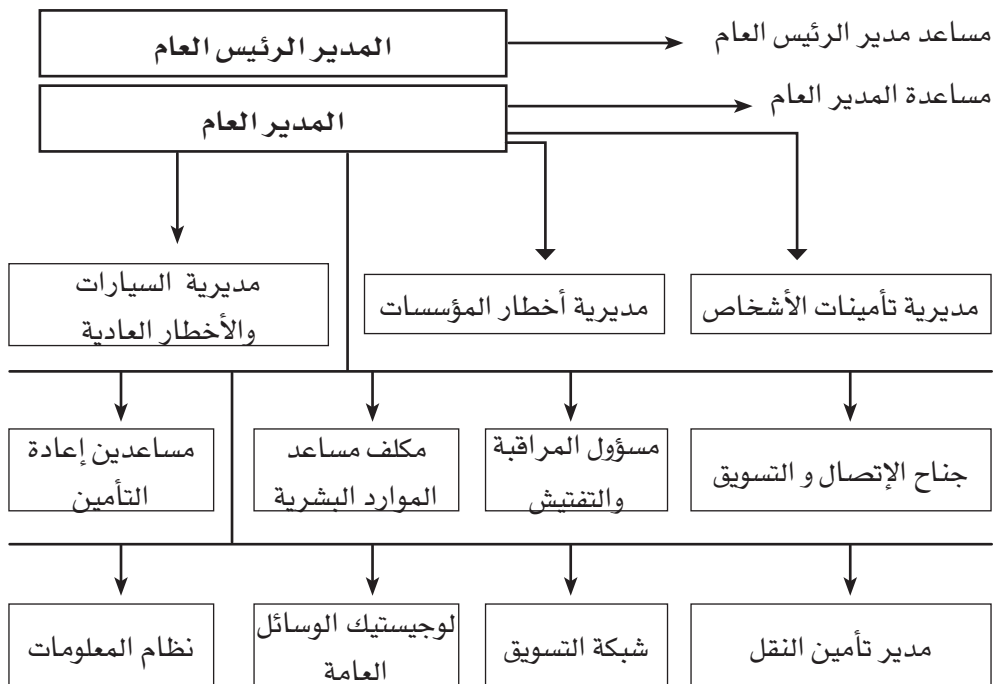
١- خطيب خالد أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية وهران ٢٠١٠ محاضرات في إقتصاد التأمينات .

Gean brigot , droit des assurances , T1 , liban 2000p 34 -2



كما يمكن تمثيلها من ناحية الهيكل الخاص بها كما يلي : الشكل رقم ٤٢

نموذج la CAAR



المصدر - rapport annuel LA CAAR 2010



## ٢-٢- أنواع شركات التأمين

تقسم شركات التأمين إلى عدة أشكال تختلف باختلاف نوع التأمين، طرق الإدارة ورأس المال، وطريقة الإكتتاب، ومدى مسؤولية المؤمن له و المؤمن ومنها:

**أ- شركات التأمين المساهمة:** وتجمع عدد كبير من المساهمين، كما تقوم بمختلف أنواع التأمين مثل التأمين على الحياة، التأمين العام، أو يقتصر نشاطها على نوع أو أكثر حسب قانونها الأساسي، وتهدف إلى حماية المؤمن لهم و دفع التعويضات اللازمة عند وقوع الخطر المؤمن منه، كما تخضع لإشراف الدولة و رقابتها لحماية وثائق التأمين، لأن هدف هذه الشركات هو الربح.

**ب- صناديق التأمين الخاصة ( صناديق الإعانات ):** تنشأ مثل هذه الصناديق لأهداف إجتماعية بحتة، لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتكمن وظيفتها الأساسية، في التغطية التأمينية على الوفاة، المرض، التقاعد، البطالة.

**ت- الجمعيات التعاونية للتأمين:** هي جمعيات رأسمالها غير محدد، و لكل عضو الحق في المساهمة في أكثر من سهم. و يمكن لغير حملة الأسهم التأمين لديها، و لكل عضو صوت واحد مهما كانت عدد أسهمه في الجمعية هدفها تحقيق التعاون بين الأعضاء من المساهمين، تقوم بتوزيع الأرباح، فتحصل الأسهم على نسبة من قيمتها، و توزع باقي الأرباح على حملة وثائق التأمين، وتتولى إدارة الجمعية الأعضاء حملة الأسهم.

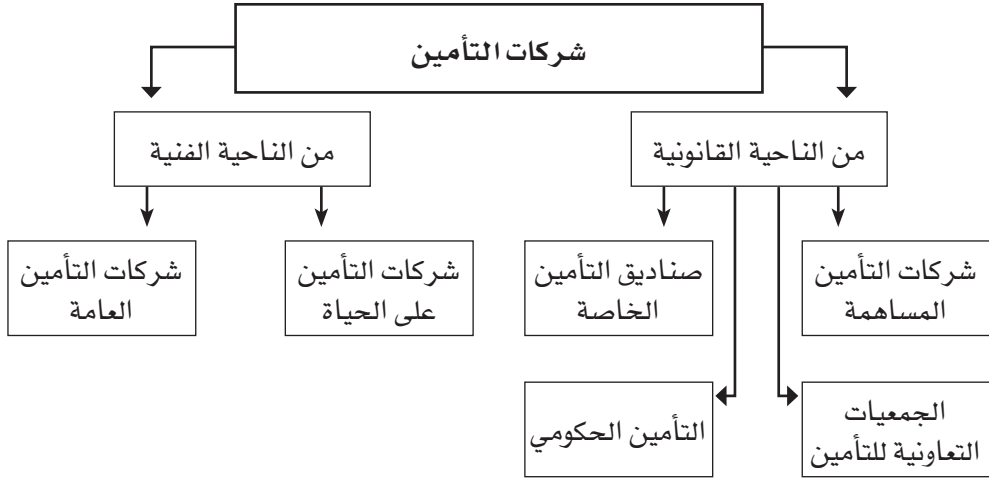
**ث- التأمين الحكومي:** ويتمثل في تغطية الدولة للمخاطر الطبيعية، و تتدخل غالباً في تغطية المخاطر ذات التعويضات الباهظة، هدفها الإصلاح الاجتماعي، و توزيع المداخيل بعدالة، و حماية الأفراد.

أما من الناحية الفنية، فيتم تقسيم شركات التأمين إلى<sup>(١)</sup>:

**١- شركات التأمين على الحياة:** تقوم بتجميع الأقساط من المؤمن لهم، و إقراض هذه المبالغ، إلى مؤسسات أخرى، كما أنها تقوم بإصدار وثائق للتأمين ضد الوفاة.

**٢- شركات التأمين العام:** يقصد بالتأمين العام، كافة أنواع التأمين عدا التأمين على الحياة، مثل تأمينات السيارات ( التأمين الشامل و الإجباري )، و تأمين المسؤولية المدنية، تأمينات النقل ( النقل البحري، الجوي، البري )، التأمين ضد الحريق، تأمين الحوادث العامة ( التأمينات الهندسية، خيانة الأمانة، السرقة ). و الشكل الموالي يوضح ذلك

١- رسمية فريقيص، أسواق المال، الدار الجامعية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية ١٩٩٩ ص ١٦٨



المصدر: إعداد الطالب

### ٢-٣- وظائف شركات التأمين

تقوم شركات التأمين بمجموعة من الوظائف حسب طبيعتها . ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي :

**وظيفة الاستثمار:** تقوم شركات التأمين بوظيفة الاستثمار، وذلك لزيادة حجم رأسمالها .  
**إدارة العمليات:** وتقوم الشركة بتقدير دقيق لقيمة الأقساط لتتمكن من تغطية تكاليف الخطر عند وقوعه، وتشمل هذه الوظيفة عملية الاكتتاب لإظهار الأرباح في دفاتر العمل التجاري، بغية تغطية الأخطار القابلة للتأمين<sup>(١)</sup>، كما تشمل هذه الوظيفة، على خفض التكاليف، والإسراع في تحصيل الأقساط.

**- إدارة النشاط التسويقي:** وتعني استخدام أحدث الوسائل التقنية للتسويق في مجال التأمينات.  
**تحديد الأقساط :** إذ يرتبط قسط التأمين ارتباطاً وثيقاً بعمل الخبير الإكتواري، الذي يتمثل في تقدير الاحتمالات لوقوع الأخطار التي يغطيها التأمين.

**إدارة الأصول والخصوم:** تمثل الخصوم المخصصات الجانب الأكبر من خصوم شركات التأمين بصفة عامة.

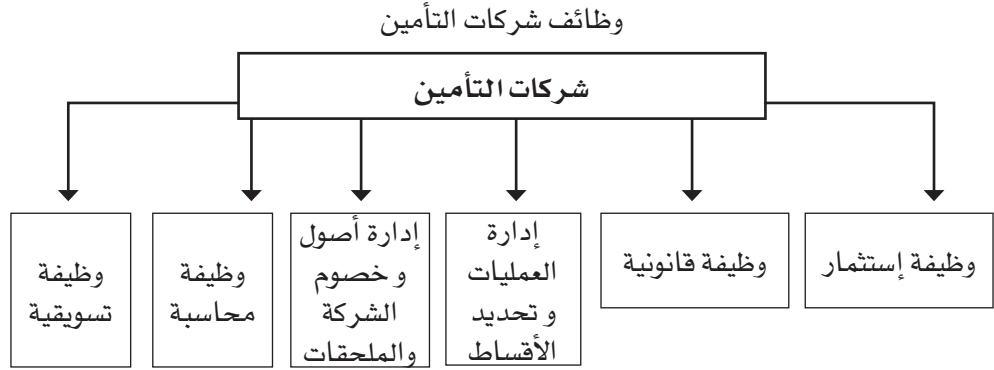
**وظيفة المحاسبة :** تتمثل في القيام بالأعمال المتعلقة بالنواحي المالية من إيرادات ومصروفات،

١- جورج ريجدا ، مبادئ إدارة الخطر و التأمين ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٦ ص ٧٩٦.

وذلك من خلال القيام بأعمال المحاسبة العامة.

**الوظيفة القانونية:** تختص بالشؤون القانونية بوجه عام، وهي وظيفة مهمة لشركات التأمين تتمثل في وضع الصياغة القانونية، وشروط الوثيقة في وثائق التأمين، وحل النزاعات والمشاكل المتعلقة بعقود التأمين. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم ٤٤



إعداد الطالب

٤- هيكـل قطاع التأمين الجزائري.

يشكل هيكـل قطاع التأمين في الجزائر ، النواة الحقيقية للممارسة النشاط التأميني ، و حسب قانون رقم ٠٦ - ٠٤ المؤرخ ٢٧/٠٢/٢٠٠٦<sup>(١)</sup> ويمكن إحصاء ١٧ مؤسسة تأمين في الجزائر منها واحدة تم إفلاسها و بالتالي غلقها و يمكن من خلال الجدول توضيح ذلك:

١- الأمر ٠٦/٠٤ المؤرخ في ٢١ محرم ١٤٢٧ الموافق ل ٢٠ فبراير سنة ٢٠٠٩ المتعلق بالتأمينات الجريدة الرسمية الجزائرية العدد

الجدول رقم ١١ حجم أهم شركات التأمين الناشطة في الجزائر - نوفمبر ٢٠١٠

التصنيف	التسمية	شركات عمومية	شركات خاصة	شركات أجنبية	مؤشرات/مهام
	AAS الشركة الوطنية للتأمين	شركة عمومية و نمرز لها ب (ش.ع)			١٩٦٣ / الرأسمال ١٦ مليار دج / كل فروع التأمين/٢٤٪ من حصة سوق التأمين ج. ٤١٨٦ موظف، وكالة، رقم أعمال ١٦,٤ مليار دج
	TAAC الشركة الجزائرية للتأمين	ش.ع			١٩٨٥ / إعادة هيكلة caar / رأسمال ٤٩٠,١١ مليار دج كل أنواع التأمين العام/النقل٧٥٪ / وكالة٢٠٪ من سوق التأمين ج رقم الأعمال ٨٦٦,١٢ مليار دج ١٥٢٥ موظف
	RAAC الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين				٦٣/٠٦/٠٨ / الرأسمال ج ٤ مليار دج ٥ وحدات و ١٢٥ وكالة محلية / حماية كل الأخطار الصناعية وغيرها/١٧٪ من سوق التأمين ج ١٧٣٠ موظف/ تساهم في بورصة الجزائر رقم أعمال ٩٢٣,١ مليار دج إقتحام عالم البنوك بنك -تأمين
	HSAC شركة تأمين المحروقات				١٩٩٩ / الرأسمال ج ٢,٨٠٠ مليار دج / تقسيم سوناطراك/ تأمين المحروقات ، كل عمليات التأمين وإعادة التأمين / ١٥٪ من سوق التأمين ج. رقم أعمال ٨,٩٢٤٢٦٩,٠٠٠ مليار دج.
	RAIC الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين				١٩٩٨ / إعادة التأمين على المستوى الدولي، ممارسة كل أنواع التأمين وإعادة التأمين ، في إطار تحرير قطاع التأمين. رقم الأعمال ٣,٤ مليون kda
	A2 الجزائرية للتأمين				١٩٩٨/٠٨/٠٥ / كل أنواع التأمين، الرأسمال ج ١,٠١٥ مليار دج. ١١٢ وكالة / عملت على الحصول الإيزو ٩٠٠١-٢٠٠٠ مند ٢٠٠٤/٠٩/١٦
	AMALAS تأمين الجزائر سلامة				٢٠٠٧/٠٩ / رأسمالها ج ١ مليار دج / تمارس كل أنواع التأمين بما فيها التأمين التكافلي على الحياة. / هي فرع لمجموعة التأمين وإعادة التأمين الدولية ISLAMIC. ARAB INSURANCE COMPANY / ١٣٨ وكالة و ١٨٠ موظف .
	AL RAYANE الريان تأمين				تم تصفيته سنة ٢٠٠٦
	MAG التأمين العام بحر الأبيض المتوسط				٢٠٠٧/٠٨/١٢ / هدفها الإستثمار/ ٢٠٠ وكالة / ٧٦٢ موظف / تم ضخ فيها ٢٢ مليون أورو كمؤونة اضافية
	TSURT تريست تأمين الجزائر				١٩٩٧/١١/١٨ / رأسمالها ٢,٠٥٠ مليار دج / تأمين وإعادة التأمين / ٧٠ وكالة / ١٧٦ موظف رقم الأعمال ١,٣٢٩ مليار دج
	ECNAILA أينانس تأمين				٢٠٠٥/٠٧ / رأسمال ٨٠٠ مليون دج / التأمين، وإعادة التأمين / تغطي الأخطار الصناعية -السيارات- النقل / ١١٦ وكالة / ٣١٠ موظف . رقم الأعمال ٢,٨٥٢ مليار دج
	CARDIF DJAZAIR كارديف الجزائر				٢٠٠٦/١٠/٠١ حسب القانون الجديد ٢٠٠٦/٠٢/٢٠ / المناجرة بعقود تأمين الأشخاص/ ٢٤ وكالة لـ BNP PARIBAS الجزائر

