

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التنافسي في
المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA ILLIZI خلال الفترة 2020-2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

من إشراف الاستاذ:

حميداتونصر

إعداد الطالبتين:

- بوزقاق حورية

- تواتي نصيرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
جرفي زكرياء	دكتوراه	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
حميداتونصر	دكتوراه	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
بعاشي خالد	دكتوراه	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2025

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا لدربي لكل العائلة الكريمة التى ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات وأبنائهم كل باسمه الى رقيقة المشوار التي قاسمتني لحظاته الى كل من كان لهم أثر على حياتي والى كل من احبهم قلبي.

بوزفاق حورية

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله عز وجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ..". الإسراء (الاية 42)

إلى من سهر على الليالي وأنفقا على النفيس والغالي أمي الحبيبة وأبي العزيز أطل الله في عمرهما إلى من كان العون والداعم الأول في مسيرتي العلمية زوجي نور الدين وأبنائي الغاليين انتم فخر قلبي ونور عيني: سوسن وشاهين وهادية.

إلى سندي في هذه الدنيا إخوتي

إلى كل الأهل والأصدقاء خاصة مريم

إلى كل من ربطتني بهم صلة الصداقة والمحبة والمودة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل .

شكر وتقدير

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان
إلى الدكتور "حميداتو نصر" الذي لم يبخل علينا بعلمه وتوجيهاته السديدة
فكنت نعم الموجه والداعم طوال فترة إعداد هذه المذكرة، لقد
كان لصبره وتفانيه وملاحظاته القيمة الدور الكبير في إخراج هذا العمل
إلى النور فله منا كل الامتنان والتقدير
والى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة فلهم
منا جزيل الشكر والعرفان

نواتي نصيرة

بوزقاق حورية

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء التنافسي في الشركة الوطنية للتأمين - فرع إيليزي خلال الفترة 2020-2024. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية تفترض أن تبني معايير ISO 9001 يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال منهجية تجمع بين التحليل الوصفي والتطبيقي، باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (RCAI) لقياس تنافسية الفروع المختلفة. خلصت الدراسة إلى تحسن نسبي في تنافسية فرع عين أميناس بعد تطبيق ISO 9001، في حين بقي الأداء في الفروع الأخرى (إيليزي، حاسي مسعود، عين صالح) متذبذبًا. وكذلك أثر إيجابي على الأداء التنافسي في تأمين السيارات، بينما بقيت القطاعات الأخرى (الحريق، الأخطار الأخرى، المسؤولية المدنية) عند مستويات غير مستقرة. أما مؤشر التنافسية العام للشركة بلغ 1.169، مما يشير إلى تأثير إيجابي عام على القدرة التنافسية في السوق، ولقد تم نفي الفرضيات الجزئية التي افترضت تحسناً في تنافسية جميع الفروع وجميع أنواع التأمين، حيث ظهر تفاوت في الأداء. الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، أداء تنافسي، إيليزي، مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

Abstract:

This study examines the impact of implementing the ISO 9001 Quality Management System on the competitive performance of the National Insurance Company (SAA) – Illizi Branch during the period 2020-2024. The study is based on the main hypothesis that adopting ISO 9001 standards leads to an improvement in the competitive performance of the organization. This hypothesis was tested using a methodology that combines descriptive and applied analysis, employing the Revealed Comparative Advantage Index (RCAI) to measure the competitiveness of various branches. The study concluded that the competitiveness of the Ain Amenas branch showed relative improvement after the implementation of ISO 9001, whereas the performance of the other branches (Illizi, Hassi Messaoud, and Ain Salah) remained fluctuating. Additionally, the implementation had a positive impact on the competitive performance of automotive insurance, while other sectors (fire insurance, other risks, civil liability) remained at unstable levels. The company's overall competitiveness index was measured at 1.169, indicating a general positive effect on market competitiveness. However, the partial hypotheses suggesting uniform improvement across all branches and all types of insurance were refuted, as performance variation was observed.

Keywords: Quality Management System, Competitive Performance, Illizi, Revealed Comparative Advantage Index (RCAI).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I-II	الاهداء
III	شكر وتقدير
VII	الملخص
VII	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VII	قائمة الرموز والاختصارات
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الجانب النظري لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001 والأداء التنافسي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001 والأداء التنافسي
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001
07	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي
10	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء التنافسي وإدارة الجودة ISO9001:
12	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني: جدول تلخيص الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام الإيزو وأثره على الأداء التنافسي في الشركة الوطنية للتأمين SAA
27	تمهيد
30	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة SAA
30	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة SAA
30	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
32	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها
32	المطلب الاول: قياس المنافسة في شركة التأمين الوطنية SAA وفق مؤشر (الإيرادات) الكلي
37	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
42	خلاصة الفصل الثاني

44	الخاتمة
47	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نتائج تلخيص متغير الأداء التنافسي	16
2-1	نتائج تلخيص متغير نظام إدارة الجودة 9001 الايزو	17
1-2	طريقة مقارنة الأداء التنافسي لفروع مؤسسة SAA قبل وبعد الحصول على معيار الجودة ايزو 9001	30
2-2	إيرادات مقر الشركة SAA ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)	32
3-2	إيرادات فرع ايليزي ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)	33
4-2	إيرادات فرع عين امناس ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)	34
5-2	إيرادات فرع عين صالح ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)	35
6-2	إيرادات فرع حاسي مسعود ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)	36
7-2	مؤشر التنافسية لفروع الشركة الوطنية للتأمين SAA على مستوى أنواع التأمين	37
8-2	(مؤشر التنافسية لمختلف أنواع التأمين لفروع الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال الفترة (2020-2024)	39

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	إيرادات الشركة التأمين الوطنية مقر الشركة، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين	1-2
34	إيرادات الشركة التأمين الوطنية فرع ايليزي ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين	2-2

قائمة الاختصارات

الشرح	الاختصار
International Organization for Standardization	ISO
Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
الشركة الوطنية للتأمين	SAA
Quality Management System	QMS
Résultat Courant Avant Impôts	RCAI

مقدمة

تميز النصف الثاني من القرن العشرين بمجموعة من التغيرات اتضحت مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية الثقافية والسياسية، ومن أهم هذه الظواهر، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة الحواجز والقيود أمام انتقال السلع، والخدمات، ورؤوس الأموال، والتطور التكنولوجي السريع، وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعاً، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات على الصعيد المحلي والعالمي، وجعلتها تتسابق من أجل جذب العملاء، وكسب رضاهم وولائهم.

إن ما يجب أن يدركه مسئول المنظمة اليوم هو أن بقاء منظماته يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها، وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق، وتطوير قدراتها التنافسية، والتي تتعدد مجالاتها إذ لا تكفي المنظمة مثلاً بأن تكون لها جودة الإنتاج، بل لابد من وجود عملية فحص ومراقبة الجودة، حيث في سنوات الثلاثينيات بدأت عملية فحص ومراقبة الإحصائية على الجودة، إلا أن هاتين العمليتين تعتمدان على مراقبة وفحص جودة المنتج النهائي، وهذا يعني الكشف عن المنتجات التي بها عيوب أو أخطاء حتى لا تصل إلى السوق، وكل هذه الوحدات تعتبر خسارة، وتكاليف إضافية للمنظمة ثم ظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة، والتي تعمل على ضمان الجودة، ومتابعتها ضمن وظيفتي الإنتاج والتخزين، كما يهتم بالعملاء من خلال استقبال، وتحليل شكاويهم، والقيام بالتصحيحات اللازمة، إلا أن هذا لم يمنع المفكرين من البحث عن أساليب، وتطبيقات أخرى أكثر فعالية تتماشى مع التطورات، والتغيرات باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة واستجابة لبيئة الأعمال وتهتم بجودة جميع عناصر المنظمة، وجميع وظائفها، ومراحلها الإنتاجية، بل وتعدى الأمر ذلك ليصل لاستغلال الفرص، وتجنب المخاطر باستشراف السيناريوهات المتوقعة حدوثها، وتجمعت كل هذه المبادئ في نظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso9001)، والذي يهتم بتأكيد وضمان الجودة، وذلك من خلال مجموعة من المعايير تتضمن شروط و مبادئ خاصة بوظائف المنظمة وإذا تم الالتزام بها من طرف المنظمات فإنها تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بجودة ذات مواصفات عالمية، من أجل الأداء التنافسي.

➤ إشكالية الدراسة:

وانطلاقاً من هاتين الفكرتين حول نظام المواصفات العالمية نظام إدارة الجودة الإيزو 9001، والأداء التنافسي فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

ما أثر نظام إدارة الجودة المواصفة القياسية العالمية ISO 9001 في تحسين الأداء التنافسي في بعض فروع الشركة الوطنية لتأمين SAA خلال الفترة 2023-2024؟

ويمكن أن يتفرع عن هذا السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

✓ ما المقصود بنظام المواصفة القياسية العالمية للأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9001؟

- ✓ ماذا نعني بالأداء التنافسي؟ وهل نستطيع قياسه بدقة خاصة في المؤسسات الاقتصادية؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر تبني المواصفات العالمية للأنظمة إدارة الجودة 9001 وتطبيق مبادئه في الأداء التنافسي؟

➤ الفرضية الرئيسية لدراسة:

لتبني نظام إدارة الجودة ايزو 9001 تأثير إيجابي على الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية

➤ الفرضيات

➤ - تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9001 لا يؤدي إلى تحسين مؤشر تنافسية الفرع بالنسبة للمؤسسة

الوطنية للتأمين.SAA

➤ - تطبيق نظام ايزو 9001 لا يساعد على تحسين مؤشر تنافسية أنواع التأمين لجميع فروع المؤسسة الوطنية

للتأمين.SAA.