1972/12/03 حماية الفلاحين و تغطية الأخطار المرتبطة بهم / 64 صندوق				CNMA الصندوق الوطني للتعاونية الفلاحية	
64/12/16 / 65/01/01 / غرضها ليس تجاري / تؤمن عدة أخطار لحماية العمال / 25 مندوبية					
1990 / رأسمالها ج 450 مليون دج تخصص التأمين على الصادرات.					
1997/10/05 / رأسمالها 1 مليار دج / قروض الإستثمار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة / التأمين الفردي					
1975 / نتيجة إعادة هيكلة / CAAR / إعادة التأمين				RCC شركة إعادة التأمين المركزية لإعادة التأمين.	شركة إعادة التأمين

#### المصدر- إعداد الطالب

و نستنتج من الجدول 14 الملاحظات التالية ، نوجزها في الجدول 15 كما يلي :

الجدول رقم 12 ترتيب شركات التأمين من ناحية الأهمية ، للفترة 2009-2010. ( رأسمال ج ، رقم الأعمال ، عدد الموظفين ، عدد الوكالات ، نسبة الحصة من سوق التأمين في الجزائر ) .

مليار دج

شركات التأمين	الرأسمال الإجتماعي	رقم الأعمال	عدد الموظفين	عدد الوكالات	% الحصة في السوق	الملاحظات
SAA	16	16,4	4186	460	24	الرتبة 1
CAAT	11,490	12,866	1535	142	20	الرتبة 2
CAAR	4	1,933	1730	125	17	الرتبة 3
CIAR	3,4	-	-	-	-	الرتبة 4
CASH	2,800	8,924	-	-	15	الرتبة 5
TRUST	2,050	1,339	176	70	-	الرتبة 6
2A	1,015	-	-	112	-	الرتبة 7
SALAMA	1	-	180	138	-	الرتبة 8
SGCI	1	-	-	-	-	الرتبة 8
ALIANCE	800 مليون دج	2,852	116	310	-	الرتبة 9

#### المصدر- إعداد الطالب .

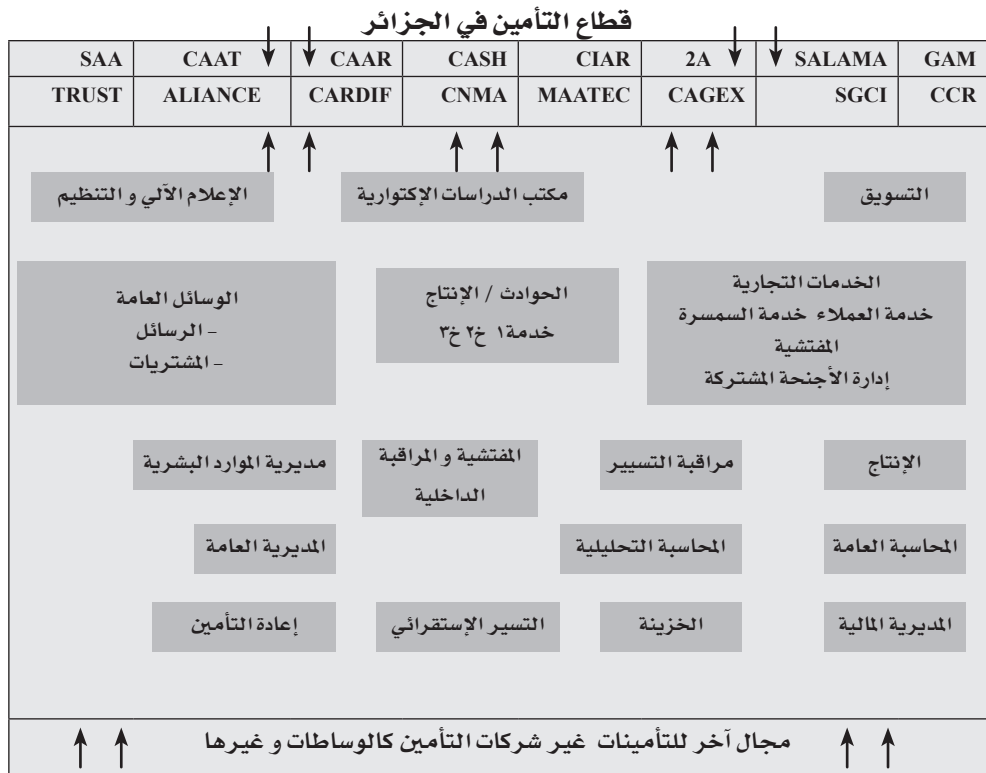
وهكذا من خلال تحليل المعطيات أعلاه نلاحظ ، أن كل الشركات هي في حاجة ماسة للرفع من حجم معاملتها و الزيادة في رقم الأعمال ، و التشغيل و بالتالي الحصة السوقية مما يؤدي إلى محاولة تحسين قدراتها التنافسية ، و قبل التطرق إلى الفصل التطبيقي ، حاولنا أن ندرج عنصر آخر يتمثل في مقومات القدرة على التنافس لشركات التأمين التي من الواجب أن تأخذ بها كمقياس و معيار للقدرة التنافسية لديها .

وفي الأخير ، يمكن تقديم نموذج لهيكل قطاع التأمين ، حسب تصورنا الشخصي ، لأننا لم نجد نموذجاً شاملاً لقطاع التأمين في الجزائر ، و عليه يمكن تقديم نموذج من الممكن تحسينه و تطويره من قبل المختصين في هذا المجال . و الشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم ٤٥

نموذج عن هيكل قطاع التأمين في الجزائر .

( حجم شركات التأمين ، و مختلف الخدمات التي تقدمها )



المصدر - إعداد الطالب

### ٣- دور و مساهمة سوق التأمين بالجزائر في المؤشرات الاقتصادية

من خلال الإحصائيات الأخيرة تبين أن قطاع التأمين في الجزائر حقق رقم أعمال بقيمة ٢٨,٧ مليار دينار خلال السداسي الأول من سنة ٢٠٠٩، كما تم تسجيل أعلى نسبة إرتفاع في رقم الأعمال في مجال التأمين على الأشخاص بنسبة ٢٢,٧ ٪، وفي مجال التأمين الفلاحي بزيادة نسبة ١٦ ٪ أي بمبلغ رقم أعمال يقدر ب ٢٥٨,٧ مليون دج، وبخصوص هيكل السوق الوطنية للتأمينات عبر الفروع تم تسجيل ٩,٤٧ ٪ السيارات، ٢,٨ ٪ تأمين الأشخاص، و ٦ ٪ النقل، و ٩,٠ ٪ التأمين الفلاحي، و ٩,٠ ٪ القرض والضمان. وتبقى بذلك أسواق التأمين تسيطر عليها المؤسسات التالية ( الشركة الوطنية للتأمين SAA، والشركة الجزائرية للتأمين 2A، والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، والشركة الجزائرية للتأمين والنقل CAAT، والصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية CNMA التي تملك ٨,٦٤ ٪ من حصص السوق، بإنتاج قيمته ٢٩,٥٣ مليار دج، و برقم أعمال يقدر ب ١٦,٩ مليار دج خلال السداسي الأول ٢٠٠٩، وتمثل حصة الشركات الخاصة للتأمين ٢٣,٧ ٪ من إنتاج قطاع التأمينات لنفس الفترة.

و هكذا فقد عرف قطاع التأمين، من خلال تقييمه مايلي :

شهد تطوراً ملحوظاً، ولكن بمعدل إستفادة وإستغلال ضعيفين في مجال الأقساط المتراكمة.

سيطرة تأمينات الأضرار على تأمينات الأشخاص ( ضعف تأمينات الأشخاص ) .

ضعف معدل التوغل في الأسواق، بحيث بلغ المعدل ٥,٠ ٪ فقط.

نقص كبير في مواجهة الأخطار التي تتطلب التأمين لها .

غياب المراقبة والمتابعة الفعلية لممارسات عمليات التأمين (عدم وجود بنك معلومات

لمراجعة تسوية ملفات الحوادث).

عدم إستغلال التكنولوجيا في قطاع التأمين الجزائري بالمقارنة مع الدول الأخرى .

عدد شركات قطاع التأمين سنة ٢٠١٠ بلغ ١٦ شركة.

عدد الوكالات الخاصة AGA ٤٢٠ وكالة، مبلغ الإنتاج ٩١٠٩ مليون دج وحصة الانتاج

الإجمالي من السوق تقدر ب ٢١,٨٩ ٪ حسب آخر الإحصائيات.

يحظى فرع السيارات، بحصة الأسد بنسبة ٤٠ ٪ من السوق لوحده.

معدل نمو أقساط التأمين ١٠,٠٣ ٪ من نفس السنة .

سيطرة الشركات العمومية على سوق التأمين بمعدل ٨٠ ٪ .

بلغ الرأسمال في بورصة الجزائر فقط ٥,٠ ٪ من PIB لسنة ٢٠٠٦.

يحتل قطاع التأمين في الجزائر ، المرتبة ٦٨ عالميا من حيث حصته في السوق العالمي بمعدل ١٦,٠ % .

يسهم قطاع التأمين في الجزائر في سوق التأمين في إفريقيا فقط بمعدل ٢,١ % .  
يمثل قطاع التأمين في الجزائر ، ٧% من سوق التأمين في إفريقيا ، بالمقارنة مع ٨٢% لإفريقيا الجنوبية لوحدها .

بلغ رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر سنة ٢٠٠٩ ، ٧٦ مليار دج ، بمعدل فرع السيارات ٨٤ % من السوق.

وهكذا يسهم قطاع التأمين في الجزائر في بناء و تكوين فرص تنافسية ، بقسط ضئيل بالنسبة للسوق العالمي للتأمين ، ولهذا يتعين عليه الأخذ بأسباب ، اللجوء إلى اتحاد قرار اكتساب قدرة تنافسية من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة ، و تحسين مرتبته في السوق الإفريقي و المغربي كخطوة أولى ، للالتحاق بسوق العالمي للتأمين فيما بعد .

ونتيجة تقييم قطاع التأمين من خلال شركاته الناشطة في سوق التأمين الجزائري نستنتج ما يلي :

شهد قطاع التأمين في الجزائر زيادة مستمرة في تقايم التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، وهي تكاليف لا يمكن مواجهتها من قبل شركات تأمين ضعيفة .

أن أغلبية شركات التأمين في الجزائر تقتصر على جمع الأموال دون تشغيلها ، الأمر الذي لا يفيد المؤسسة التي تضطر إلى تحويل هذه الأموال إلى سندات للخزينة ، والتي لا تدر أموالا كبيرة على المؤسسات .

حيرة الشركات التأمينية في كيفية استعمال أموالها المتراكمة التي أصبحت الانشغال الكبير لدى المؤمنين .

بقاء نشاط قطاع التأمين منحصرًا ضمن مجالات عقيمة غير توسعية بالصيغة المبتغاة ، تجاه تكنولوجيا المعلومات والأترنت المتطورة جدا في العالم الحديث .

مواجهة قطاع التأمين في الجزائر لمنافسة أجنبية حادة ، شكلت عائقًا أمام وجوده وإستمرار نشاطه .

عدم امتصاص قطاع التأمين لليد العاملة ، بالكيفية اللازمة ، بالمقارنة مع الدول الأخرى مثل فرنسا أو دول المغرب العربي ..... و حتى الخليجية منها .

ركود في جودة الخدمة ، و وثيرة تسوية ملفات الحوادث ، إكتنفها تباطؤ في المعالجة الفعلية لها .

الحد من تنمية قطاع الوساطات الخاصة ، سواء من ناحية عدد الوكالات ، أو مردودية



شركات التأمين ، وجود احتياطات دون الزيادة في الإنتاج.

انخفاض المردودية المالية لشركات التأمين، مما خلق توتر في التوازن التقني لها. وعليه لكي تصنع شركات التأمين لنفسها مكانة في سوق التأمين العالمي، ينبغي أن تختار استراتيجية جديدة بعيدة عن الاقتباس والمحاكاة الفردية، وأن تقوم باستغلال وفهم مختلف أشكال التأمين الحديث، وهذه الإستراتيجية لا تتأتى إلا بإدارة الجودة الشاملة ، التي نراها الحل الأمثل و الناجع ، و على العموم فإن عملية التطبيق الفعلي سوف توضح ذلك ، بغض النظر عن المدة التي يتطلبها .

## **المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني ، و الجانب التحليلي**

### **منهجية البحث الميداني**

وهكذا تهدف هذه الدراسة إلى قياس و تحليل مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالقدرة التنافسية ، بغية تحسين هذه الأخيرة في قطاع التأمين ( شركات التأمين ) ، وبالتالي تقدير فرص و امكانيات نجاح أو فشل تطبيق هذا المنهج ، في هذا القطاع الحساس من الإقتصاد الوطني . فالغرض من ذلك هو محاولة التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها ، صياغة بعض التوصيات ، و التوجهات التي ستساعد أصحاب القرار في شركات التأمين من مسؤولين و إداريين، و موظفين على تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ، لما له من أهمية و أثر إيجابي ، حسب التجارب السابقة في مختلف الشركات ، على تحسين القدرة التنافسية في هذه الأخيرة .

ونظرا لتعدد مناهج و أساليب تناول هذا الموضوع من الناحية التطبيقية، تم إعتداد في هذه الدراسة، أسلوب الهدف منه محاولة التأكد من وجود ارتباط مهم ذي دلالة إحصائية ما بين إدارة الجودة الشاملة، و القدرة التنافسية، و بالتالي تأثير ذلك على تحسين هذه القدرة و إنعكاس ذلك على مردودية شركات التأمين بشكل عام .

كما نحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية تسليط الضوء ، على واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ، من خلال شركات التأمين ١٦ عشر ، الي تنشط على التراب الوطني ، لتحديد فيما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية ، بين اتجاهات مختلفة لإدارات شركات التأمين ، نحو كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الفعلية لتحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين ، تعزى إلى كل من متغير الجنس ، السن ، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي، الخبرة.

### **عينة الدراسة**

لقد تم توزيع استبيان على ١٦ شركة تأمين منها

SAA-CAAR-CAAT-CASH-CNMA-MAATEC-CAGEX-SGGI-CCR-)  
TRUST-CIAR-2A-SALAMA-GAM-ALIANCE ASSURANCE -CARDIF-  
(ELDJAIR).

وقد تم استخدام العينة القصدية ، غير الاحتمالية نظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة و قيود  
التكلفة و الوقت .

و تم الإعتماد على طريقة توزيع الاستبانة بالمقابلة الشخصية أثناء التوزيع ، و بعد الإجابات  
عليها تفاديا لسوء فهم المغزى من الدراسة الميدانية ، مع إختبارنا لردود فعل المسؤولين و  
المديرين الجهويين شخصيا ، و إجتنابا لإستبعاد الإستبانات وإهمالها، حرصنا على إستعادة  
أغلبية الإستبانات للوفاء بالمعدل و المقياس العلمي .

و لتحقيق أهداف الدراسة تم حساب عينة عشوائية تتكون من ١١٦ ، من مجتمع الدراسة و بإعتماد  
مدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة الفعلية، وفقا للمعادلة التالية تم حساب :

$$n = \chi^2 \cdot NB(1-p) \div D^2 (n-1) + \chi^2 p(1-p)$$

بحيث إن

n- حجم العينة .

N- حجم مجتمع الدراسة .

p- نسبة أفراد المجتمع، و أفضل نسبة هي ٠,٥ لأنها تعطي أكبر حجم عينة ممكن.

D- درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به ، و أفضلها ٠,٠٥ .

$2\chi$ - قيمة إختبار مربع كاي عند درجة حرية ١ ، و مستوى ثقة ٠,٠١ و هي تساوي ١,٩٦ .

وبذلك يكون حجم العينة يساوي ١٠٠ ، بالنسبة لعدد الموظفين من إطارات، و مسؤولين، و عليه  
تم توزيع ١٠٠ إستبانة، و بلغ عدد الإستبانات المسترجعة ٧٦ و هو عدد مقبول و نسبة مقبولة  
توفي العدد المقبول لأغراض البحث العلمي، بحيث تقدر النسبة ب ٧٦٪.

## ٢-١- أداة جمع البيانات

لقد قام الباحث ، بالإشتراك مع المشرف بتطوير استبيان ، كأداة لجمع البيانات و  
المعلومات المرتبطة بالدراسة ، و تمت صياغة الإستبيان وفقا لنموذج الأداء الفعلي لإدارة الجودة  
الشاملة ، بغية تحسين القدرة التنافسية و هو لا يتطلب طويلا للإجابة على عباراته ، كما أنه سهل  
القياس و التحليل .

أما تصميم الإستبيان فهو متكون من جزأين ، بالإضافة إلى صفحة التقديم ، ويحتوي على معلومات ( أنظر الإستبيان ) ، وهو ما تم تحكيمة من طرف المختصين و الأساتذة الجامعيين أنظر الجدول المخصص لذلك ، بينما الإستبيان الثاني فهو الإستبيان المصحح و المحكم ، و الموجه إلى شركات التأمين ١٦ ، وهو متكون من ٨١ عبارة تعكس المؤشرات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة ، وقد وزعت هذه العبارات حسب خمسة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة و هي كالتالي :

من ١-٥- ما هو مفهومك لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟

من ٦-٢٠- ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟

من ٢١-٣٥- تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين ؟  
من ٣٦-٥٠- المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟ .

من ٥١-٦٥- الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ؟  
من ٦٦-٨١- عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ؟  
و تم إعتقاد مقياس ليكرت للتعرف على إمكانيات تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ( شركات التأمين ١٦ ) . و يتكون مقياس ليكرت من ٥ درجات تتراوح من ١ إلى ٥ حيث تشير ( ١ ) لا أوافق بشدة - ( ٢ ) لا أوافق - ( ٣ ) محايد - ( ٤ ) أوافق - ( ٥ ) أوافق بشدة .

### ١-٣- ثبات صدق المقياس :

كما تم إعتقاد صدق المحكمين ، بحيث عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين أنظر القائمة .

و بهدف التحقق من صدق المقياس و ثباته ، تم إختياره من خلال تعداد الشركات ١٦ الناشطة في سوق التأمين الجزائري ، ثم بعد ذلك تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronobach alpha و يساوي ٠,٩٢٨ ، بالنسبة للأبعاد الست ( ٦ ) ( ١ ) ، و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية ، لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في الدراسة .

#### ٤-١- حدود الدراسة الميدانية :

- أ- اقتصرت الدراسة على معرفة تأثير كل من المتغيرات ( الجنس ، السن ، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، الخبرة ) ، على تقييم أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
  - ب- كما اقتصرت الدراسة على تقييم الأداء الفعلي لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
  - ت- تم الاعتماد على استبيان من تصميم الباحث .
- كما يمكن وصف الحدود الدراسية على النحو التالي :

- الحد الموضوعي- بحيث تناولت الدراسة ، موضوع فرص وإمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين ( شركات التأمين ) ، بهدف تحسين القدرات التنافسية لهذه الشركات.
- الحد البشري- اقتصرت الدراسة على فئة معينة من الموظفين ، والمديرين في شركات التأمين الجزائرية و عددها ١٦ .
- الحد المؤسسي- اقتصرت الدراسة على شركات التأمين التابعة للمديريات الجهوية للغرب الجزائري و عددها ١٦ مديرية وفروعها ( وكالات وشركات التأمين ) .
- الحد الزمني- امتدت الدراسة الميدانية بين الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٠ .

#### ٥-١- فرضيات الدراسة الميدانية

- تسعى الدراسة الميدانية في محاولتها ، لإيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات الرئيسية التالية :
- الفرضية الرئيسية الأولى .
  - تتباين شركات قطاع التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .
  - ب- تتباين شركات قطاع التأمين ، في تبني عوامل تحسين القدرة التنافسية .
  - الفرضية الرئيسية الثانية .
  - هناك علاقة ارتباط مهمة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ( شركات التأمين ) .
  - و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول (مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين) ، و تحسين القدرة التنافسية.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني ( تقييم درجة تطبيق معايير إدارة

الجودة الشاملة) ، وتحسين القدرة التنافسية .

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث (تقييم مستوى الرضى حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين) ، وتحسين القدرة التنافسية .

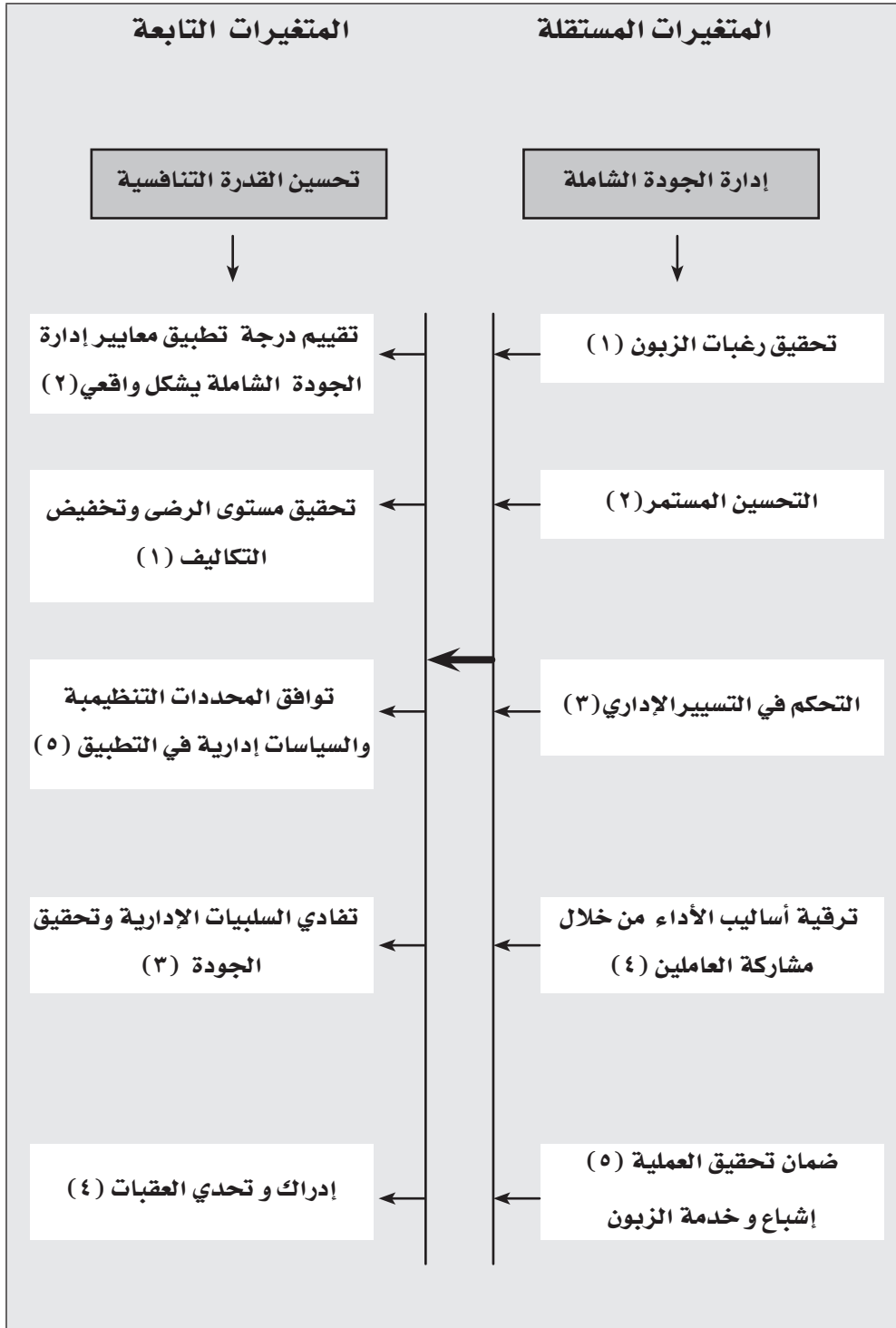
توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الرابع ( المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ) ، وتحسين القدرة التنافسية .

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد الخامس ( الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ) ، في تحسين القدرة التنافسية .

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد السادس (عقبات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين) ، وتحسين القدرة التنافسية .

و الشكل الموالي يوضح بأكثر تفصيل ، الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة .

إن الشكل الموالي يعكس طبيعة العلاقات و المتغيرات المستقلة و التابعة ، التي تمثل بشكل واضح ، عناصر إدارة الجودة الشاملة ، و إنعكاسها على تحسين القدرة التنافسية من خلال عملية التركيز على العميل لتخفيض التكاليف ، و التسيير الإداري المحكم ، من الناحية النظرية ، ما يتطلب البرهنة على ذلك ميدانيا من خلال الدراسة الميدانية. الشكل رقم ٤٦ نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر - إعداد الطالب .

## ٢- الجانب التحليلي للدراسة

فقط نود أن نذكر القارئ الكريم بأن هناك عدة طرق لتحليل مثل هذه المواضيع ونشير الى أن هناك طرقاً تحليلية يمكن إعتماها، وقد وقع إختيارنا على الطريقة الموالية حتى نقيس بأكثر دقة تفاصيل هذه الدراسة ، ويتم إتخاذ القرار بشكل صحيح ، و بالنسبة للطريقة المعتمدة، فقد تم الإعتداد على نتائج تحليل SPSS VERSION 17، وهي طريقة ناجعة خاصة بالباحث، حرصا على دلالات إحصائية، تحلل الواقع الفعلي للدراسة، و لكن في البداية نقوم بتحليل آراء وإستجابات أفراد عينة الدراسة .

### ١-٢ - تحليل آراء وإستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات (فقرات الإستبانة)

نشير هنا لأهمية وصف خصائص عينة الدراسة ، حسب التكرارات و النسب و حسب الجنس، والأعمار والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي و الخبرة و يمكن تقديم هذا الوصف لخصائص عينة الدراسة على النحو التالي.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. أنظر الجدول رقم ١٢ الموالي:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	٣٥	٦٢,٥
أنثى	٢١	٣٧,٥
المجموع	٥٦	%١٠٠

المصدر: إعداد الطالب إعتما على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول بأن النسبة الذكور تمثل ٦٠٪ و هي نسبة > من نسبة الإناث و التي بلغت ٤٠٪ .