➤ أهمية الدراسة :

- تساعد الدراسة في توضيح كيف يمكن لفروع شركة التأمين أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال الالتزام بمعايير الجودة العالمية، مما يحسن قدرتها على المنافسة.

- توضح الدراسة كيف يمكن تطبيق نظام ايزو 9001 ان يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين العمليات الإدارية ، وزيادة الإنتاجية داخل فروع الشركة .

- أهمية قطاع التأمين حيث يعتمد على الثقة والخدمة المستمرة ، فان تحسين الأداء باستخدام معايير جودة عالمية يمثل ضرورة استراتيجية من اجل استمرار ونمو الشركة .

- تتجلى أهمية الدراسة في الوقوف على مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 على الأداء التنافسي، وذلك بما يساهم هذا النظام في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا العملاء مما يعزز الأداء التنافسي للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية

➤ الأهداف

- الوقوف على أبرز المعوقات لرفع الأداء التنافسي بمؤسسات التأمين التي قد يحدثها تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 واقتراح حلول وتقديم توصيات.

- اقتراح توصيات عملية لتحسين الأداء التنافسي من خلال تطوير أنظمة إدارة الجودة .

- تحديد العلاقة بين الالتزام بمعايير الجودة ايزو 9001 ومستوى الأداء التنافسي للفروع .

➤ مبررات اختيار الموضوع

- الأهمية المتزايدة لأنظمة الجودة في ظل التنافس الحاد بين المنظمات ، أصبحت أنظمة إدارة الجودة ايزو 9001. أداة إستراتيجية أساسية لتحسين الأداء.

-توجد نسبة قليلة من الدراسات التي تناولت اثر تطبيق الايزو 9001 تحديدا في شركات التأمين مما يمنح هذه الدراسة أهمية إضافية لسد هذا النقص .

منهجية الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي للتعريف بمتغيرات الدراسة، والتحليلي لتفسير النتائج.

➤ حدود الدراسة:

لقد تضمن الجانب الميداني للبحث الحدود الزمنية والمكانية.

➤ الحدود المكانية:

طبقت الدراسة على المؤسسة الاقتصادية شركة التأمين SAA. (إيليزي، حاسي مسعود، إن مناس، عين صالح).

➤ الحدود الزمنية:

تمت الدراسة على الفترة 2020 إلى 2024 .

➤ صعوبات الدراسة

- تمثلت صعوبات الدراسة في صعوبة جمع البيانات لفروع الشركة

- قلة المراجع المكتبية على متغير الأداء التنافسي

➤ هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظري و تطبيقي. حيث احتوى الفصل الأول على الادبيات النظرية والدراسات السابقة، فقد

شمل على مبحثين الاول: خصص للجانب النظري لمتغيري الدراسة، والثاني للدارسات السابقة ومناقشتها .

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية - حالة الشركة الوطنية التأمين خلال الفترة من 2020 إلى 2024.

الفصل الأول:

الجانب النظري لنظام الجودة الإيزو
والأداء التنافسي

تمهيد

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة عالمية تنافسية مفتوحة أثرت بشكل كبير، ومباشر على أدائها وقدرتها التنافسية أمام تزايد الاهتمام في الأسواق العالمية بالجودة كميزة تنافسية لأنها تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها تحسين الجودة في المنتجات والخدمات باستمرار، ومن هذا المنطلق برزت أهمية تبني أنظمة إدارة الجودة ومن أهمها نظام الإيزو 9001 الذي يعد من أكثر المواصفات الدولية اعتماداً للمنظمات .

يهدف النظام إلى وضع إطار منهجي يضمن تحقيق الجودة في الإنتاج، تخفيض التكاليف، كسب ثقة العملاء مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية حيث أظهرت النتائج أن تطبيقه يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات، وضمان التواجد عالمياً والحصول على شهادة المطابقة .

المبحث الأول: الإطار النظري لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001 والأداء التنافسي

يحتوي هذا المبحث على مطلبين الأول للإطار المفاهيمي لنظام الجودة الإيزو 9001 ، والمطلب الثاني للإطار المفاهيمي للأداء التنافسي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة ISO 9001

يعتبر الإيزو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي أكبر منظمة متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية، وهي

اتحاد عالمي مقره جنيف ويضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية.¹

* كما عرفها جابلونسكي (Joseph R. Jablonski) بأنها: "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من

الإدارة والعاملين، بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق العمل".²

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001

تعريف ISO 9001 لقد تعددت تعاريف الإيزو 9001 من مفكرين وهيئات دولية نذكر منها:

التعريف الأول: "يعرفها دليل الإيزو بنسخته رقم 9001 والصادرة في 2015، بأنها معيار دولي لأنظمة إدارة الجودة (QMS)

يوفر إطاراً لتحسين الجودة لأي منظمة تتطلع إلى تقديم منتجات أو خدمات تلي متطلبات العملاء، والأطراف المعنية ذات

العلاقة، حيث تتطلب مراجعة كافة الإجراءات والعمليات التي تصب في مصلحة المستفيد بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية

ورضا العميل".³

التعريف الثاني: عرفها العزاوي بأنها تمثل نظاماً لإدارة الجودة له متطلبات موثقة ، وذات معاني متفق عليها ، وذلك ما

يسهم بتقويم مدى التطابق معها ، والتركيز على إجراءات تشغيل نظام إدارة الجودة، وطرائقه ، ومديات المطابقة مع متطلبات

يجعلها ذات بعد فني"⁴

التعريف الثالث: "يعد المعيار الدولي الإيزو 9001 المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة. فهو بالإضافة للمعيار

الدولي الإيزو 9004 ينتمي إلى عائلة المعايير الإيزو 9001. ويساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات

وتوقعات العملاء. يقوم نظام إدارة الجودة 9001 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة أو المؤسسة حيث

يوضح هذا المعيار الطرق

التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات. كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في

مختلف المجالات".⁵

¹ عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي (2010)، "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات" مشروع دكتوراه غير منشورة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، المركز الاستشاري البريطاني.

² عبد الرحمان البابا، (بلا تاريخ)، أثر تطبيق إدارة الجودة 2015: الإيزو 9001 على أداء الشركات في القطاع الدوائي ماجستير في الجودة الجامعة الافتراضية السورية، سوريا

³ مها بنت صالح العمود، جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015

⁴ مهدي صالح السامرائي، نظام إدارة الجودة ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، 2013، ص 34

التعريف الرابع: "هو مجموعة من المقاييس المتعلقة بالتسيير النوعي للمؤسسات من الناحية المالية والإدارية وتمثل كقاعدة أو بالأحرى منهاج للتسيير الموحد، كما يعتبر هذا المنهاج جد أساسي وضروري لعدة قطاعات بما فيه قطاع الصناعة التقليدية والحرف، أو من جهة أخرى يعتبر فرصة لترشيد التسيير والتعلم في مواجهة العراقيل والمشاكل." وتعتبر المواصفة ISO 9001 كمرجعية دولية للشروط الواجب توفرها من ناحية إدارة الجودة وكذا تنظيم العلاقة بين المؤسسات¹.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن ISO 9001 هو إطار يحدد معايير لإدارة الجودة يساعد المؤسسات على تحقيق التحسين المستمر ويضمن تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال بغض النظر عن حجم أو مجال المؤسسة.

الفرع الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001²

يقوم نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 على مجموعة من المبادئ التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق منظومة إدارية فاعلة تضع متطلبات الزبون في المقام الأول. حيث تشتمل على سبعة مبادئ تعرف باسم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتظهر موضحة فيما يلي:

1- التركيز على العميل: تعتمد المؤسسات على عملائها، لذا فإنه يجب تفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعاته.

2- القيادة: هي قيادة وإنشاء وحدة الهدف والاتجاه للمؤسسة والمحافظة على البيئة الداخلية التي يمكن ان يشارك فيها العاملون مشاركة كاملة في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- إشراك العاملين: إشراك الأشخاص على جميع المستويات لأنهم جوهر المؤسسة، وتمكن مشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة.

4- منهج العملية: يجب إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها كعملية حتى يتم تحقيق النتيجة المرجوة بشكل أكثر كفاءة.

5- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة هدفا دائما لها.

6- اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة: يجب أن تستند القرارات الفعالة إلى تحليل البيانات بالمعلومات والحقائق³.

7- علاقة تبادل المنفعة مع الموردين: إن المؤسسة ومقدموها الخارجيين (الموردون والمقاولون ومقدمو الخدمات) مترابطون وتعزز علاقة المنفعة المتبادلة قدرة كلاهما على خلق قيمة.

الفرع الثالث: خطوات الحصول على مواصفة الايزو 9001

⁵ - عمر قعقوع إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 2015: ISO9001 في مصنع درفلة حديد تسليح بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA ص 15

¹ - بوعبد الله، هوان، فتيحة، قصاص، علي. (2019). "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف دراسة حالة مؤسسة بسكرة DATTE-GHAZEL". مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. ص.ص 152-168

² - بوراس هند أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001:2015 في المؤسسة (المجلد 10)، تاريخ النشر 2024/06/01 ص 306

إن تطوير نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في المنظمة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً خصوصاً في المراحل الأولى للتطبيق أين سيكون على الإدارة إقناع الجميع بأهمية وضرورة هذا المسعى وضرورة تقبل التغيير لما هو مطلوب ليس لتسجيل فقط ولكن من أجل التطوير العام لثقافة الجودة في المنظمة، حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة التي تثبت توافق نظام إدارة الجودة بها مع مواصفة ISO 9001 وتوجد ثلاث مراحل أساسية تشتمل على خطوات يمكن للمنظمات أن تتبعها من أجل الحصول على شهادة ال إيزو 9001 وتظهر كما يلي:

1-مرحلة الاستعداد للتسجيل: وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

أ-اهتمام لإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المنظمة إزاء ذلك.