ب- توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم. أنظر الجدول رقم ١٤ أدناه.

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من ٢٥ سنة	٣	٥,٤
٢٥-٣٥ سنة	٢٥	٤٤,٦
٣٦-٤٥ سنة	١٣	٢٣,٢
٤٦-٥٥ سنة	٠٩	١٦,١
٥٦-٦٥ سنة	٥	٨,٩
أكثر من ٦٥ سنة	١	١,٨
المجموع	٥٦	%١٠٠

المصدر: إعداد الطالب إعتما على نتائج الإستبيان

يوضح الجدول أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية ٢٥-٣٥- وبلغ عددهم ٢٥ وبنسبة ٤٤,٦ ٪، وتليها الفئة ٣٦-٤٥ وبلغ عددها ١٢ بنسبة ٢٣,٢ ٪.

ت- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي. أنظر الجدول رقم ١٥.

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى الوظيفي
١٩,٦	١١	مدير
٢١,٤	١٢	مساعد مدير
١٠,٧	٠٦	رئيس مصلحة
٤٨,٢	٢٧	موظف
%١٠٠	٥٦	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يوضح الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين وبلغت ٤٨,٢ ٪ بعدد ٢٧.

ث- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. أنظر الجدول رقم ١٦ أدناه.

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل العلمي
٥,٤	٠٣	بكالوريا
٦٩,٦	٣٩	ليسانس
١٠,٧	٠٦	دراسات عليا
٧,١٠	٠٤	تقني
٥,٤	٠٣	مهندس
١,٨	٠١	أخرى
%١٠٠	٥٦	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة المحصلين على الليسانس، بلغت ٦٩,٦ ٪ بعدد ٣٩.

ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة. أنظر الجدول رقم ١٧ أدناه.

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة
٣٩,٣	٢٢	٥ سنوات فأقل
١٧,٩	١٠	١٠-٦
٧,١	٠٤	١٥-١٢
٨,٩	٠٥	٢٠-١٦
٢٦,٨	١٥	٢١ فأكثر
%١٠٠	٥٦	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان



يوضح الجدول أعلاه بأن ، أعلى نسبة ، هي نسبة المحصلين على الخبرة المتراوحة بين ٥-سنوات فأقل ، بنسبة ٣٩,٣٪ وبلغ العدد ٢٠.

## ٢-٢- إستنتاجات وصف خصائص العينة :

لقد أظهر spss v17 من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم ١٨ :

المتغير	العدد N	أدنى	أقصى	المتوسطات MEANS	الفارق Ecart type	تحليل النتائج
الجنس	٢	٢١ (إناث)	٣٥ (ذكور)	١,٣٨	٠,٤٨٩	نلاحظ بأن عدد الذكور يمثل نسبة ٦٢,٥% < من نسبة الإناث ٣٧,٥% ممن تم إستجوابهم..
السن	٦	١	٦	٢,٨٤	١,١٥٦	نلاحظ أن الفئة المتراوحة بين ٢٥-٣٥ سنة تمثل ٤٤,٦% وهي أكبر نسبة، بينما أقل نسبة هي ١,٨% و تخص فئة أكثر من ٦٥ سنة .
المستوى الوظيفة	٤	١	٤	٢,٨٨	١,٢٢٢	نلاحظ أن العدد الأكبر يخص الموظفين بنسبة ٤٨,٢% بعدد ٢٧، بينما أقل عدد هو ٦ بنسبة ١٠,٧% و يخص مساعد المدير
المؤهل العلمي	٦	١	٦	٢,٤٣	١,٠٢٤	نلاحظ بأن أكبر نسبة تخص من لديهم الليسانس ب ٣٩ أي بنسبة ٦٩,٦%. بينما أقل نسبة تخص من لديهم تكوين آخر بعدد ١ أي بنسبة ١,٨% .
الخبرة	٥	١	٥	٢,٦٦	١,٦٨٧	نلاحظ بأن أكبر عدد يخص فئة من لديهم الخبرة أقل من ٥ سنوات بعدد ٢٢ ونسبة ٣٩,٣% ، بينما أقل عدد لديهم خبرة تتراوح بين ١٢-١٥ سنة بنسبة ٧,١% valid. (N(listwise

المصدر: إعداد الطالب بإستعانة SPSS V 17

و بعد أن تطرقنا إلى التكرارات المترتبة بكل من الجنس، الأعمار، المنصب المهني، المستوى التعليمي، والخبرة، من الضروري تناول التكرارات والنسب المرتبطة بفقرات الإستبانة، في النقطة الموالية.

## ٢-٢- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، من خلال فقرات الإستبانة

تمثل التكرارات، لإجابات عينة شركات التأمين على ٨١ فقرة حسب ٦ أبعاد ما يلي.

البعد الأول: مفهومك لإدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين .

يمثل البعد الأول نسبة التكرارات، إجابة على فقراته و ذلك بالنسب التالية:

- النسبة المتوسطة للموافقة تمثل ٤٤، ٥٦٪، ولا تمثل عدم الموافقة سوى ٢، ٨٨٪ .

- بينما تمثل النسبة المتوسطة للحياد ٤٢، ١١٪، ولا تمثل عدم الموافقة الشديدة سوى ٨، ١٪.

- وأخيرا تمثل النسبة المتوسطة للموافقة الشديدة ٤٨، ٢٢٪.

البعد الثاني: ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين؟

أن نسبة الموافقة هي ٤٤، ٤٤٪، بينما عدم الموافقة بلغ ١١، ٤٠٢٪، و عدمها بشدة ٥، ١٢٪.

- بلغت نسبة المحاييد ١٧، ٠١٪، و الموافقة بشدة ١٤، ٢٨٪ .

البعد الثالث: تقييم مستوى الرضى حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين.

- أن نسبة الموافقة بلغت ٤٦، ٦٦٪ في المتوسط، بينما عدمها بلغت سوى ٦، ١٩٪.

-نسبة الحياد هي ١٠، ٩٥٪، بينما الموافقة بشدة بلغت ٢٣، ٢٤٪، وأخيرا نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت فقط ٤، ٥٣٪.

البعد الرابع: المحددات التنظيمية والسياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

أن نسبة الموافقة في المتوسط هي ٤٤، ٦٤٪، بينما عدم الموافقة لم تتعد ٩، ٩٩٪ .

- أن نسبة المحاييد بلغت ١٦، ٦٦٪، بينما نسبة الموافقة بشدة ١٤، ١٨٪، وأخيرا عدم الموافقة بشدة لم تبلغ سوى ٤، ١٨٪ .

البعد الخامس- الظواهر الإدارية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

- أن نسبة الموافقة في المتوسط بلغت ٢٥، ٩٥٪، بينما عدم الموافقة هي سوى ١٠، ٥٧٪

- أما نسبة المحاييد فهي ٢٦، ١٨٪، ونسبة الموافقة بشدة لم تتعد ٨، ٢١٪، وأخيرا نسبة عدم الموافقة بشدة بلغت فقط ٧، ٨٦٪.

البعد السادس- عقبات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

- أن نسبة الموافقة في المتوسط بلغت ٣٢، ٨٢٪، بينما عدم الموافقة هي ٢٤، ٤٣٪.

- أن نسبة الحياد هي ٢٠,٧٦٪، ونسبة الموافقة بشدة بلغت ٧,٥٨٪، وأخيراً نسبة عدم الموافقة بشدة لم تبلغ سوى ٥,٩٦٪.

و على العموم يمكن أن نستنتج إجمالاً، بالنسبة للإجابات على كل الفقرات التي تبلغ ٨١ بأبعادها الست (٦)، أن عملية التكرارات حسب أسلوب ليكرت، بينت أن مجتمع الدراسة لديه قابلية لمنهج إدارة الجودة الشاملة بلغت نسبة الموافقة به ٤٢,٤٨٪، مقابل نسبة عدم الموافقة ب ١٠,٩١٪، بينما بلغت الموافقة بشدة ١٥,٠١٪، وعدمها بشدة سوى ٤,٩٠٪، بينما نسبة الحياد سجلت ١٥,٠١٪.

### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية

و نقوم في هذا المبحث بتحليل إحصائي ومعالجة دقيقة لجميع معطيات الإستبانة بدءاً من تحليل آراء مختلف الأطراف التي ساهمت في إثراء هذا البحث، إلى غاية إختبار فرضيات الدراسة الميدانية، ونتيجة القرار وإنتهاءاً بالتوصيات.

#### ١- تحليل آراء واستجابات الخبراء والأساتذة المحكمين، حول فقرات الإستبانة

تعتبر هذه النقطة البالغة الأهمية الضوء الأخضر للإنطلاقة والشروع في عملية البحث الميداني آخذاً بعين الإعتبار، جميع معطيات الدراسة لتحليل كل فقرات الإستبانة، وإليك الجدول الملخص لذلك.

الجدول رقم ١٩ إستجابة المحكمين حول فقرات الإستبانة.

ترقيم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المؤيدون	نسبة التأييد	المعارضون	نسبة المعارضة	الفقرات المعترض عليها
البعد الأول	٦-١	٦	٧/٦	٦٨٪	١	١٤٪	لم يتم الرد على كل الفقرات
البعد الثاني	٢١-٧	١٥	٧/٦	٦٩٪	١	١٤٪	نفس الملاحظة السابقة
البعد الثالث	٣٦-٢٢	١٥	٧/٦	٧٨٪	١	١٤٪	نفس-م-س
البعد الرابع	٥١-٣٧	١٥	٧/٦	٧١٪	١	١٤٪	نفس-م-س
البعد الخامس	٦٦-٥٢	١٥	٧/٦	٦٣٪	١	١٤٪	نفس-م-س
البعد السادس	٨٢-٦٧	١٦	٧/٦	٦٨٪	١	١٤٪	نفس-م-س

المصدر: إعداد الطالب

ويتبين من الجدول أعلاه بأن نسبة التأييد بلغت ٧٠٪، وهي نسبة جد مقبولة للبحث العلمي.

#### ٢- قياس صدق وثبات متغيرات الدراسة

وفي هذه النقطة الحساسة من الدراسة، تم اللجوء لحساب كل من الوسط الحسابي، الإنحراف معياري، ومعامل الارتباط، وحساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد الفعلي من صدق وثبات مقاييس الدراسة.



مقبول	٦٧,٣	٠,٦٧ ٣	عند٠,٠٠٣ عند٠,٠٠٥ عند٠,٠١٤ ٣٦ عند٠,٠٠٨ ٣٨ عند٠,٠٢٧ ٧٥ عند٠,٠٣٢ ٧٦ عند٠,٠٠٥ ٧٧	**٠,٤٠١ **٠,٥٧٥ *٠,٣٤٨ **٠,٣٦٥ *٠,٣٠٩ *٠,٣٠٤ **٠,٣٩١	١,٠٣٩	٣,٨١	٣	التحكم في التسيير الإداري (رغبة إدارية) (٣)
ضعيف ف	٥٦,٧	٠,٥٦ ٧	عند٠,٠٣٥ عند٠,٠٠٠ عند٠,٠٠٣ عند٠,٠٠٠ عند٠,٠٤٠ عند٠,٠٤٣ ١٣ عند٠,٠٠٢ ٣٨ عند٠,٠٠٠ ٤٠ عند٠,٠٢٤ ٤٦ عند٠,٠٠٧ ٥٣	*٠,٢٩١ **٠,٧٠٤ **٠,٤٠١ **٠,٥٠٥ *٠,٢٨٦- *٠,٢٨٤ **٠,٤١٨ **٠,٤٧٦ *٠,٣٢٠- **٠,٣٧٤-	٠,٦٩٨	٤,١١	٤	ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين (٤)
ضعيف ف عند مستوي ٠,٠٥	٥٨,١	٠,٥٨ ١	عند٠,٠١٤ عند٠,٠٠٠ عند٠,٠٠٠ عند٠,٠٠٨ ١٠ عند٠,٠٠٤ ١٣ عند٠,٠٣٢ ١٦ عند٠,٠٤٥ ١٩	*٠,٣٣٧ **٠,٥٧٥ **٠,٥٠٥ **٠,٣٦٥ **٠,٣٩٠ *٠,٢٩٨ *٠,٢٨٠ **٠,٥٣٨ **٠,٥٦٤ **٠,٥٨٠	٠,٨٠٧	٣,٩١	٥	ضمان تحقيق العملية إشباع رغبة الزبون (٥)

			عند ٠,٠٠٠	*٠,٣٣٤			
			٣٦	*٠,٣٠٠			
			عند ٠,٠٠٠	*٠,٢٨٤			
			٣٧				
			عند ٠,٠٠٠	*٠,٣٥٧			
			٣٨	*٠,٣٠٠-			
			عند ٠,٠١٨	*٠,٣٠٩-			
			٤٠	**٠,٤٠٨-			
			عند ٠,٠٣٣				
			٤٥				
			عند ٠,٠٤٣				
			٤٧				
			عند ٠,٠١٢				
			٦٥				
			عند ٠,٠٣٤				
			٦٩				
			عند ٠,٠٢٧				
			٧٩				
			عند ٠,٠٠٣				
			٨٠				

								<p>*-تعني أن الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ .</p> <p>**-تعني أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ .</p> <p>إستنتاج -</p> <p>هناك ارتباط بين كل الأبعاد ما يبين مصداقية وثبات المقاييس المستعملة في الدراسة</p>
								<p>إعتادا على النتائج المحصل عليها ، يمكن إستنتاج قابلية مقاييس الثبات و الصدق معايير الدراسة بدرجة جيدة بمعنى قبول متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أبعاد تحسين القدرة التنافسية .</p> <p>*-بالنسبة لمعامل الارتباط المتعلق بتحسين القدرة التنافسية ، فهو يتميز بدلالة إحصائية عالية عند مستوى المعنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ بالنسبة لكل الأبعاد . انظر معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول طبقا لتحليل spss v17 .</p>
								<p>النتيجة (القرار)</p> <p>النتيجة (القرار)</p>

المصدر -إعداد الطالب بإستعانة SPSS V 17

يوضح الجدول أعلاه بأن جميع فقرات الإستبانة ، تثبت بأن معاملات الثبات المرتبطة بمعايير إدارة الجودة الشاملة ، و أبعاد تحسين القدرة التنافسية و المتمثلة عند المستويات

( ٢٩١ -٠ ، ٢٨٢ -٠ ، ٤٧٠ -٠ ، ٣٥٢ -٠ ، ٤٣٩ -٠ ، ٣١٩ -٠ ، ٢٧٥ -٠ ، ٣٢٨ -٠ ، ٤٠٧ ، ٤٠٤ -٠ ، ٣٤٩ -٠ ، ٣٧٧ -٠ ، ٧٠٤ -٠ ، ٣٢٧ -٠ ، ٢٨٧ -٠ ، ٣٨٥ -٠ ، ٣٠٣ -٠ ، ٤٠١ ، ٥٧٥ -٠ ، ٣٤٨ -٠ ، ٣٦٥ -٠ ، ٣٠٩ -٠ ، ٣٠٤ -٠ ، ٢٩١ -٠ ، ٧٠٤ -٠ ، ٤٠١ ، ٥٠٥ -٠ ، ٢٨٦ -٠ ، ٢٨٤ -٠ ، ٤١٨ -٠ ، ٤٧٦ -٠ ، ٣٢٠ -٠ ، ٣٧٤ -٠ ، ٣٢٧ -٠ ، ٥٧٥ -٠ ، ٥٠٥ -٠ ، ٣٦٥ -٠ ، ٣٩٠ -٠ ، ٢٩٨ -٠ ، ٢٨٠ -٠ ، ٥٣٨ -٠ ، ٥٦٤ -٠ ، ٥٨٠ -٠ ، ٣٣٤ ، ٣٠٠ -٠ ، ٢٨٤ -٠ ، ٣٥٧ -٠ ، ٣٠٠ -٠ ، ٣٠٩ -٠ ، ٤٠٨ -٠ ) .

تعد مقبولة إجمالاً، وبشكل كبير سواء من الناحية الإحصائية، أو الإدارية، وكذلك بالنسبة لمعدل الثبات وصدق مقاييس الدراسة وهي بالنسب المئوية التالية (٥، ٧٢-، ٤-، ٦٧-، ٣-، ٦٧-، ٧-، ٥٦-، ١-، ٥٨-، ٦-، ٨٤-، ٩-، ٩٢-، ٢-، ٨٦-، ٤-، ٨٦-، ٩-، ٨٧- ) .

وعليه يمكن تحليل النتائج الواردة في الجدول أدناه رقم ٢٥ وذلك قصد الربط بين تحليل كل معطيات الدراسة وهي كما يلي-

في الجدول رقم ٢٥، نلاحظ أن العناصر (١-٥) توضح بأن المعدل العام لشدة الإجابة لدى أفراد العينة بلغ ٨٠٪، بوسط حسابي (٤)، وإنحراف معياري sdt (٧٨٦، ٠)، ومعامل إختلاف coefficient of variance (٨، ١٩)، على إعتبار أن أشد متغير في الإجابة هو المتمثل في الفقرة (٢) بنسبة ٨٢٪، وهذا ما يعني أن شركات التأمين تولي أهمية لعنصر التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية، ما يتناسب وأهداف قطاع التأمين، تم الفقرة (٤) بمتوسط حسابي (١١، ٤)، وإنحراف معياري (٦٩٨، ٠)، ومعامل إختلاف (١٧٪)، ونسبة شدة الإجابة ٨٢، ٢٪، تم الفقرة (١) بمتوسط حسابي (٤، ٠٤)، وإنحراف معياري (٨٣١، ٠)، ومعامل إختلاف (٢١٪) وشدة الإجابة بنسبة (٨٪، ٨٠)، تم الفقرة (٥) بمتوسط حسابي (٩١، ٣)، وإنحراف معياري (٨٠٧، ٠)، ومعامل إختلاف (٢١٪) ونسبة شدة الإجابة (٢، ٧٨٪)، وأخيراً الفقرة (٣) بمتوسط حسابي (٨١، ٣)، وإنحراف معياري (٠٢٩، ١)، ومعامل إختلاف (٢٧٪)، ونسبة شدة الإجابة (٢، ٧٦٪)، وهذا ما يعني أن شركات التأمين لا تولي إهتماماً كافياً لعنصر التحكم في التسيير والتقليل من التكاليف وهي إحدى أهم العناصر التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة. أنظر الجدول رقم ٢٥ أدناه والموضح في النقطة رقم ٣ من التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة .

### ٣- التحليل الإحصائي لكل فقرات الإستبانة

ولغرض التحليل الإحصائي ، لفقرات الإستبانة ، وبغية الحصول على القرار، واختبار الفرضيات، تم حساب المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ، ومعامل الإختلاف المبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم ٢١

التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة .

#### البعد الأول- ماهو مفهومك لإدارة الجودة الشاملة على قطاع التأمين ؟

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %Cv	شدة الإجابة الوسط الحسابي ٠,٠٥
١	تحقيق رغبات الزبون بما يتناسب و أهداف شركة التأمين.	٤,٠٤	٠,٨٣١	%٢١	%٨٠,٨
٢	التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية.	٤,١٣	٠,٥٥٦	%١٣	%٨٢,٦
٣	التحكم في التسيير ، والتقليل من التكاليف.	٣,٨١	١,٠٣٩	%٢٧	%٧٦,٢
٤	ترقية اساليب الأداء	٤,١١	٠,٦٩٨	%١٧	%٨٢,٢
٥	ضمان التوصل لإشباع رغبة الزبون من خلال الخدمات المقدمة .	٣,٩١	٠,٨٠٧	%٢١	%٧٨,٢
	المعدل العام لملاءمة البيانات	٤,٠٠	٠,٧٨٦	١٩,٨%	%٨٠

المصدر - إعداد الطالب بالإستعانة ب spss v17



البعد الثاني: ما تقييمك لدرجة تطبيق المعايير التالية التي تصنف واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين؟

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %CV	نسبة الإيجابية الوسط الحسابي ٠,٠٥
6	دوافع العمال اتجاه التكوين يحددها الحصول على الترقيات.	3.46	1.163	%٣٤	%٦٩,٢
7	مستوى تكوين الموظف يؤثر على الأداء.	4.22	0.577	%١٤	%٨٤,٤
8	يتم تحفيز العامل على أساس تقييم الأداء و روح الفريق بين أعضاء الفوج.	3.73	1.012	%٢٧	%٧٤,٦
9	تحسين الخدمة عملية ممتدة في الزمن و طويلة المدى.	3.31	1.112	%٣٤	%٦٦,٢
10	يوجد معايير معتمدة لقياس فعاليات جودة الخدمات في شركة التأمين .	3.35	0.934	%٢٨	%٦٧,٠
11	إكتساب ثقة الزبائن	4.04	1.084	%٢٧	%٨٠,٨
12	تقوم شركات قطاع التأمين و بشكل دوري و منتظم بمقارنة منتجاتها ، بمنتجات شركات أخرى منافسة .	3.40	0.995	%٢٩	%٦٨,٠
13	الخبرة الطويلة و الإمكانيات المادية و البشرية تؤهل قطاع التأمين الى إستعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	4.00	0.929	%٢٣	%٨٠,٠
14	الإستراتيجية و المراجعة الجيدة لمتطلبات سوق التأمين من أولويات شركات قطاع التأمين.	3.88	1.078	%٢٨	%٧٧,٦
15	وجود تنظيم و أهداف واضحة لجودة المنتج التأميني.	3.62	0.953	%٢٦	%٧٢,٤
16	التصميم الجيد للقرارات العملية ، و التحسين الدائم لنظام الخدمات التأمينية .	3.63	1.085	%٣٠	%٧٢,٦
17	تواجد قيادة بناءة في شركات قطاع التأمين.	3.48	1.075	%٣١	%٦٩,٦
18	تعمل شركات قطاع التأمين بمعايير تقييم عادلة و موضوعية .	3.23	0.983	%٣٠	%٦٤,٦
19	وضع حد لممارسة نشاط التأمين على أساس الأسعار بدل تقليص التكلفة .	3.25	0.988	%٣٠	%٦٥,٠
20	إلغاء الشعارات.	2.69	1.045	%٣٩	%٥٣,٨
	المعدل العام لملاءمة البيانات	٣,٥٥	١,٠٠٠	% ٢٨,٦٦	%٧١

المصدر - إعداد الطالب بالإستعانة ب SPSS v 17

و يوضح الجدول أعلاه بأن النتائج تشير إلى أن المعدل العام للفقرات ١٥ و المعبرة عن البعد الثاني، بأن نسبة شدة الإجابة بلغت (٧١٪)، و متوسط حسابي (٥٥، ٣)، و إنحراف معياري (١، ٠٠٠)، و معامل إختلاف (٢٨، ٦٦٪).

وما يعني الإهتمام الكبير من قبل شركات التأمين بمستوى تكوين الموظف و المؤثر على مستوى الأداء، و ما هو مبين في الفقرة (٧) وهي أشد نسبة في الإجابة حيث بلغت ٤، ٨٤٪، بمتوسط حسابي (٤، ٢٢)، و إنحراف معياري يقدر ب (٥٧٧، ٠)، و معامل إختلاف (١٤٪)، بينما بلغت أقل نسبة في الفقرة (٢٠)، بمتوسط حسابي (٢، ٦٩)، و إنحراف معياري (٥٤٥، ١)، و معامل إختلاف معتبر (٣٩٪)، بنسبة شدة الإجابة تقدر ب (٥٣، ٨٪)، ما يعني عدم الإهتمام بهذه الفقرة و المتمثلة في إلغاء الشعارات.

#### البعد الثالث: تقييم مستوى الرضا حول بعض الظواهر السائدة في قطاع التأمين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %CV	نسبة الإجابة الوسط الحسابي (٠,٠٥)
21	تمكين شركات قطاع التأمين من إحتياجات الزبائن.	3.76	0.790	٢١٪	٧٥,٢٪
22	تحسين صورة شركات قطاع التأمين.	4.20	0.633	١٥٪	٨٤,٠٪
23	تدعيم التناسق بين أفراد شركات قطاع التأمين.	3.67	1.125	٣١٪	٧٣,٤٪
24	زيادة ارتباط الزبائن و معدل الوفاء بقطاع التأمين.	3.96	0.713	١٨٪	٧٩,٢٪
25	تسوية ملفات الحوادث بشكل مرضي.	3.90	1.089	٢٨٪	٧٨,٠٪
26	تحسين ميزاج العمال و الحصول على المكافآت المرضية.	3.83	1.167	٢٠٪	٧٦,٦٪
27	تحسين جودة خدمات التأمين من أجل ترضية الزبون.	4.11	0.891	٢٢٪	٨٢,٢٪
28	تحسين ظروف العامل.	4.04	1.137	٢٨٪	٨٠,٨٪
29	إلتزام قطاع التأمين بتعويض المؤمن له في حالات الضرر مثل احترام مواعيد التعويض.	3.65	1.092	٣٠٪	٧٣,٠٪

30	تحقيق أفضل الممارسات ، و مراقبة كل وظائف التسيير الضرورية .	3.84	0.874	%٢٢	%٧٦,٨
31	التسيير الأفضل لعقود التأمين .	3.88	0.963	%٢٥	%٧٧,٦
32	وجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن داخل قطاع التأمين.	3.55	1.301	%٣٧	%٧١,٠
33	عدم تهميش الموظفين .	3.78	1.119	%٣١	%٧٥,٦
34	تحقيق سعادة العاملين .	3.73	1.097	%٢٩	%٧٤,٦
35	تحقيق الموظفين طموحاتهم في الترقية و التدريب و التحفيز.	3.86	1.184	%٣١	%٧٧,٢
	المعدل العام للملائمة البايات	٣,٨٥	١,٠١١	%٢٦,٦	%٧٧

المصدر - إعداد الطالب بالإستعانة بspss v 17

كما يوضح الجدول أعلاه بأن النتائج تشير ، الى أن المعدل العام للفقرات (١٥) للبعد الثالث ، بأن نسبة شدة الإجابة بلغت (٧٧٪) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٥) ، و الإنحراف المعياري (١,٠١١) ، و معامل الإختلاف (٢٦,٦٪) ، و هو معامل تابع أقل من معامل البعد الثاني الذي بلغ (٢٨,٦٦٪) .

كما تعبر الفقرة (٢٢) عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة ، بلغت ٨٤,٠٪ ، بمتوسط حسابي (٤,٢٠) ، و أنحراف معياري (٠,٦٣٢) ، و معامل إختلاف (١٥٪) ، ما يعني ، أن شركات التأمين تولي إهتماماً كبيراً بتحسين صورة شركات التأمين التي تؤثر على قطاع التأمين ككل ، بينما سجلت أقل نسبة في الفقرة (٣٢) بلغت نسبة شدة الإجابة فيها (٧١,٠٪) ، بمتوسط حسابي (٣,٥٥) ، و إنحراف معياري (١,٣٠١) ، و معامل إختلاف كبير (٣٧٪) ، وهذا ما يعني أن شركات التأمين لا تولي الإهتمام بوجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن بشكل جدي و فعال.