ب-تعيين مدير للجودة مسئولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.

ج-تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

د-البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.

ح-إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

2-مرحلة التسجيل: بعد المرور بالخطوات السابقة وبعد مراجعة الإدارة و إجراء التدقيق الداخلي، وتؤكد المنظمة من فعالية تطبيق نظام الجودة، تقوم باختيار الجهة المختصة أي الجهة المانحة للشهادة والتي يتطلب فيها مراعاة ما يلي: التأكد من الجهة المختارة أبهنا من بينها لهيئات العالمية المعتمدة- التأكد من تخصص هذه الجهة وأنه بإمكانها تغطية مجال عمل المنظمة

- التأكد من مستوى ومؤهلات الفريق القائم على منح الشهادة التابعة للجهة المعنية.¹

-دراسة تكلفة الحصول على هذه الشهادة .

-تحديد مدة الحصول على الشهادة .

-التأكد من شهرة الجهة المانحة لشهادة على مستوى الأسواق المحلية العالمية.

- التأكيد على أهمية اللغة التي ستتكلّم بها الجهة المانحة وأحياناً يتم الاستعانة بالمرجم.

بعد تحديد جهة الاعتماد ومنح الشهادة تقوم المنظمة بملاً الاستمارة الخاصة بمعلومات المنظمة ، وبالمقابل تقوم الجهة المختصة (الجهة المانحة بمراجعة الوثائق المتعلقة بالجودة) وتدقيق الوثائق من أجل التأكد من انها مناسبة وتفي بمتطلبات مواصفة الأيزو 9001، وبناء على ذلك يتم تحديد موعد الزيارة الميدانية للمنظمة تنفيذ عملية التدقيق الخارجي وتتضمن هذه الزيارة تفقد جميع الأقسام الموجودة بالمنظمة ، وبعد عملية التدقيق للنظام خروج فرق العمل التابعة للجهة المانحة (المدققين الخارجيين) ببعض النتائج الخاصة بالتدقيق و تتضمن ما يلي:

¹ عطاء الله محمود غيث، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الإيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية ماجستير في علوم هندسة البناء والإنشاءات إدارة المشاريع الإنشائية تخصص هندسة البناء والإنشاءات، (2014) ، العراق، (ص23-24)

في حالة تسجيل حالات عدم المطابقة بسيطة، و في حالة تسجيل حالة عدم المطابقة كبيرة.¹

3-مرحلة الحصول على الشهادة: هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشتمل على ما يلي:

أ-التعاقد مع المسجل أي المنظمة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة للمنظمة.

ب-قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.

ج-التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

د-قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية.

هـ-قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات

لمتطلبات نظام إدارة الجودة، حيث تصنف هذه المخالفات إلى مخالفات جوهرية ومخالفات بسيطة وملاحظات، ويؤجل منح

الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كانت هناك مخالفات بسيطة أو ملاحظات، فعادة ما تمنح الشهادة على

أن يتم تصحيح هذه المخالفات البسيطة والملاحظات لاحقاً.

و-منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي. أما إذا كان هناك مخالفات

جوهرية فيتحتتم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

4-مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة : بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى

الذي حققته عند حصولها على الشهادة. ومن أجل ذلك يقوم المسجل المنظمة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة

من خلال نوعين من الزيارات:

أ-الزيارات الدورية المجدولة، والتي تتم عادة كل ستة أشهر.

ب-الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوي ي عن عيوب في منتجات المنظمة.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات المواصفة.

كما يتعين على المنظمة بعد مرور ثالث سنوات من الحصول على الشهادة أن تطلب من الجهة المسجلة إعادة التقييم

والمراجعة لتجديد الشهادة بإصدارها القديم، أو بإصدار جديد إن وجد.

-أيضاً من مراحل الحصول على شهادة الإيزو: تمثل المواصفات الدولية متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة يصلح للتطبيق

على اية منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل النظام الأكثر تطبيقاً على مستوى العالم وهي

مواصفات دولية صادرة عن منظمة الإيزو منذ عام وجري عليه تعديلات أخرها عام وعند تطبيقها فان المنظمة تستطيع

الحصول على شهادة تؤكد على التزام المنظمة بمعايير هذه المواصفة.²

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي

¹ نفس المرجع السابق (ص 23-24)

²مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 في المؤسسة 2015، المجلد 10، العدد جوان 2024 ص. ص. 3-313

يشهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد، الذي أدى الى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات في الإطار الدولي والوطني، لذلك فإن الأداء يتمثل في النشاط الشمولي والمستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة و، استمراريته وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وفق أسس، ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة الأمد، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء التنافسي وكذا أبعاد الأداء التنافسي واستراتيجياته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء التنافسي وعناصره

بسبب تنوع التوجهات الفكرية تعددت تعاريف الأداء التنافسي حيث تناول كل باحث الأداء التنافسي من زاوية وفيما يلي مجموعة من أبرز التعاريف:

التعريف الأول: "جاك كاست لنو Jacques Castelnau"¹ ان الأداء التنافسي للمؤسسة يتمحور في مدى قدرة المؤسسة في الرفع من تنافسيته في الأسواق التي تتواجد بها، و إن هذه القدرة تتوقف على أدائها الداخلي (أداء الوظائف الداخلية) ، لذلك من الضروري في البيئة التنافسية إجراء مقارنات مستمرة بين أداء المنافسين وتحديد الفجوة بينهم، إن التحليل وفقا لتصور "جاك كاست لنو" تنشأ علاقة التكافؤ بين كل من الأداء ودرجة تنافسية المؤسسة فإذا حققت مستوى مرتفع من الأداء، فإنها تضمن تنافسية أعلى في الأسواق، معنى ذلك أن الأداء الداخلي للمؤسسة يؤثر على تنافسيته وأن تلك التنافسية تؤثر بدورها على أدائها التنافسي فتقود إلى نجاحها في الأسواق المعنية.

التعريف الثاني: Danielsen&Framnes, 2017 "لأداء التنافسي بأنه قدرة الشركة على تقديم منتجات ذات أداء وجودة عاليين من خلال الإبداع في تصميم هذه المنتجات لكي تحقق مزايا تنافسية على أكثر من مستوى."

التعريف الثالث: Mikalle,et al, 2020 "الأداء التنافسي بأنه الدرجة التي تحقق بها الشركة أهدافها فيما يتعلق بمنافسيها الرئيسيين."

التعريف الرابع: (بوغازي بو الطبخ 2020) " أن الأداء التنافسي درجة القبول على المنتجات وخدمات المنظمة. ومدى استيعابها على الإبداع والتطوير، بالإضافة على القدرة على التكيف للتقلبات الاقتصادية ومدى قدرتها على رد الفعل."

التعريف الخامس: Salman2022 "لأداء التنافسي على انه قدرة المنشأة على المنافسة في السوق الخارجية والمحلية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من الأساليب المستخدمة من قبل المنافسين¹." من التعاريف السابقة نستنتج بأن الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على التنافس على هذه القدرة تكمن في أدائها الداخلي، و لا بد من وجود الجودة في المنتجات والأداء عاليين من اجل تحقيق ميزة تنافسية للوصول إلى الدرجة التي يمكن أن تتبعها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها باستخدام الأمثل لمواردها بطرق جديدة من اجل مواجهة التغيرات خاصة ونحن في عصر يتسم بالسرعة والتقلب .

تتمثل عناصر الأداء التنافسي فيما يلي:

¹عبد العزيز علي حسن، تامر إبراهيم سيد العشري، صفاء ماهر إبراهيم عبد الوهاب (تأثير البراعة التسويقية على الأداء التنافسي للشركات)، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مجلد 3 العدد 9، أبريل 2024 معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، ص 632

1-الكفاءة: تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة كفأه يعني أن تحصل على أعلى من الهدف الذي تسعى إليه.

2-الفاعلية: تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، وأنها قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفأه أي تحقيق أهدافها بخسارة¹.

الفرع الثاني: مؤشرات وأبعاد الأداء التنافسي

1- مؤشرات الأداء التنافسي:

تتمثل مؤشرات الأداء التنافسي فيما يلي:

الجودة، الإنتاجية، الربحية، التحكم في التكاليف، الحصة السوقية

أ-الجودة : تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها لمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها.

ب-الإنتاجية: تعرف بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه ، كما أنها تعرف بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية ، أو المكان او المعدات أو المادة الأولية.

ج-الربحية : عرفت الربحية على أنها مفهوم عام يطلق على كل نشاط مفيد و بالتالي ينجم عن هذا لنشاط ربحا معيناً، وهي أيضاً قدرة الشركة على تحقيق أرباح بشكل مستمر.

د-التحكم في التكاليف: لا بد من تخفيض التكاليف المنظمة لأنه عنصر مهم في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه منافسها وتعتمد في ذلك على عدة وسائل منها DPP (النظام المحيطي لعمليات التوزيع) وسيلة مراقبة بالغلة الأهمية، فالمؤسسة تستعمل كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول على مواد اقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون.

هـ-الحصة السوقية: وهي تمثل أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياساً للأداء يعد من المقاييس الجيدة والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة .

السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياساً بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة².

وهناك مؤشرات أخرى تتمثل في :

أ-المؤشرات المالية : وأهم مؤشرات معدل الأرباح، العائد على المبيعات، ربحية العملاء، مؤشرات القيمة المضافة .

¹ عبد العزيز علي حسن، نفس المرجع السابق.ص57.

²عثمان بوزيان ،الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والاسواق، المجلد 4، العدد 1 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر ، 2017، ص 238,239.

ب- مؤشرات السوق: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية ، وتشير إلى قدرة المؤسسة في الدخول إلى قطاعات سوقية من خلال النمو في المبيعات .

ج- مؤشرات رضا العملاء: واهم مؤشرات عدد العملاء الجدد ، مدى رضا العملاء ، مدى جودة المنتج ، عدد الشكاوى .

د- مؤشرات أداء الموارد البشرية: واهم مؤشرات معدل دوران العاملين ، مقاييس دعم الجودة، وقت تلبية طلب العملاء .

هـ- المؤشرات البيئية: واهم مؤشرات حجم التلوث الذي تسببه الشركة.¹

2- أبعاد الأداء التنافسي: تتمثل فيما يلي:

أ- التكلفة: ترتفع تنافسية المؤسسة كلما تمكنت من تخفيض تكاليفها وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسها.

ب- الجودة: وهي مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة في منتجاتها أو خدماتها بهدف إرضاء المستهلك، وبالتالي هي تلبية متطلبات العملية وتوقعاته، حيث لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بقدر ما يهتم بالثقة في جودة السلعة المقدمة، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات.

ج- المرونة: تجسد في قدرة المؤسسة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين.

د- التسليم: وهو التزام المؤسسة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.²

الفرع الثالث: استراتيجيات الأداء التنافسي

هناك عدة محاولات جادة من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في تقديم الاستراتيجيات التي تستند عليها المؤسسة الاقتصادية في مواجهة المنافسين، إلا أن أشهر هذه الدراسات في هذا المجال هي تلك التي قدمها Porter وعبر عنها في عدة كتب ومقالات إبداعية.

هناك عدة محاولات جادة من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في تقديم الاستراتيجيات التي تستند عليها المؤسسة الاقتصادية في مواجهة المنافسين، إلا أن أشهر هذه الدراسات في هذا المجال هي تلك التي قدمها Porter وعبر عنها في عدة كتب ومقالات إبداعية ، أهمها، إستراتيجية المنافسة 1980، الميزة التنافسية 1985، التحول من الميزة التنافسية إلى الإستراتيجية الشاملة... 1987 وغيرها، حيث اعتمد بوتر على ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: وتعني "قدرة المؤسسة أو وحدة العمل على تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسها". من خلال التعريف نستنتج أن إستراتيجية قيادة التكلفة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على إنتاج منتج أقل تكلفة وأكثر كفاءة عن باقي المؤسسات المنافسة في القطاع،

¹ عبد العزيز علي حسن ، تامر ابراهيم السيد عشري ، مرجع سابق، ص 234 .

² د. فريدة بوغازي د. ليلي بو الطبخ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة، مخبر ECOFIMA، جامعة سكيكدة - الجزائر، تاريخ النشر: 03/06/2020 ص 383.

2- إستراتيجية التمييز: تعتبر إستراتيجية التمييز من بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال البحث عن خصائص مميزة قادرة على منح المؤسسة التفوق على منافسيها، فتبني أفضليتها التنافسية على خصوصيات لمنتجاتها بحيث يعجز المنافسون عن تقديمها ومن أهم مجالات التمييز:

-التمييز على أساس الجودة.

-التمييز عن طريق مدة حياة المنتج

-التمييز عن طريق شبكة التوزيع.

3- إستراتيجية التركيز¹

تعتبر إستراتيجية التركيز الخيار الثالث لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود يتم فيه التركيز على جزء معين من السوق واستهداف فئة معينة من العملاء داخل الصناعة.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال :

• إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

• أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

* التمييز والتكلفة الأقل معا².

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء التنافسي وإدارة الجودة ISO9001:

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية وتنافسية كبيرة بفعل العولمة، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى نظم إدارة الجودة مثل ISO 9001، باعتبارها عنصراً أساسياً لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي. فالشركات التي تتبنى هذه المعايير تتمتع بقدرة أكبر على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

الفرع الأول: تأثير ISO 9001 على الأداء التنافسي

1-تحسين جودة المنتجات والخدمات

أثبتت الدراسات، مثل دراسة (Garvin (1988)³ في *Competing on the Eight Dimensions of Quality*، أن الجودة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء التنافسي، حيث تؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتقليل معدلات الشكاوى. تطبيق ISO 9001 يضمن أن المؤسسات تتبع إجراءات دقيقة لضمان جودة المنتجات، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية.

2- تقليل التكاليف التشغيلية

¹ د. عثمان بوزيان، الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والاسواق، المجلد 14، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، السنة 2017، ص 238.

² نفس المرجع السابق 158

1. Garvin, D. A. (1988). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review.

وفقاً لما ذكره (Deming (1986) في كتابه *Out of the Crisis* فإن تحسين الجودة من خلال تطبيق ISO 9001 يؤدي إلى تقليل العيوب في الإنتاج، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة المؤسسية، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على تقديم أسعار تنافسية في السوق¹.

3- تعزيز رضا العملاء

يؤدي تطبيق ISO 9001 إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. دراسة Zeithaml et al. (1996) في *The Behavioral Consequences of Service Quality* أكدت أن رضا العملاء يعزز الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال زيادة حجم المبيعات وتحسين صورة العلامة التجارية².

الفرع الثاني: العلاقة بين ISO 9001 والاستراتيجيات التنافسية

1- استراتيجية قيادة التكلفة

أحد أبرز استراتيجيات Michael Porter (1980) هي قيادة التكلفة، والتي تعتمد على تقديم منتجات منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين. يساعد تطبيق ISO 9001 في تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات وتقليل الفاقد، مما يسمح بتخفيض أسعار المنتجات دون التأثير على جودتها³.

2- استراتيجية التمايز

تعتمد المؤسسات التي تتبع استراتيجية التمايز على تقديم منتجات مبتكرة ذات جودة عالية. وفقاً لدراسة Kotler & Keller (2016) في كتاب *Marketing Management* فإن تطبيق ISO 9001 يساهم في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات، مما يساعد الشركات على التميز في الأسواق التنافسية⁴.

3- استراتيجية التركيز على السوق: تؤكد دراسة Barney (1991) في *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* على أهمية التركيز على قطاعات سوقية محددة لتحقيق ميزة تنافسية ISO 9001. يساعد المؤسسات على تحسين استهداف العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلي احتياجاتهم الخاصة، مما يعزز التنافسية⁵.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق ISO 9001 وتأثيرها على الأداء التنافسي

1- ارتفاع تكاليف التطبيق

أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق ISO 9001 هو ارتفاع تكلفة الاعتماد والتدريب المطلوب لضمان الامتثال للمعايير الدولية. وفقاً لدراسة Sousa & Voss (2002) في *Quality Management Revisited* فإن بعض المؤسسات الصغيرة تواجه صعوبات في توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق هذه الأنظمة، مما قد يؤثر على أدائها التنافسي⁶.

2. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

3. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality*. *Journal of Marketing*.

4. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard Business Press.

5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

¹Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*.

2- مقاومة التغيير

أشارت دراسة (Kotter (1996) في *Leading Change* إلى أن مقاومة الموظفين لتطبيق معايير الجودة يمكن أن تؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي، حيث يحتاج تطبيق ISO 9001 إلى تغيير ثقافة المؤسسة وتعزيز التزام الموظفين بالإجراءات الجديدة¹. يتضح أن العلاقة بين الأداء التنافسي وإدارة الجودة ISO 9001 هي علاقة تكاملية، حيث يساهم تطبيق معايير الجودة في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج أفضل مقارنة بمنافسها. فالجودة ليست مجرد معيار لتحسين العمليات، بل هي أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المالي، ورفع رضا العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق. ومع ذلك، فإن نجاح تطبيق هذه المعايير يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة التكاليف والموارد، والتكيف مع التغييرات التنظيمية، وضمان التزام الموظفين والثقافة المؤسسية بالجودة المستدامة.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها

يحتوي المبحث الثاني على مطلبين، الأول لعرض الدراسات السابقة، الثاني لمناقشة الدراسات السابقة واستخراج القيمة المضافة للدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يحتوي المطلب الأول على عرض لعشر (10) دراسات سابقة مقسمة حسب متغير الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء التنافسي

الدراسة الأولى: دراسة بوهلة شهرة بعنوان "إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-موبليس - خلال الفترة 2010-2011، وهي رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، السنة الجامعية 2011-2012، قامت الباحثة بالإجابة على الإشكالية: كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة "موبليس"؟ وما هي الأبعاد التي يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية؟ حيث استخدمت أدوات الاستبيان والمقابلة، والملاحظة، لجمع المعلومات عن عينة الدراسة واستخدمت المنهج الوصفي لتعريف بمتغيرات الدراسة والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

إن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه دون التخطيط للاستراتيجيات اتصالية محكمة مبنية على أسس ومناهج علمية مدروسة وان كفاءة الأداء التنافسي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأيضاً تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وكذلك الإستراتيجية الاتصالية الناجحة هي التي تستطيع أن ترسم معالم الصور الجيدة للمؤسسة، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة حيدر شاكر البرزنجي، محمد إبراهيم تايه، عامر رشيد المسعود بعنوان: "قياس الأداء التنافسي لشركة التامين الوطنية وبعض فروعها باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة RCAI"، خلال الفترة من 2011 إلى 2015، وهي مقالة في مجلة دراسات

⁶ Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality Management Revisited: A Longitudinal Study. International Journal of Operations & Production Management.