**البعد الرابع: المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %CV	نسبة الإجابة الوسط الحسابي 0.05
٣٦	وجود إرادة تغيير جد ايجابية.	٣,٨٢	٠,٠٨٥٨	%٢٢	%٧٦,٤
37	إنجاز العمل بطريقة موضوعية.	3.75	0.868	%٢٢	%٧٥,٠
38	التسيير المحكم .	3.92	0.796	%٢٠	%٧٨,٤

39	تفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين .	4.24	0.925	22%	84.8%
40	تشكيل حلقات مناقشة مشاكل العمال والإدارات.	3.76	0.960	26%	75.2%
41	التغيير مهمة الجميع بقطاع التأمين .	3.86	0.926	24%	77.2%
42	توجد سياسة مناسبة لدى الإدارة العليا بقطاع التأمين.	3.22	0.963	20%	64.4%
43	توجد سياسة توظيف بشركات قطاع التأمين .	3.02	1.059	35%	64.0%
44	يعمل قطاع التأمين بالشفافية في سياسته الداخلية .	3.16	1.149	26%	62.2%
45	يعتمد قطاع التأمين سياسة تكوين مبنية على الإحترافية .	3.39	1.185	35%	67.8%
46	سياسة شركة قطاع التأمين واضحة للجميع، و مطبقة في كافة الدوائر الادارية .	3.20	0.948	30%	64.0%
47	التخلص من كافة الممارسات السلبية للإدارة و الموظفين.	4.00	0.959	24%	80.0%
48	توفر المعلومات التي يحتاجها مستخدمي قطاع التأمين بطريقة منظمة و شفافة .	3.76	1.031	27%	75.2%
49	وجود مركز توثيق حديث.	3.39	1.060	31%	67.8%
50	ملائمة البنية الهيكلية و التنظيمية لممارسة مهنة التأمين.	3.64	0.898	25%	72.8%
	المعدل العام لملاءمة البيانات	3.60	0.972	27.4%	72%

المصدر - إعداد الطالب بالإستعانة بspss v 17

كما يوضح الجدول أعلاه بأن النتائج تشير ، إلى أن المعدل العام للفقرات (15) للبعد الثالث، بأن نسبة شدة الإجابة بلغت (77%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3,85)، و الانحراف المعياري (1,01)، و معامل الاختلاف (26,6%)، و هو معامل تابع أقل من معامل البعد الثاني الذي بلغ (28,66%).

كما تعبر الفقرة (22) عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة، بلغت 84,0%، بمتوسط حسابي (4,20)، و أنحراف معياري (0,632)، و معامل إختلاف (15%)، ما يعني، أن شركات التأمين تولي إهتماماً كبيراً بتحسين صورة شركات التأمين التي تؤثر على قطاع التأمين ككل، بينما سجلت أقل نسبة في الفقرة (32) بلغت نسبة شدة الإجابة فيها (71,0%)، بمتوسط حسابي (3,55)، و إنحراف معياري (1,301)، و معامل إختلاف كبير (37%)، وهذا ما يعني أن شركات التأمين لا تولي الإهتمام بوجود مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن بشكل جدي و فعال.

البعد الرابع- المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

المصدر- إعداد الطالب بالإستعانة ب spss v 17

أما بالنسبة للبعد الرابع، فيوضح الجدول أعلاه بأن النتائج تشير الى أن المعدل العام لشدة الإجابة، بلغ (٧٢٪)، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٠)، و الإنحراف المعياري (٠,٩٧٢)، و معامل الإختلاف (٤, ٢٧٪) وهو معامل تابع أقل من معامل البعد الثاني، و أكبر من معامل البعد الثالث، و نستنتج العلاقة التالية بالنسبة لمعامل الإختلاف :

(البعد الثالث) ٢٦,٦ > (٢٧,٤٪) (البعد الرابع) > (٢٨,٦٦) الثاني) :

و عليه فإن الفقرة (٣٩) تعبر عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة بلغت (٨, ٨٤)، بمتوسط حسابي (٤, ٢٤)، و إنحراف معياري (٠, ٩٢٥)، و معامل إختلاف (٢٢)، وهذا ما يعني أن شركات التأمين تحاول أن تهتم بتفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين .

بينما الفقرة الأقل نسبة في شدة الإجابة بالنسبة لهذا البعد هي (٤٩)، حيث بلغت نسبة شدة الإجابة فيها (٨, ٦٧٪)، بمتوسط حسابي (٣, ٣٩) و إنحراف معياري (١, ٠٦٠) و معامل إختلاف يقدر ب (٣١٪)، ما يعني أن شركات التأمين لا تولي أهمية لوجود مركز توثيق حديث .

#### البعد الخامس: الظواهر الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف CV %	نسبة الإجابة الوسط الحسابي ٠,٠٥
٥١	وجود وعي، عند شركات قطاع التأمين بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، و ليست شعارا فقط.	٣,٤١	١,٠٢٣	٣٠%	٦٨,٢%
٥٢	يوجد لدى إدارة شركة قطاع التأمين نظام إقتراحات مدروس لتحسين الأداء.	٣,٢٤	١,٠٤١	٢٢%	٦٤,٨%
٥٣	تدرس إدارة قطاع التأمين درجة التأثيرات الإيجابية و السلبية للتدريب على المرشحين.	٣,١٦	٠,٨٦٦	٢٧%	٦٣,٢%
٥٤	وجود مدرسة مسيري قطاع التأمين.	٣,٥٦	١,٠١٣	٢٨%	٧١,٢%
٥٥	النصوص الإدارية واضحة و عادلة .	٣,٣٣	١,٠٥٢	٣٢%	٦٦,٦%

				إختيار المسؤولين الإداريين يكون حسب المقاييس العملية التالية.	
٥٦	-على أساس الأقدمية والخبرة.	٣,٥١	١,٢٢٩	%٣٥	%٧٠,٢
٥٧	-على أساس الشهادة في التخصص.	٣,٥٣	١,١٥٥	%٣٣	%٧٠,٦
٥٨	-على أساس أسلوب سد الفراغ.	٢,٣١	١,٠٩٥	%٤٧	%٤٦,٢
٥٩	يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والواجبات.	٣,٠٦	١,٠٢٨	%٣٤	%٦١,٢
٦٠	يوجد تفويض فعال للسلطة عند كافة المستويات.	٣,٠٦	٠,٩٥٤	%٣١	%٦١,٢
٥١	يوجد تجانس في الأداء و توازن في كافة الوحدات الإدارية داخل قطاع التأمين.	٣,١٨	١,٠٢٤	%٣٢	%٦٣,٦
٦٢	الزبون هو هدف كل دائرة وليس الخصم .	٣,٨٦	١,٠٠٠	%٢٦	%٧٧,٢
٦٣	يتم التفكير لمصلحة شركة قطاع التأمين وليس لمصلحة الدوائر المختلفة .	٣,٦٩	٠,٨٩٥	%٢٤	%٧٣,٨
٦٤	يوجد تطبيق فعال لتوصيات اللجان و الدوائر.	٣,٢٧	٠,٨٨٤	%٢٧	%٦٥,٤
٦٥	هناك استخدام كفو و متوازن للكوادر لدى إدارة قطاع التأمين.	٣,١٨	١,١٢١	%٣٦	%٦٣,٦
	المعدل العام لملاءمة البيانات	٣,٢٩	١,٠٢٧	%٣١,٦	%٦٥,٨

المصدر - إعداد الطالب بالإستعانة ب SPSS V 17

يوضح الجدول أعلاه ، بأن النتائج تشير هي الأخرى ، إلى أن المعدل العام لشدة الإجابة ، بلغ (٨ ، ٦٥٪) ، ولكن بنسبة أقل من الأبعاد السابقة ، وبمتوسط حسابي (٣ ، ٢٩) ، وإنحراف معياري (١ ، ٠٢٧) ، ومعامل إختلاف كبير (٦ ، ٣١٪) ، أكبر من معاملات الإختلاف السابقة وهذا ما يفسر بأن هناك فقرات لا تحضى بإهتمام وهي تختلف عن سابقتها ، مما يكون له الأثر الكبير في اتخاذ القرار.

و الفقرة (٦٢) ، تعبر عن أكبر نسبة معبرة عن شدة الإجابة وبلغت (٢ ، ٧٧٪) ، بمتوسط حسابي (٢ ، ٨٦) ، وإنحراف معياري (١ ، ٠٠) ، ومعامل إختلاف (٢٦٪) ، وهذا ما يعني أن شركة التأمين تولي اهتماماً ، بأن الزبون هو هدف كل دائرة وليس الخصم ، بينما الفقرة (٥٨) تعكس نسبة شدة الإجابة الأقل (٢ ، ٤٦٪) ، وبمتوسط حسابي (٢ ، ٣١) ، وإنحراف معياري (١ ، ٠٩٥) ومعامل إختلاف كبير جدا (٤٧٪) ، وهذا ما يعني بالنسبة للمسؤولين في قطاع التأمين ، لا تولي شركة التأمين أهمية لأسلوب سد الفراغ .

البعد السادس: عقبات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %CV	نسبة الإجابة الوسط الحسابي ٠,٠٥
٦٦	العقبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين ضعف في تمويل برنامج إدارة الجودة ، بسبب تكلفتها الباهضة .	٢,٩٤	١,٠٠٨	%٢٤	%٥٨,٢
٦٧	محدودية تلبية حاجيات و رغبات العمال و الإداريين.	٣,٢٠	١,٠٤٠	%٣٢	%٦٤,٠
٦٨	أساليب الممارسة المهنية المحدودة.	٣,٥٢	٠,٩٧٤	%٢٩	%٧٠,٤
٦٩	تدني مستوى التأهيل عند الموظفين.	٣,٤٢	١,١٣٦	%٣٣	%٦٨,٤
٧٠	العجز في عملية تقييم الأداء .	٣,٣٧	١,٠٥٥	%٣١	%٦٧,٤
٧١	ليس هناك رغبة في إنفتاح قطاع التأمين على المنافسة .	٣,٠٢	١,١١٦	%٢٧	%٦٠,٤
٧٢	هناك قصور في معرفة أبعاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي، و المالي لقطاع التأمين.	٣,٣٣	٠,٩٦٦	%٢٩	%٦٦,٦
٧٣	من الصعب بناء برنامج عملي ، و فعال لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين.	٢,٩٠	١,٠٤٤	%٢٦	%٥٨,٠
٧٤	إنحصار الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرحلة المهدي لدى قطاع التأمين .	٣,٣٠	١,٠١٥	%٣١	%٦٦,٠
٧٥	عدم مصداقية الأرقام الإحصائية في قطاع التأمين.	٢,٨٠	١,٠٥٩	%٢٨	%٥٦,٠
٧٦	غياب الهدف بإستمرار.	٢,٦٨	١,١٦٨	%٤٤	%٥٣,٦
٧٧	عدم إتاحة المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.	٣,١٤	١,١٠٧	%٣٥	%٦٢,٨

٧٨	بطئ إستعاب التكنولوجيا الحديثة في قطاع التأمين.	٣,٠٦	١,٢١٩	%٤٠	%٦١,٢
٧٩	وجود مقاومة ضد التغيير داخل قطاع التأمين.	٣,٠٨	١,٠٩٣	%٣٧	%٦١,٦
٨٠	غياب الإستراتيجية و الدعم في قطاع التأمين .	٣,٢٥	١,٠١٧	%٣١	%٦٥,٠
٨١	عدم وجود رغبة لدى العاملين في تحسين الأداء و جودة الخدمة.	٢,٧٨	١,٢٥٤	%٤٥	%٥٥,٦
	المعدل العام لملاءمة البيانات	٣,١١	١,٠٧٨	%٣٥,١٢٥	%٦٢,٢

المصدر - إعداد الطالب بالإستعانة ب SPSS V 17

و أخيرا يوضح الجدول أعلاه ، بأن النتائج تشير الى أن المعدل العام لنسبة شدة الإجابة بلغ (٢, ٦٢٪) ، وهي النسبة الأقل على الإطلاق بمتوسط حسابي (١١, ٣) ، و إنحراف معياري (١, ٠٧٨) ، و معامل إختلاف الأكبر بنسبة (٣٥, ١٢٥٪) و هذا بالنسبة للبعد السادس ، ما يعني أن شركات التأمين لا تهتم كثيرا ببعد العقوبات و التحديات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل مثيلاتها من الأبعاد الأخرى السابقة الذكر .

و الفقرة (٦٨) تعبر عن أكبر نسبة لشدة الإجابة بمعدل (٤, ٧٠٪) ، و متوسط حسابي (٣, ٥٢) ، و إنحراف معياري (٠, ٩٧٤) ، و معامل إختلاف (٢٩٪) ، ما يعني أن شركات التأمين تولي أهمية لعنصر أساليب الممارسة المهنية المحدودة ، بينما الفقرة (٧٦) تعكس النسبة الأقل في شدة الإجابة ، بمعدل (٦, ٥٢٪) ، و متوسط حسابي (٢, ٦٨) ، و إنحراف معياري (١, ١٦٨) ، و معامل إختلاف جد كبير (٤٤٪) ، ما يعني أن شركات التأمين لا تهتم بعنصر غياب الهدف باستمرار ، و هو ما يعتبر من أهم المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحسين القدرة التنافسية.

وعليه يمكن القول إنَّ هناك عناصر ، تؤثر أكثر من غيرها ، على معايير إدارة الجودة الشاملة ، و تمثل السبب الأهم لإتخاذ القرار منها الفقرات التالية (٢-٧-٢٢-٣٩-٦٢-٦٨) .

و هذا ما يوضح بشكل كبير ، أهمية تأثير معدلات الفقرات ، سواء تعلق الأمر بالبعد الأول المستقل في الفقرة ٢ بمعدل ٦, ٨٢٪ ، أوفي الأبعاد التابعة على التوالي ( ٤, ٨٤٪ الفقرة ٧ ، و ٨٤٪ الفقرة ٢٢ ، و ٨, ٨٤٪ الفقرة ٣٩ و ٢, ٧٧٪ الفقرة ٦٢ و أخيرا ٤, ٧٠٪ الفقرة ٦٨ ) .

٤- التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ، تحسين القدرة التنافسية.