¹ Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

محاسبية ومالية جامعة ديالي، كلية الإدارة الاقتصادية، مجلد 13، العدد 42، الفصل الأول سنة 2018، قام الباحث بالإجابة على الإشكالية التالية.

الإشكالية: هي عدم اعتماد بعض الشركات الخدمية، ولاسيما في قطاع خدمة التامين على مؤشرات علمية لقياس الأداء التنافسي لها ومعرفة نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها في ظل بيئة الأعمال المتسارعة التغيير، حيث استخدم أدوات المقابلات الشخصية والتقارير، ومعلومات ووثائق رسمية عن الشركة محل الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة والتحليلي لتفسير النتائج،، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

انه يوجد تذبذب كبير في إيرادات فروع شركة التامين الوطنية على مستوى أنشطة التامين في الفرع الواحد، واتضح انه يوجد أهمية لمؤشري معدل نمو الإيرادات والميزة النسبية الظاهرة كمؤشرات علمية من اجل قياس القدرة على التنافس.

الدراسة الثالثة: دراسة وغازي فريدة د. بو الطبخ ليلي بعنوان: «أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي-دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة»-وهي مقال في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر ECOFIMA جامعة سكيكدة، المجلد 16/، العدد 23، تاريخ النشر 06-03-2020، قام الباحث بالإجابة على الإشكالية: ما هي انعكاسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في البنوك العاملة في ولاية سكيكدة؟ حيث استخدم أدوات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

انه يوجد أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة أو مجتمعة على الأداء التنافسي، وان درجة تطبيق هذه الأبعاد في البنوك محل الدراسة مرتفعة جدا، وبالرغم من اهتمام الإدارة العليا بالبنوك بمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هذا الأمر يبقى محدودا بالنسبة للعاملين فيها.

الدراسة الرابعة: دراسة تواتي محمد بعنوان «الأداء التنافسي للصناعة الجزائرية»، خلال الفترة 2000 إلى 2020، وهي رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية. السنة الجامعية: 2022/2023، قام الباحث بالإجابة على الإشكالية: ما هو الأداء التنافسي للصناعة الجزائرية في ظل التغيرات الراهنة للبيئة الدولية؟، حيث استخدم الباحث مؤشرات اقتصادية مثل: مؤشر الميزة التنافسية النسبية الظاهرة ومؤشر التنوع الصناعي لقياس تنافسية القطاع الصناعي، التحليل النوعي باستخدام نموذج SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

يعتبر الأداء التنافسي محصلة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، تتكامل فيما بينها من اجل إظهار قدرة الصناعة على مواجهة المنافسين، وتتميز بيئة الأعمال بالتغيرات والمنافسة العالية لذلك لابد من فهم متغيرات البيئة التنافسية، مما يسمح للمؤسسة من رفع أدائها التنافسي ورغم كل المحاولات والمجهودات المبذولة من اجل النهوض بالصناعة لجزائرية إلا أنها باءت بالفشل حيث الصناعة التحويلية غير قادرة على المنافسة في ظل الانفتاح والعمولة.

الدراسة الخامسة: دراسة قصابي الياس بعنوان: "أثر التسويق الريادي على الأداء التنافسي -دراسة حالة عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري" خلال الفترة أكتوبر وديسمبر 2020 وهي مقال في مجلة الاقتصاد وإدارة أعمال ، جامعة عنابة ، المجلد 07، العدد 02، تاريخ النشر 17-06-2023، قام الباحث بالإجابة على الإشكالية: ما هو أثر التسويق الريادي على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ حيث استخدم أداة التحليل لجمع، وتحليل، وعرض البيانات المتعلقة باستجابات أفراد العينة المدروسة، والاختبارات الإحصائية المختلفة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل بيانات الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة، والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

وجود علاقة بين التسويق الريادي والأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التسويق الريادي مثل الابتكار والتركيز على العميل وعلى الأداء التنافسي

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير نظام ادارة الجودة ايزو 9001.

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرحمن البابا بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة iso 9001 على أداء الشركات في القطاع الدوائي" خلال الفترة سنة 2015، وهي رسالة ماجستير ،الجامعة الافتراضية السورية، قام الباحث بالإجابة على الاشكالية: م هو تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الشركة موضع البحث فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الداخلية والخارجية للشركة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001؟، حيث استخدم أدوات المقابلة، والملاحظة، و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل وعرض بيانات الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة، والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل متسق و، وان تطبيق نظام إدارة الجودة يزيد من نسبة رضا الزبائن، وان هناك تحسن ملحوظ في الاداء المالي من حيث المبيعات، ورغم ذلك لا يوجد أثر واضح لتعزيز ولاء الزبائن للشركة موضع الدراسة.

الدراسة الثانية:دراسة. بوبكر نعرورة بعنوان: "تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية -دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية الوادي"، خلال الفترة 2016، وهي مقال في مجلة البحوث والدراسات ،جامعة الوادي ،العدد 22، السنة 2016، قام الباحث بالإجابة على الإشكالية: ما مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الاقتصادية العمومية؟وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان مستخدما برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss للتحليل البيانات، وقد قام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفضال بالوادي. واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة، والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

-ضرورة إجراء تغييرات ملائمة في بيئة ثقافة المؤسسة من اجل بيئة مناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة بأكثر فعالية، والسعي أكثر لترسيخ نظام إدارة الجودة لدى جميع عمال المؤسسة، وضرورة إقناعهم بان مسؤولية تطبيق النظام مسؤولية الجميع بالالتزام بتطبيق جميع مبادئ ومتطلبات المتعلقة بالنظام، وضرورة إدراج التحسن المستمر كشعار دائم لدى المؤسسة.

الدراسة الثالثة:دراسة نهال محمد فايز بعنوان:"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على رضا العملاء في القطاع المصرفي -دراسة حالة بنك سورية الدولي الإسلامي"، وهي رسالة ماجستير، جامعة سورية، سنة 2016، قامت الباحثة بالإجابة على الإشكالية: ما هو مدى إدراك العملاء لمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 في بنك سورية الدولي الإسلامي؟ وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss للتحليل البيانات، وقد قامت بدراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي. واستخدمت المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة، والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

إن لدى موظفي البنك وعي كبير بأهمية الجودة في الخدمات من اجل رضا العميل وذلك بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO.9001

وإن البنوك لا ترغب فقط في الحصول على الشهادة عالمية، وإنما ترغب في الوصول إلى مستوى عال من الجودة، ومن اجل الوصول إلى رضا العملاء لابد من تقديم باقة خدمات الكترونية مميزة، وفعالة توفر لهم الوقت، والجهد.

الدراسة الرابعة:دراسة هوان بو عبد الله، قصاص فتيحة، طهراوي دومة علي، بعنوان:"اثر تطبيق نظام إدارة الجودة iso 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف -دراسة حالة مؤسسة datte el-ghazel بسكرة»، سنة 2019 وهي مقال في مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 07ديسمبر 2019، قام الباحثون بالإجابة على الإشكالية: ما هو دور نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات؟ وهل ساهمت شهادة الإيزو 9001 في تحسين أداء مؤسسة datte el-ghazel بسكرة؟ حيث استخدموا أدوات الملاحظة الشخصية، وإجراء مقابلة شخصية، واستخدموا المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة، وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 له أثر في تحسين الجودة والإنتاجية في المؤسسات، وتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في مؤسسة datte el-ghazel بسكرة ساهم في تحسين أداؤها. ومن اجل تحقيق ميزة تنافسية قوية لابد من مواكبة التغيرات كل خمس سنوات لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

الدراسة الخامسة:دراسة عمر قعقع، بعنوان:"إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو ISO9001:2015 في مصنع درفلة حديد تسليح»، خلال الفترة 2021-09-01 إلى غاية 2021-11-30، وهي رسالة ماجستير، تخصص في إدارة الأعمال MBA، جامعة سورية، السنة الجامعية:2020-2021، قام الباحثان بالإجابة على الإشكالية: ما مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو ISO9001:2015 في مصنع درفلة؟ حيث استخدم أدوات الاستبيان، وإجراء مقابلة شخصية، واستخدم المنهج الوصفي للتعريف بالمتغيرات الدراسة، والتحليلي لتفسير النتائج، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

تظهر النتائج أن هناك قلة في وعي العاملين في الشركة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة وبشأن كيفية توثيق النظام، حيث يركز على ممارسات محدودة تنصب بشكل أساسي على جودة المنتج عن طريق نشاطات فحص ورقابة المنتج ومكوناته، والزيارات الفجائية للمعامل المجهزة.

المطلب الثاني: تلخيص ومناقشة الدراسات السابقة

يحتوي المطلب الثاني على تلخيص مناقشة لعشر (10) دراسات سابقة مقسمة حسب متغير الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: جدول تلخيص متغير الأداء التنافسي

ويضم 05 دراسات سابقة مفصلة كما يلي:

الجدول رقم(1-1) نتائج تلخيص متغير الأداء التنافسي

المؤلف	السنة	المكان	هدف الدراسة	العينة وعدد أفرادها	أدوات الدراسة	نتائج الدراسة
بوهلة شهرة	2012	مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس	إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المنظمة خاصة مع تزايد المنافسة	تتكون العينة من أعوان و إطارات المتواجدة على مستوى المديرية التابعة للمؤسسة وتتكون من 30 مفردة	الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق وسجلات المؤسسة	إن إستراتيجية الاتصال دور مهم في تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة
حيدر شاكر البرزنجي، محمد إبراهيم تايه، عامر رشيد المسعود	2018	شركة التامين الوطنية وبعض فروعها	قياس تنافسية شركة التامين الوطنية وبعض فروعها وفق مؤشرات علمية	مجتمع يتمثل بقطاع خدمات التامين أما العينة البحث فتمثلت في شركة التامين الوطنية وبعض فروعها	المقابلة الشخصية، التقارير، ومعلومات ووثائق رسمية	اتضح أهمية مؤشر معدل نمو الإيرادات والميزة النسبية الظاهرة كمؤشرات علمية لقياس القدرة على التنافس
وغازي فريدة د. بو الطيخ ليلى	2020	المؤسسات لمصرفية بولاية سكيكدة	تسعى إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة الجودة وتطبيقاتها في تحقيق الأداء التنافسي في البنوك	مجتمع الدراسة في قطاع المؤسسات المصرفية سكيكدة كل الإطارات بهذه البنوك، عدد الاستثمارات الموزعة (71) تم استرجاع (49) استثمارة	الاستبيان	إن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي في البنوك محل الدراسة مرتفعة جدا، وله أثر سواء مجتمع أو منفصلة
تواتي محمد	2022	الشركات الصناعية في الجزائر	الهدف من الدراسة تقييم قدرة الصناعة الجزائرية على المنافسة محليا ودوليا والوصول الى كيفية تعزيزها	قطاع الصناعة في الجزائر	مؤشر الميزة التنافسية النسبية الظاهرة ومؤشر التنوع الصناعي	بالرغم من كل المحاولات التي لجأت إليها الدولة الجزائرية من اجل تنمية تنافسيها إلا أن الأداء التنافسي لم يرق إلى المستوى المرغوب
قصابي الياس	2023	المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بالشرق	دراسة وتحليل أثرا لتسويق الريادي ودوره في تحقيق الأداء التنافسي	مجتمع الدراسة 212 مؤسسة ثم تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 170 مؤسسة	الاستبيان	توجد علاقة ارتباط بين التسويق الريادي والأداء التنافسي في

المؤسسة				الجزائري		
---------	--	--	--	----------	--	--

المصدر: إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: جدول تلخيص متغير نظام إدارة الجودة الايزو 9001

ويضم 05 دراسات سابقة مفصلة كما يلي:

الجدول رقم (1-2) نتائج تلخيص متغير نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

المؤلف	السنة	المكان	هدف الدراسة	العينة وعدد افرادها	أدوات الدراسة	نتائج الدراسة
عبدالرحمن البابا	2015	شركة المتحدة للصناعات الدوائية سوريا	يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء الشركة في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة	شركة المتحدة للصناعات الدوائية والزبائن الذين استفادوا من منتجاتها	المقابلة، والملاحظة، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	ان نظام إدارة الجودة ISO 9001 يؤثر بشكل مباشر على الوضعية التنافسية للشركة من حيث زيادة الحصص السوقية
د. بوبكر نعرونة	2016	مؤسسة نفضال بولاية الوادي	تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية	عمال إدارة مؤسسة نفضال بالوادي حيث بلغ عددهم 34 عامل	الاستبيان و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	وجود فعالية في تطبيق بعض مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية
نهال محمد فايز	2016	بنك سورية الدولي الإسلامي	تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001 على رضا العملاء في القطاع المصرفي	عملاء بنك سورية الدولي وعدد الاستبيان الذي وزع 100 عميل	الاستبيان، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	ان تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 يادي الى تقديم خدمات ذات جودة عالية
هوان بوعبد الله، قصاص فتيحة، طه راوي دومة علي	2019	مؤسسة DATTE EL-GHAZEL بسكرة	تهدف إلى إبراز أهمية إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة التقليدية والحرف، وانعكاس ذلك على أداءها مما يساهم في تطوير قطاع السياحة في الجزائر	مؤسسة DATTE EL-GHAZEL بسكرة	الملاحظة الشخصية، وإجراء مقابلة شخصية	تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 له أثر في تحسين الجودة وتحسين الإنتاجية في المؤسسات،

دراسة عمر قعق	2021	مصنع درفلة حديد تسليح سوريا	التعرف على متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 الواجبة التطبيق	مصنع الدرفلة في سورية.	الاستبيان، وإجراء مقابلة شخصية	أن تطبيق نظام الإيزو 9001 اقتصر على جودة المنتج فقط وليس على نظام ككل .
------------------	------	-----------------------------------	--	---------------------------	-----------------------------------	--

المصدر إعداد الطالبين

الفرع الثالث: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء التنافسي

هذه الدراسات تقدم تحليلاً معمقاً لمختلف العوامل التي تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسات في قطاعات متعددة، حيث يسلط كل بحث الضوء على جانب معين من استراتيجيات التنافسية ويكشف التحديات والفرص المرتبطة بها. ساقوم بتوسيع مناقشة هذه الدراسات عبر تحليل السياقات المختلفة التي تم تناولها، تقييم منهجيات البحث المستخدمة، واستكشاف العلاقة بين النتائج المستخلصة ومدى قابلية تطبيقها في بيئات أخرى.

1- دراسة بوهلة شهرة: دور استراتيجية الاتصال في الأداء التنافسي

تناولت هذه الدراسة الدور المحوري لاستراتيجيات الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات، مركزة على مؤسسة "موبليس" خلال الفترة 2010-2011. استخدمت الباحثة الاستبيان، المقابلات، والملاحظة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهج الوصفي لتحليل المتغيرات والمنهج التحليلي لتفسير النتائج.

تحليل منهجية الدراسة

تمثل أدوات البحث المستخدمة في الدراسة مقارنة قوية لاستكشاف أثر استراتيجية الاتصال، حيث يُعد الاستبيان أداة فعالة لفهم آراء الموظفين والمتعاملين حول الأنماط الاتصالية المتبعة في المؤسسة. كما أن المقابلات توفر بيانات نوعية عميقة عن كيفية توظيف الاتصال في تحقيق الأهداف التنافسية.

أهم النتائج ومناقشتها

تشير نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الدقيق لاستراتيجيات الاتصال يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنافسي، وذلك من خلال:

1. بناء صورة مؤسسية قوية تعكس مصداقية المؤسسة أمام العملاء والشركاء.
2. تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات مما يساعد في التنسيق الفعال.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية بناءً على الاستجابة الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية.

أوجه القصور والتحديات

رغم أهمية النتائج، إلا أن الدراسة لم تقدم تقييماً دقيقاً للعوائق التي قد تواجه تنفيذ استراتيجية الاتصال في المؤسسات التي تعاني من ضعف البنية التحتية الرقمية، والتي تمثل أحد العناصر الحاسمة لاستراتيجيات الاتصال الحديثة.

2-دراسة البرزنجي، تايه، والمسعود: قياس الأداء التنافسي لشركة التأمين الوطنية باستخدام مؤشر RCAI

تناولت هذه الدراسة إشكالية عدم اعتماد الشركات الخدمية على مؤشرات علمية لقياس الأداء التنافسي، حيث ركزت على شركة التأمين الوطنية وبعض فروعها خلال الفترة من 2011 إلى 2015. استخدم الباحثون أدوات مثل المقابلات الشخصية، التقارير، والوثائق الرسمية، واعتمدوا المنهج الوصفي والتفسيري.

تحليل منهجية الدراسة

كانت هذه الدراسة فريدة من نوعها من حيث توظيف المؤشرات العلمية، خاصة مؤشر RCAI، وهو مؤشر الميزة النسبية الظاهرة، لتحديد مستوى القدرة التنافسية. يعد هذا النهج أكثر دقة مقارنة بالدراسات التي تعتمد فقط على الاستبيانات أو المقابلات.

أهم النتائج ومناقشتها

1. وجود تذبذب كبير في الإيرادات داخل فروع شركة التأمين الوطنية، مما يعكس تفاوت الأداء التنافسي بين الفروع المختلفة.

2. أهمية مؤشري معدل نمو الإيرادات والميزة النسبية الظاهرة في تقييم القدرة التنافسية.

3. الحاجة إلى تحسين استراتيجيات التسعير واستهداف العملاء بما يتماشى مع طبيعة كل فرع من فروع الشركة.

التحديات ونقاط الضعف

قدمت الدراسة رؤية تحليلية جيدة للأداء التنافسي، ولكنها لم تتناول العوامل الهيكلية التي تؤثر على الأداء، مثل مدى تأثير البيئة الاقتصادية العامة على تنافسية شركات التأمين، ولم تناقش السياسات التنظيمية وتأثيرها على السوق.

3-دراسة وغازي فريدة وبو الطبخ ليلي: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي للبنوك العاملة في ولاية سكيكدة، مستخدمة الاستبيان لجمع البيانات، والمنهج الوصفي والتفسيري لتحليل النتائج.

تحليل منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة من العاملين في البنوك، وهو منهج تقليدي لكنه يتيح جمع بيانات مباشرة من المستهدفين. ومع ذلك، فإن الاعتماد الوحيد على الاستبيان قد يكون محدودًا مقارنة بالدراسات التي تجمع بين البيانات الكمية والتحليل النوعي.