و يتعلق الأمر هنا بإختبار كل من المتغيرات المستقلة ( إدارة الجودة الشاملة ) ، ومتغيرات تابعة ( تحسين القدرة التنافسية ) ، وذلك حسب فرضيات الدراسة الميدانية السالفة الذكر .  
وللتذكير ، فإن الفرضية الرئيسية الأولى تتمثل في تباين شركات التأمين محل الدراسة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .

و بغية إثبات الفرضية الرئيسية ، ينبغي إختبار الفرضيات الفرعية و المتمثلة فيما يلي :

### أولاً :

فرضية العدم  $H_0$  لا تتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية البديلة  $H_1$  - تتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .

و يمكن للتحقق من قبول أو رفض الفرضية بإستخدام مايلي ، أنظر الجدول أدناه .

الجدول رقم ٢٢: التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة ( المتغير المستقل ) .

المتغيرات	الوسط الحسابي	معامل الإختلاف CV%	الترتيب
تحقيق رغبات الزبون. (١)	٤,٠٤	٢١%	الثالث
التحسين المستمر. (٢)	٤,١٣	١٢%	الأول
التحكم في التسيير الإداري. (٣)	٣,٨١	٢٧%	الخامس
ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين. (٤)	٤,١١	١٧%	الثاني
ضمان تحقيق العملية إشباع و خدمة الزبون. (٥)	٣,٩١	٢١%	الرابع

المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على spss v 17

و يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النتائج تشير إلى أن العنصر الثاني ( التحسين المستمر لجودة الخدمة التأمينية ) من البعد المستقل تميز بالمرتبة الأولى ، بوسط حسابي ( ٤ , ١٣ ) ، و معامل إختلاف ( ١٣ % ) ، بينما رجعت المرتبة الثانية للعنصر الرابع ( ترقية أساليب الأداء ) بمعامل إختلاف ( ١٧ % ) و متوسط حسابي ( ٤ , ١١ ) ، و المرتبة الثالثة للعنصر الأول ( تحقيق

رغبات الزبون بما يتناسب و أهداف شركات التأمين ) بمتوسط حسابي (٤,٠٤) ، و معامل اختلاف (٢١٪) ، أما المرتبة الرابعة فهي تتمثل في العنصر الخامس ( ضمان التوصل لإشباع رغبة الزبون من خلال الخدمات المقدمة ) بمتوسط حسابي (٣,٩١) و معامل إختلاف(٢١٪) ، و أخيرا المرتبة الخامسة رجعت للعنصر الثالث ( التحكم في التسييرو التقليل من التكاليف ) بمتوسط حسابي (٣,٨١) ، و معامل إختلاف (٢٧٪) .

و عليه توضح النتائج التحليلية بأن هناك تبايناً في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين من خلال شركاته و بالتالي يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  ، و يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، على أن هناك تبايناً لدى عينة الدراسة في تطبيق متغيرات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

## ثانياً :

- فرضية العدم  $H_0$  - لا تتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية.

الفرضية البديلة  $H_1$  - تتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية .

و للتحقق من قبول الفرضية أو رفضها ، نستخدم ما يلي - أنظر الجدول أدناه.

الجدول رقم ٢٢- التحليل الإحصائي لتباين شركات التأمين في تبني متغيرات تحسين القدرة التنافسية ( الأبعاد التابعة ) .

المتغيرات	الوسط الحسابي	معامل الإختلاف	الترتيب
تقييم درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل واقعي .(٢)	٣,٥٥	٢٨,٦٦%	الثالث
تحقيق مستوى الرضى و تخفيض التكاليف .(١)	٣,٨٥	٢٦,٦%	الأول
توافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية في التطبيق . (٥)	٣,٦٠	٢٧,٤%	الثاني
تفادي السلبيات الإدارية و تحقيق الجودة .(٣)	٣,٢٩	٣١,٦%	الرابع
إدراك و تحدي العقبات .(٤)	٣,١١	٣٥,١٢٥%	الخامس

المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على SPSS V17

و يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن النتائج توضح بأن المرتبة الأولى ، تمثلت في عنصر ( ١ ) تحقيق مستوى الرضى و تخفيض التكاليف ، بمتوسط حسابي ( ٢ , ٨٥ ) و معامل إختلاف بلغ ( ٢٦ , ٦ )٪ ، ما يدل على أن شركات التأمين لديها إهتمام بعنصر الرضا و تخفيض التكاليف و هذا شئى جد إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية ، أما المرتبة الثانية، فتتمثل في العنصر ( ٥ ) المتعلق بتوافق المحددات التنظيمية و السياسات الإدارية لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين و ذلك بتسجيل وسط حسابي ( ٣ , ٦٠ ) و معامل إختلاف ( ٢٧ , ٤ )٪ ، ثم الرتبة الثالثة تميز بها عنصر ( ٢ ) تقييم درجة تطبيق معايير الجودة بشكل فعلي و ملموس بإعتبار ذلك يؤدي الى تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين ، حيث سجل وسط حسابي ( ٣ , ٥٥ ) ، و معامل إختلاف بلغ ( ٢٨ , ٦٦ )٪ ، ثم المرتبة الرابعة التي تميز بها العنصر ( ٣ ) المتمثل في تقادي السلبيات الإدارية و تحقيق الجودة ، بوسط حسابي ( ٣ , ٢٩ ) و معامل إختلاف ( ٣١ , ٦ )٪ ، ما يعني أن شركات التأمين لا تجعل من هذا العنصر من الأولويات العاجلة لتحسين القدرة التنافسية ، و أخيرا المرتبة الخامسة المرتبطة بالعنصر ( ٤ ) و المتمثل في ضرورة إدراك و تحدي العقبات المبينة في البعد السادس ، بمتوسط حسابي ( ٣ , ١١ ) و معامل إختلاف كبير ( ٣٥ , ١٢٥ )٪ ، و هذا ما يعني أن شركات التأمين لا تهتم بشكل كبير بعنصر العوائق التي تواجهها شركات التأمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية .

### ثالثا: إختبار نموذج الدراسة ، و فرضياته الرئيسية الثانية.

و يتمثل في إختبار الفرضيات التالية:

-فرضية العدم H0 - عدم وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين التحسين المستمر ( إدارة الجودة الشاملة ) و أبعاد تحسين القدرة التنافسية .

- الفرضية البديلة H1 توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية / معنوية بين التحسين المستمر ( إدارة الجودة الشاملة ) و أبعاد تحسين القدرة التنافسية .

و من أجل إعطاء قرار حاسم ، تم قياس الإرتباط بين متغيرات الدراسة ، أنظر الجدول أدناه المعبر عن ذلك.

الجدول رقم ٢٤ علاقة الارتباط بين البعد المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والأبعاد التابعة (متغيرات تحسين القدرة التنافسية).

قيمة [المجدولة		إدراك وتحدي العقبات (٤)	تفادي السلبيات الإدارية وتحقيق الجودة (٣)	توافق المحددات التنظيمية والسياسات الإدارية في التطبيق (٥)	تحقيق مستوى الرضى و تخفيض التكاليف (١)	تقييم درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل واقعي (٢)	أبعاد تحسين القدرة التنافسية متغيرات إدارة الجودة الشاملة
		٨١-٦٦	٦٥-٥١	٥٠-٣٦	٣٥-٢١	٢٠-٦	
0.01	0.05	0.309	0.404	0.407	0.319	0.282	معامل الارتباط على التوالي لتحقيق رغبات الزبون (١).
مستوى المعنوية		0.304	0.349	0.287	0.275	0.470	
	مستوى المعنوية	0.391	0.377	0.385	0.338	0.352	- التحسين المستمر. (٢)
		0.357	0.303-	0.348		0.439	- التحكم في التسيير الإداري. (٣)
		-0.300	-0.374	0.365		0.286-	
		-0.309	0.564	0.418		0.284	- ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين. (٤)
		-0.408	0.580	0.476		0.365	- ضمان تحقيق العملية إشباع وخدمة الزبون. (٥)
			0.334	-0.320		0.390	
			0.300	0.538		0.298	
			0.284			0.280	

3.307	2.704	0.674	3.851	2.622	6.106	14.702	قيمة ٢ المحسوبة على التوالي
		-0.145	7.746	662..11	6.939	8.878	- تحقيق رغبات الزبون
		-1.067	-0.330	3.338	11.509	3.863	- التحسين المستمر (٢).
		4.494	4.272	9.074		6.897	-التحكم في التسيير الإداري (٣).
		2.447	-1.201	5.513		2.177	-ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين (٤).
		-0.366	2.970	5.513		8.411	
				3.338		10.955	-ضمان تحقيق العملية ، إشباع و خدمة الزبون .
				3.701		8.411	
				4.155		5.466	
				3.604		11.682	
				5.513		10.803	
				7.781		3.534	
				4.149		5.466	
				9.649		3.914	
						10.062	
						18.699	
						3.534	
						8.411	
						0.351	
						5.380	
						6.184	
						3.986	

درجة الثقة		توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة إرتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة إرتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة إرتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	توجد علاقة إرتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند كل من المستويات التالية	النتيجة - الأرقام هي متتالية
99%	95%						
		0.05	0.01	0.01	0.05	0.05	- تحقيق رغبات الزبون (١).
		0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	- التحسين المستمر (٢).
		0.01	0.01	0.01	0.05	0.01	- التحكم في التسيير الإداري (٣).
		0.05	0.05	0.05		0.05	- ترقية أساليب الأداء من خلال مشاركة العاملين .
		0.05	0.01	0.01		0.01	- ضمان تحقيق العملية ) إشباع و خدمة الزبون (.
		0.01	0.05	0.01		0.01	
				0.01		0.05	
				0.05		0.01	
				0.01		0.01	
				0.01		0.05	
				0.01		0.01	
				0.05		0.01	
				0.05		0.01	
				0.05		0.05	
						0.05	
						0.05	
						0.01	
						0.01	
						0.01	
						0.01	
						0.05	
						0.05	

المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على SPSS V17

و يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النتائج تشير إلى قيم  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة (المستقلة) ومتغيرات تحسين القدرة التنافسية (التابعة)، والمحسوبة في القيم التالية (٧٠٢, ١٤-٨٧٨, ٨-٨٩٧, ٦-١٠٦, ٦-٩٣٩, ٦-٥٠٩, ١١-٧٤٦, ٧ والمعبرة عن تحقيق رغبات الزبون بالنسبة للفقرة الأولى من البعد المستقل ثم العنصر الثاني والمتمثل في التحسين المستمر بالقيم التالية (٩٥٥, ١٠-٦٦٢, ١١-٢٧٢, ٤) ثم الفقرة الثالثة من البعد المستقل والمتمثل بالقيم (٩, ٠٧٤)، وقيم الفقرة الرابعة (١١, ٦٨٢-١١, ٩١٤-٣, ٠٦٢, ١٠-٧٠١, ٣)، وقيم الفقرة الخامسة المتمثلة في ضمان تحقيق العملية (١٨, ٦٩٩-١٨, ١٨٤, ٦-٩٨٦, ٣-٧٨١, ٧-١٤٩, ٤-٦٤٩, ٩-٩٧٠, ٢-٤٩٤, ٤)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ وهي كلها أكبر من قيمة  $t$  المجدولة والتي تبلغ ٢,٧٠٤ ما يعني رفض فرضية العدم  $H_0$  ويتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$ . أما القيم (٣, ٨٦٢-٣, ٨٥١ من الفقرة الأولى و ٨, ٤١١-٣, ٣٣٨ من الفقرة الثانية و ٨, ٤١١-٥, ٤٦٦-٥, ٥١٣ من الفقرة الثالثة)، وقيم الفقرة الرابعة (١٠, ٨٠٢-٣, ٥٢٤-٥, ٤٦٦-٥, ٥١٣-٣, ٢٣٨)، وقيم الفقرة الخامسة (١٥٥, ٤-٦, ٠٤-٣, ٥١٣, ٥)، فهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ ما يعني رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

بينما القيم (١٧٧, ٢-٢, ٦٢٢-٢, ٣٣٠, ٠ من الفقرة الأولى و ٠, ٦٧٤-٠, ١٤٥-٠, ٠٦٧-١ من الفقرة الثالثة) وقيم الفقرة الرابعة (١, ٢٠١-١)، وقيم الفقرة الخامسة (٢, ٤٤٧-٢, ٣٦٦-٠)، هي أقل من قيمة  $t$  المجدولة تقدر ب ٢,٢٠٧، وهذا يعني قبول فرضية العدم  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$

وأخيرا للتأكد من معنوية الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين، إجابة على إشكالية الدراسة، لا بد من اختبار الفرضيتين التاليتين.

-فرضية العدم  $H_0$  - لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية في شركات التأمين .

-الفرضية البديلة  $H_1$  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة، وتحسين القدرة التنافسية في شركات قطاع التأمين.

و الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم ٢٥ نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية .

قيمة t الجدولة		تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين							المتغير التابع المتغير المستقل دلالة إحصائية 0.05 t 2.704 دلالة إحصائية					
							t	0.01						
							3.307							
0.01	0.05	2.704	3.863	0.470	0.000	8.878	0.282	0.043	إدارة الجودة الشاملة					
			2.177	0.439	0.001	6.897	0.352	0.010						
			2.622	0.407	0.003	6.106	0.319	0.022	t	دلالة	t	0.05	دلالة	
			3.851	0.404	0.004	6.939	0.275	0.049	3.307	إحصائية	2.704		إحصائية	
			-0.330	0.377	0.008	11.509	0.338	0.014						
	3.307		3.338	0.385	0.006	7.746	0.349	0.014	8.411	0.000	14.702	0.291	0.035	
			5.513	0.365	0.008	11.662	0.287	0.046	8.411	0.003	10.955	0.337	0.014	
			-1.067	0.391	0.005	4.272	-0.303	-0.030	5.466	0.000	11.682	0.291	0.035	
			5.513	0.418	0.002	9.074	0.348	0.014	10.803	0.000	18.699	0.337	0.014	
			3.338	0.476	0.000	0.674	0.309	0.027	3.534	0.003				
			-1.201	0.374	0.007	-0.145	0.304	0.032	5.466	0.000				
			0.351	0.365	0.008	3.914	-0.286	0.040	3.534	0.000				
			5.380	0.390	0.004	10.062	0.284	0.043	8.411	0.000				
			4.155	0.538	0.000	3.701	-0.320	0.024						
			3.604	0.564	0.000	6.184	0.298	0.032						
			5.513	0.580	0.000	3.986	0.280	0.045						
			-0.366	-0.408	0.003	7.781	0.334	0.018						
						4.149	0.300	0.033						
						9.649	0.284	0.043						
						2.970	0.357	0.012						
						4.494	-0.300	0.034						
						2.447	-0.309	0.027						
درجة الثقة		توجد علاقة ذات دلالة إحصائية و معنوية موجبة بين المتغيرين عند كل من المستويين ٠.٠٥ و ٠.٠١							النتيجة ( القرار)					
%٩٩	%٩٥								%٩٥					
									%٩٩					

المصدر - إعداد الطالب بالإعتماد على SPSS V 17



ومن خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن هناك رفضاً لفرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، بالنسبة لمتغيرات البعد المستقل ذات الارتباط المعنوي والإحصائي، وهذا مايدل دلالة قاطعة على أن شركات التأمين (عينة الدراسة) لديها قابلية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين لتحسين قدراتها التنافسية ، حيث تشير من جهة نتائج التحليل المعنوي والإحصائي، بأن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بالنسبة لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة عند مستوى  $0,05$  ، وهي على التوالي ( $0,035-0,014-0,035$  -  $0,014$ ) وهي أكبر من قيم  $t=2,704$  ، ومستوى  $0,01$  وهي على التوالي ( $0,003-0,000$  -  $0,000-0,000-0,000-0,003-0,000-0,000$  ) وهي أكبر من قيم  $t=3,207$  و عليه يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  ، ويتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، بمعنى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وإحصائية عند الفقرات (1-5) ، من الإستبانة و المتمثلة في تحقيق رغبات الزبون، والتحسين المستمر ، و التحكم في التسيير، و ترقية أساليب الأداء، و ضمان الخدمات التأمينية .

ومن جهة أخرى ، تشير نتائج التحليل إلى أن هنا علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية و معنوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية و المتمثلة في القيم التالية عند مستوى  $0,05$  ( $0,043-0,010-0,022-0,049-0,014-0,014-0,046-0,030-0,027-0,014-0,040-0,043-0,024-0,032-0,045-0,033-0,042-0,012-0,034$ ) هي أكبر من قيمة  $t$  المعنوية و المساوية ل  $2,704$  ، و عليه يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  بالنسبة لمتغيرات تحسين القدرة التنافسية ، أما بالنسبة للقيم التالية عند مستوى  $0,05$  ( $0,027-0,032-0,027$ ) فهي أقل من قيمة  $t$  المعنوية ، و عليه يتم قبول فرضية العدم  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  ، بمعنى تتباين شركات التأمين في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

أما القيم عند المستوى  $0,01$  ( $0,000-0,004-0,000-0,000-0,000-0,000-0,002-0,008-0,006-0,004-0,000$ ) هي أكبر من قيمة  $t$  المعنوية و المساوية ل  $3,207$  ، و عليه يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  ما يعني قبول متغيرات تحسين القدرة التنافسية ، بينما للقيم عند المستوى  $0,01$  ( $0,001-0,003-0,008$  -  $0,005-0,007-0,003$ ) ، هي قيم أقل من قيمة  $t$  المعنوية المساوية ل  $3,207$  ، و بالتالي يتم قبول فرضية العدم  $H_0$  ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  بالنسبة لهذه القيم ، المتمثلة في فقرات البعد التابع لتحسين القدرة التنافسية .

## ٥- إستنتاجات و توصيات

### ٥-١- الإستنتاجات الأولية، المرتبطة بالفرضيات النظرية

لقد أثبتت الدراسة الميدانية حقائق كانت تعد نظرية، وأصبحت واقعية بفضل عملية تحليل معطيات الإستبانة، سوف نلتمسها من خلال مايلي :

الإجابة عن الفرضيات النظرية التفاضلية.

اتضح من خلال الدراسة التطبيقية بأن الفرضية الأولى، اتسمت:

تأكد قبول وإقتناع شركات التأمين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والأرقام المدرجة في التحليل هي خير دليل على ذلك .

تأكد بأن هناك إمكانية لتطبيق مدخل إدارة الجودة في قطاع التأمين، رغم العراقيل والصعوبات التي تواجه المسؤولين في هذا القطاع .

تأكد بأن سوق التأمين في الجزائر، يسمح بإدراج آليات إستراتيجية، قد تستوعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

تأكد بأن هناك إمكانية حصول الرضا لدى موظفي القطاع، و ارتياحهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة .

تأكد بأن لدى الموظفين في قطاع التأمين، فكرة عدم إخفاق إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من أنها عملية طويلة المدى .

الإجابة عن الفرضيات النظرية التفاضلية:

بالفعل توجد عراقيل تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن أرقام الدراسة توضح بأنه يمكن تجاوزها .

نعم بالفعل، أثبتت الأرقام للدراسة الميدانية، بأن هناك غياب الوعي بالعمل الإستراتيجي للتطبيق، لدى شركات التأمين، إلا أن ذلك يتميز بالتذبذب، حسب فترات يمكن التحكم فيها، و بالتالي تخطيها .

لا يوجد عدم إدراك، يتعلق بالتنوير و التحسين المرتبط بإدارة الجودة الشاملة، بل بالعكس الأمر له أهمية بالغة لدى شركات التأمين، يجعلها تفكر بجدية في مسألة تحسين قدرتها التنافسية.

### ٥-٢- الاستنتاجات المرتبطة بالدراسة الميدانية ( إحصائية و معنوية ) .

لقد تمخض عن هذه الدراسة في شقها التطبيقي، مجموعة من الإستنتاجات نحصرها فيما يلي :

## ٥-٢-١- استنتاجات التحليل الإحصائي

بالنسبة للبعد الأول - تسجيل نسبة موافقة / وموافقة شديدة بنسبة ٩٢, ٧٨٪ ، مع إعطاء اهتمام كبير للفقرة الثانية و المتمثلة في التحسين المستمر لجودة الخدمات التأمينية ، و تميزها بأكبر بوسط حسابي ،مقارنة ببقية العناصر الأخرى .

بالنسبة للبعد الثاني ، تسجيل نسبة الموافقة / م ش ٦٨ , ٥٨٪ ، و تميز الفقرة ١٢ بإرتباط جد قوي مع أكثر من متغير ، ما أظهر أن شركات التأمين تولي أهمية كبيرة بعنصر الخبرة الطويلة و الامكانيات المادية ما يؤهل قطاع التأمين من استيعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، كما بالنسبة للفقرة ١٦ التي تتعلق بعنصر التصميم الجيد للقرارات العملية و دورها في التحسين الدائم و المستمر لنظام الخدمات التأمينية ، زيادة على إهتمام شركات التأمين بمستوى تكوين الموظفين ، ما يؤثر على مستوى الأداء ، و نبذ الشعارات .

بالنسبة للبعد الثالث . تشير الأرقام إلى نسبة الموافقة / و م ش بلغت ٧٠٪ ، و تميز هذا البعد بأهمية الفقرة ٢٢ ، التي بينت أن شركات التأمين تسعى دوما الى محاولة تحسين صورتها ، لإكتساب القدرة التنافسية .

أما البعد الرابع فقد سجل موافقة / م ش بلغت ٨٢ , ٥٨٪ ، تمتثل في اهتمام شركات التأمين بعنصر محاولة تفادي الوعود الكاذبة في الإكتتاب بعقود التأمين ، و تميزت بأهمية الفقرة ٢٨ ذات الإرتباط القوي مع أكثر من متغير سلبي و إيجابي ، من ناحية التسيير المحكم ، و الفقرة ٤٠ و المتمثلة في إعطاء شركات التأمين الأهمية لتشكيل حلقات لمناقشة مشاكل العمال و الإدارات داخل قطاع التأمين ، بغية تحسين القدرة التنافسية .

أما البعد الخامس ، فقد سجل بدوره موافقة / م ش بلغت نسبة ١٦ , ٤٤٪ ، فقط نشير هنا الى نسبة الحياد بلغت ١٨ , ٢٦٪ ، و ما يميز هذا البعد هو الأهمية التي توليها شركات التأمين لعنصر الزبون هو الهدف و ليس الخصم في كل عملية النشاط التأميني ، ما يساعد على تحسين القدرة التنافسية .

و أخيرا بالنسبة للبعد السادس ، فقد تم تسجيل نسبة موافقة / م ش بلغت ٤٠ , ٤٠٪ بينما بلغت نسبة الحياد ٧٦ , ٢٠٪ ، مع تميز هذا البعد بالأهمية التي توليها شركات التأمين لعلاج أساليب الممارسات المهنية المحدودة ، لأنها لا تخدم على الإطلاق ، عملية تحسين القدرة التنافسية .

## ٥-٢-٢- تلخيص أهم الاستنتاجات .

و يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات العملية، في النقاط التالية، لما لها من أثر كبير في إتخاذ

القرار بشأن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية ،في قطاع التأمين :

- إهتمام شركات التأمين بعنصر التحسين المستمر لتحسين الخدمات التأمينية .
- عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر التحكم في التسييرو التكاليف بالقدر الكافي .
- إهتمام شركات التأمين بتحسين صورتها مع إهمال الشعارات و هذا شيء إيجابي .
- عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر توفير مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن .
- اهتمام شركات التأمين بتفادي الوعود الكاذبة المرتبطة بلاكتتاب بعقود التأمين .
- عدم إهتمام شركات التأمين بتوفير مركز توثيق حديث.
- إهتمام شركات التأمين بعنصر الزبون هو الهدف و ليس الخصم .
- عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر سد الفراغ في عملية التعاقب على المسؤوليات بمعنى لا تعالج هذه الآفة بشكل صارم و جدي .
- عدم إهتمام شركات التأمين بعنصر تحدي العقبات في عملية إدخال إدارة الجودة الشاملة ، مع العلم أن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة و شاقة .

### ٣-٥-توصيات

نتيجة الإستنتاجات ، و بناءً على كل الملاحظات يمكن تلخيص بعض التوصيات في النقاط التالية :

ضرورة إلتفاتة شركات التأمين ، عاجلا في عنصر التحكم في التسيير و بالتالي تقليل التكاليف لتسهيل عملية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة و يكفل تحسين القدرة التنافسية .

ضرورة إيجاد ، و بأسرع مايمكن مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن ، و بشكل فعلي و واقعي داخل قطاع التأمين ، ما يكون له الأثر الكبير في حل العديد من المشاكل التي تعيق تبني منهج إدارة الجودة الشاملة .

الإسراع في توفير مركز توثيق حديث ، يتماشى مع متغيرات النشاط التأمين و يكفل الرقابة و يجمع الغش و التحايل على شركات التأمين .

ضرورة معالجة و في أسرع وقت ، مشكل غياب الهدف بإستمرار ، الذي لا يخدم على الإطلاق مصلحة الإدارة العليا .

٥-تجنب الشعارات و بالأخص الكاذبة منها ، و عدم الوفاء بالعهود و الإلتزامات تجاه الزبائن ، و هذا ما يتعلق بأصحاب القرار .

## الخاتمة العامة

يمكن القول إن هناك إشكالاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين، يعود حسب إستنتاجاتنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صعوبة قياس النجاح على المدى القصير أو المتوسط ، مع الكيفيات والطرق العديدة والأساليب المختلفة ، فهل يؤخذ بمعيار الجوائز والتميز أو من خلال النجاح في الحصول على رقم أعمال أو حصة سوقية و الربحية الجيدة التي تفسر تحسين القدرة التنافسية في هذا القطاع؟ أو مستوى فعالية التنفيذ ، و الحكم من خلال مشاركة الموظفين ، أو رضا العملاء مع العلم أن كل هذه المؤشرات ، يمكن وضع مقاس لها ، و يمكن تحديد أداء كل منها على أعلى مستوى في التنفيذ لدى إدارة قطاع التأمين ، و بالتالي تكون الوسيلة الأكثر فعالية في التقييم، و يمكن الأخذ بها باعتبارها هدفاً يحقق القياس في إطار زمني ممتد حسب نشاطات القطاع .

و تبقى المشاكل الرئيسية مطروحة للنقاش، و تتمثل في عدم إمكانية تكوين أي فكرة عن آفاق أداء شركة التأمين عند مقارنتها مع منافسيها من الشركات الأخرى المنتمية الى القطاع نفسه و نقصد الشركات الأجنبية على وجه التحديد، نتيجة ظروف العولمة و الظروف التي يفرضها السوق العالمي للتأمين بصفة خاصة ، لذا تم إعتقاد الهدف من إدارة الجودة الشاملة، تحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين حتى يتسنى لنا تقييم المعايير عن طريق تحكيم الإستبانة المعبرة عن فعالية المبادئ التوجيهية للتقييم الفعلي ، و بالتالي دمج تنفيذ هذا المنهج الى محرك التميز و التنافس من خلال ترجمة الفرضيات إلى واقع يجعل ذلك يتناسب مع التنفيذ المتمثل في تحسين القدرة التنافسية، على إعتبار أن الجودة قضية إستراتيجية ، و الموظفين هم أساس تحقيق الجودة و التحسين المستمر، الهدف منه تقديم قيمة مضافة تسهم في ترقية هذا القطاع .