أهم النتائج ومناقشتها

1. وجود تأثير واضح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي، سواء منفردة أو مجتمعة.

2. ارتفاع مستوى تطبيق معايير الجودة في البنوك، مما يعكس اهتمام الإدارات العليا بهذا المجال.

3. رغم التقدم في تطبيق الجودة، إلا أن الوعي بهذه الاستراتيجية بين العاملين ما زال محدودًا، مما يؤثر على فعالية التنفيذ.

أوجه القصور والتحديات

لم تتناول الدراسة كيفية تفاعل العملاء مع عمليات تحسين الجودة وتأثير ذلك على رضاهم، وهو عنصر حاسم في تقييم الأداء التنافسي للبنوك.

4- دراسة تواتي محمد: الأداء التنافسي للصناعة الجزائرية

تناولت هذه الدراسة الأداء التنافسي للصناعة الجزائرية خلال الفترة 2000 إلى 2020، مستخدمة مؤشرات مثل RCAI ومؤشر التنوع الصناعي، بالإضافة إلى تحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. تحليل منهجية الدراسة

تميزت هذه الدراسة بمزيج قوي من المنهج الكمي والنوعي، حيث اعتمد الباحث على المؤشرات الاقتصادية لتحديد مستوى التنافسية، مع استخدام نموذج SWOT لتحليل العوامل المؤثرة على القطاع الصناعي. أهم النتائج ومناقشتها

1. الأداء التنافسي للصناعة الجزائرية لا يزال ضعيفاً بسبب عدم قدرة الصناعة التحويلية على المنافسة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي.

2. هناك حاجة لفهم المتغيرات البيئية بشكل أعمق لتعزيز القدرة التنافسية.

3. رغم المحاولات الحكومية لنهوض بالصناعة، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات بنيوية تحد من إمكانيات النمو.

التحديات ونقاط الضعف

ركزت الدراسة على العوامل الاقتصادية، لكنها لم تتطرق إلى السياسات التجارية وتأثيرها على تنافسية الصناعة، خاصة فيما يتعلق بسياسات الاستيراد والتصدير.

5- دراسة قصابي إلياس: أثر التسويق الريادي على الأداء التنافسي

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التسويق الريادي والأداء التنافسي في المؤسسات الجزائرية، مستخدمة التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS.

تحليل منهجية الدراسة

استخدام التحليل الإحصائي منح الدراسة قوة في تفسير العلاقة بين المتغيرات، حيث ساعد في تقديم نتائج كمية دقيقة.

أهم النتائج ومناقشتها

1. وجود علاقة قوية بين التسويق الريادي والأداء التنافسي.

2. أظهر البحث أن الابتكار والتركيز على العميل يعززان القدرة التنافسية.

3. ضرورة تبني استراتيجيات تسويقية تعتمد على دراسة سلوك السوق بشكل متقدم.

أوجه القصور والتحديات

لم تعالج الدراسة تحديات تبني المؤسسات للتسويق الريادي في ظل القيود الاقتصادية والتنظيمية.

وخلاصة لذلك، تُظهر هذه الدراسات أن الأداء التنافسي يعتمد على عدة عوامل تشمل الاتصال، الجودة، التسويق،

والاستراتيجيات الاقتصادية، وكل منها يؤثر بطريقة مختلفة على المؤسسات. ورغم أن كل دراسة تناولت موضوعها بمنهجية

محددة، إلا أن هناك قواسم مشتركة مثل الحاجة إلى استراتيجيات مستدامة، ضرورة توظيف مؤشرات علمية، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق مستوى تنافسي مستدام.

الفرع الرابع: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير نظام ادارة الجودة ايزو 9001

هذه الدراسات توفر إطارًا شاملاً لفهم تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المؤسسي عبر مختلف القطاعات، بما في ذلك الدوائي، المصرفي، الصناعي، والخدمات العامة. سأقوم بتوسيع المناقشة عبر تحليل منهجيات البحث المستخدمة، تفسير النتائج، واستكشاف العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق هذا النظام في المؤسسات المختلفة.

1- دراسة عبد الرحمن البابا: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء الشركات في القطاع الدوائي

تناولت هذه الدراسة تأثير تطبيق ISO 9001 على الأداء الداخلي والخارجي للشركات الدوائية. حيث اعتمد الباحث على المقابلات والملاحظات المباشرة، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي باستخدام SPSS لتقييم مؤشرات الأداء قبل وبعد التطبيق.

تحليل منهجية الدراسة

استخدام أدوات المقابلة والملاحظة مكن الباحث من جمع بيانات نوعية حول تأثير الجودة على العمليات التشغيلية، بينما ساهم التحليل الإحصائي في تقديم بيانات كمية دقيقة حول الأداء المالي ورضا العملاء.

أهم النتائج ومناقشتها

- زيادة جودة المنتج وتوافقه مع المواصفات، مما يعكس أهمية ISO 9001 في تحسين المعايير الإنتاجية.
- ارتفاع رضا العملاء، إلا أن التأثير على ولائهم ظل محدودًا، مما يشير إلى ضرورة تطبيق استراتيجيات إضافية للحفاظ على الزبائن.
- تحسن الأداء المالي من حيث المبيعات، مما يعكس أثر إدارة الجودة على الكفاءة التشغيلية.

2- دراسة بوبكر نعرورة: تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية العمومية

ركزت هذه الدراسة على فعالية تطبيق ISO 9001 في مؤسسة نפטال، حيث تم استخدام الاستبيان وتحليل البيانات عبر SPSS.

تحليل المنهجية

اعتمد الباحث على تقييم إدراك العاملين لمبادئ الجودة، لكنه لم يناقش بعمق تأثير النظام على العملاء أو الأداء المالي.

أهم النتائج ومناقشتها

- ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية لتعزيز الالتزام بنظام الجودة.
- أهمية إشراك جميع الموظفين في تنفيذ المبادئ لضمان الفاعلية.
- الحاجة إلى التحسين المستمر كشعار دائم لضمان استدامة الجودة.

3- دراسة نهال محمد فايز: أثر تطبيق ISO 9001 على رضا العملاء في القطاع المصرفي

استهدفت هذه الدراسة تقييم مدى إدراك العملاء لأهمية تطبيق إدارة الجودة في بنك سورية الدولي الإسلامي، باستخدام الاستبيان والتحليل الإحصائي.

تحليل المنهجية

تقديم استبيانات للعملاء سمح بتقييم مدى تأثير تحسين الجودة على رضاهم، لكنه لم يعالج تأثير النظام على الأداء المالي للبنك.

أهم النتائج ومناقشتها

- وعي الموظفين بأهمية الجودة، مما يعكس ثقافة مؤسسية متقدمة.
- رغبة البنوك في تحقيق جودة حقيقية تتجاوز الحصول على الشهادة.
- الحاجة إلى تقديم خدمات إلكترونية متقدمة لتعزيز رضا العملاء.

4- دراسة هوان بو عبد الله وآخرون: أثر ISO 9001 على تحسين أداء الصناعة التقليدية

أجريت هذه الدراسة على مؤسسة Datte el-ghazel في بسكرة، حيث تم استخدام الملاحظة الشخصية والمقابلات لدراسة أثر ISO 9001 على تحسين الإنتاجية.

تحليل المنهجية

اعتمدت الدراسة على أساليب نوعية، مما وفر بيانات عميقة حول تأثير النظام، لكن لم يتم دعم النتائج بإحصائيات كمية دقيقة.

أهم النتائج ومناقشتها

- تأثير إيجابي للنظام على تحسين الجودة والإنتاجية.
- ضرورة متابعة تحديات النظام كل خمس سنوات لضمان ميزة تنافسية مستدامة.
- الحاجة إلى تطوير عمليات المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الفوائد القصوى.

5- دراسة عمر قعقوع: إمكانية تطبيق ISO 9001:2015 في مصنع درفلة الحديد

استهدفت هذه الدراسة مصنع درفلة الحديد، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية لتحليل مدى وعي العاملين بمفهوم إدارة الجودة.

تحليل المنهجية

أبرزت الدراسة فجوات في فهم الموظفين لأهمية نظام الجودة، وهو ما يعكس تحديات تطبيق ISO 9001 في المصانع ذات العمليات الإنتاجية الثقيلة.

أهم النتائج ومناقشتها

- ضعف وعي الموظفين بأهمية النظام وكيفية توثيقه.
- تركيز النظام على جودة المنتج أكثر من تحسين العمليات الإدارية.
- الحاجة إلى حملات توعية وتدريب لتعزيز تطبيق النظام بفعالية.

وخلاصة لذلك، تُظهر هذه الدراسات أن ISO 9001 يلعب دورًا مهمًا في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، لكنه يواجه تحديات تتعلق بثقافة المؤسسات، الوعي المؤسسي، وضمان الاستدامة.

لتطبيق فعال، يجب التركيز على التدريب المستمر، إشراك الموظفين، وتحديث المعايير بانتظام لضمان تحقيق أهداف إدارة الجودة.

الفرع الخامس: الفجوة العلمية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الفجوة العلمية بين الدراسة الحالية "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA ILLIZI خلال الفترة 2020-2024" والدراسات السابقة يمكن تحليلها من خلال المحاور التالية:

1- الفجوة في نطاق التطبيق القطاعي

- معظم الدراسات السابقة تناولت تأثير ISO 9001 في القطاع الدوائي (عبد الرحمن البابا)، المؤسسات الاقتصادية العمومية (بوبكر نعرورة)، القطاع المصرفي (نهال محمد فايز)، الصناعة التقليدية (هوان بو عبد الله وآخرون)، والصناعة الثقيلة (عمر قعق).
- الدراسة الحالية تركز على قطاع التأمين، وهو قطاع لم يتم تحليله بشكل معمق في الدراسات السابقة إلا من زاوية قياس الأداء التنافسي دون التركيز على تأثير ISO 9001.

2- الفجوة في العلاقة بين إدارة الجودة والأداء التنافسي

- ركزت الدراسات السابقة على تحسين جودة المنتج والخدمات، رضا العملاء، وتحسين العمليات التشغيلية، لكن لم يكن هناك تركيز صريح على العلاقة بين إدارة الجودة ISO 9001 وتعزيز الأداء التنافسي في شركات التأمين.
- دراسة بوبكر نعرورة تناولت تأثير ISO 9001 في المؤسسات العمومية، لكنها ركزت على ثقافة المؤسسة والتزام العاملين دون استكشاف العلاقة المباشرة مع الأداء التنافسي.
- الدراسة الحالية يمكن أن تسد هذه الفجوة من خلال تحليل كيف يساهم تطبيق ISO 9001 في تحسين القدرة التنافسية لشركة التأمين مقارنة بمنافسيها.
- ركزت الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين ISO 9001 وتحسين الأداء التنافسي في شركة التأمين، بينما تناولت الدراسات السابقة هذه العلاقة من زوايا مختلفة، مثل:
 - بوهلة شهرة ركزت على استراتيجية الاتصال كعامل مؤثر في التنافسية.
 - البرزنجي وتايه والمسعود استخدموا مؤشرات اقتصادية لقياس الأداء دون ربطه بإدارة الجودة.
 - وغازي فريدة وبو الطبخ ليلي درست إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تركز على تأثير ISO 9001 تحديداً على المنافسة.

3- الفجوة في التحليل الكمي لمؤشرات الأداء التنافسي

- بعض الدراسات استخدمت SPSS للتحليل الإحصائي (عبد الرحمن البابا، بوبكر نعرورة، نهال محمد فايز)، لكن لم يتم اعتماد مؤشرات اقتصادية دقيقة مثل RCAI أو تحليل SWOT لتقييم تنافسية المؤسسات.

- دراسة تواتي محمد تناولت الميزة النسبية الظاهرة لكنها ركزت على الصناعة الجزائرية، مما يترك فجوة في كيفية تطبيق هذه المؤشرات في قطاع التأمين.
- الدراسة الحالية يمكن أن تستخدم نماذج كمية لقياس تنافسية شركة التأمين مثل تحليل اتجاهات النمو المالي، مقارنة الأداء مع المنافسين، وتأثير ISO 9001 على حجم السوق.
- لم تستكشف الدراسات السابقة بعمق المؤشرات العلمية لقياس تنافسية الشركات بعد تطبيق ISO 9001
- دراسة البرزنجي وتايه والمسعود استخدمت مؤشر RCAI لقياس تنافسية شركة تأمين، لكنها لم تدرس تأثير ISO 9001 على هذه المؤشرات.
- الدراسة الحالية يمكن أن تستخدم أدوات تحليل أكثر دقة مثل تحليل الاتجاهات المالية، جودة الخدمات التأمينية، ونمو الحصة السوقية بعد تطبيق الجودة.

4- الفجوة في تقييم تأثير التحول الرقمي

- لم تعالج الدراسات السابقة تأثير التحول الرقمي بشكل منهجي على تطبيق ISO 9001 رغم أنه أصبح عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء التنافسي، خاصة في قطاع الخدمات المالية والتأمين.
- يمكن للدراسة الحالية سد هذه الفجوة من خلال تحليل كيف يؤثر تطبيق ISO 9001 على رقمنة خدمات التأمين، تحسين تجربة العملاء، وتطوير حلول التأمين الذكية.
- الدراسات السابقة لم تتناول العلاقة بين إدارة الجودة ISO 9001 والتحول الرقمي، رغم أن التأمين أصبح يعتمد بشكل متزايد على الخدمات الرقمية، البيانات الضخمة، والتأمين الإلكتروني.
- يمكن للدراسة الحالية استكشاف كيف يؤثر ISO 9001 على تحسين الخدمات الرقمية في شركة التأمين وزيادة رضا العملاء عبر التحول الرقمي.

5- الفجوة في تحليل تحديات التطبيق في بيئة التأمين

- دراسة عمر قعقع تناولت إمكانية تطبيق ISO 9001:2015، لكنها ركزت على قطاع الصناعة الثقيلة، حيث كانت التحديات في تدريب العاملين وضبط الجودة الداخلية.
- في قطاع التأمين، توجد تحديات مختلفة مثل المواءمة بين متطلبات ISO 9001 ومتطلبات التنظيم المالي، إدارة المخاطر، وضمان الامتثال القانوني، وهي فجوة يمكن أن تعالجها الدراسة الحالية.

6- الفجوة في تحليل قطاع التأمين

- معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات الاتصالات، الصناعة، المصارف، والتسويق، دون تناول تطبيق ISO 9001 في قطاع التأمين، مما يجعل الدراسة الحالية تسد فجوة في الأبحاث المتعلقة بتطبيق الجودة في هذا المجال.

7- الفجوة في تحليل تأثير ISO 9001 في بيئة تنافسية متغيرة

- معظم الدراسات السابقة تناولت تأثير ISO 9001 خلال فترات زمنية قصيرة (مثل 2011-2015 أو 2016-2020) دون تحليل تأثيره في ظل التحولات الحديثة في بيئة الأعمال، مثل الرقمنة، تغيرات اللوائح، والمنافسة المتزايدة.

- يمكن للدراسة الحالية سد هذه الفجوة عبر تحليل كيف يؤثر تطبيق الجودة على قدرة شركة التأمين على مواكبة التطورات التنافسية في السوق خلال 2020-2024.

وخلاصة ذلك:

تسد الدراسة الحالية عدة فجوات علمية، منها:

1. تحليل ISO 9001 في قطاع التأمين، وهو مجال لم يُدرس بشكل كافٍ.
2. ربط إدارة الجودة ISO 9001 مباشرة بتحسين الأداء التنافسي.
3. تقييم التأثير الحديث لنظام الجودة في بيئة تنافسية متغيرة.
4. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة.
5. تمثل الدراسة الحالية خطوة متقدمة نحو فهم تأثير ISO 9001 على الأداء التنافسي في قطاع التأمين، وتسد فجوات علمية متعددة، منها نقص الأبحاث في قطاع التأمين، غياب التحليل الكمي للأداء التنافسي، عدم تناول التحول الرقمي، وغياب تحليل تحديات التطبيق في شركات التأمين مقارنة بالقطاعات الأخرى. هذه الفجوات تجعل الدراسة ذات قيمة كبيرة في الأبحاث المستقبلية حول تحسين تنافسية المؤسسات المالية والتأمينية عبر معايير الجودة الدولية.
6. يمكن لهذه الدراسة أن تقدم رؤى جديدة تساعد في تطوير الأبحاث المستقبلية حول كيفية تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات المالية والتأمينية عبر معايير الجودة الدولية.

خلاصة الفصل الأول

هدف الفصل الاول إلى وضع الأسس النظرية لمفهوم متغيري الدراسة: معيار الجودة الإيزو 9001 والأداء التنافسي، وذلك بتعريف شامل لمعيار الإيزو ومن ثم المواصفة ISO 9001 ، مع ذكر مبادئه ، و التحسينات المستمرة وخطوات الحصول عليها، إلى مفهوم الأداء التنافسي ، حيث تناولت مؤشرات، أبعاده واستراتيجياته .

حسب الدراسات السابقة يتمثل الدور الأساسي لنظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات، أي الرفع من الحصة السوقية وزيادة أرباح المؤسسة، ويمهد هذا الفصل للإطار التطبيقي الذي سيتم التطرق إليه، عبر دراسة حالة إحدى الشركات الوطنية للتأمين SAA وبعض فروعها.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لأثر تطبيق نظام

الجودة إيزو 9001

على الاداء التنافسي لمؤسسة SAA

تمهيد

إن التحديات التي تواجه المنظمات ولا سيما الخدمية كثيرة ومعقدة، نتيجةً للمنافسة الشديدة في عالم الأعمال المتسارع، ولأن المنافسة أصبحت لغة العصر الحالي وأهم سماته، لكونها العامل المحفز والدافع نحو تحقيق التفوق على الآخرين، وضرورة ملحة لتحقيق النجاح والبقاء للمنظمات التي تسعى لتفعيل وتنشيط أعمالها وتوحيد جهودها لاكتساب ميزات تحقق لها الاستمرار، والنمو في عالم الأعمال، ومن هنا نسعى لتقديم مساهمة معرفية تتناول المنافسة، وكيفية قياسها في شركة التأمين الوطنية. SAA وبعض فروعها، وفق أساليب علمية، الأمر الذي يسهل التوظيف الفاعل لمفهوم المنافسة في المنظمات الخدمية.

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي
لمؤسسة SAA

يحتوي هذا المبحث على التعريف بالطريقة والأدوات المستخدمة لمعرفة أثر تطبيق إيزو 9001 على الأداء التنافسي
للشركة الوطنية للتأمين

المطلب الاول: الطريقة المستخدمة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة
SAA

لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة 9001 ISO على الأداء التنافسي لمؤسسة SAA، اعتمدت الدراسة على مقارنة الأداء
التنافسي بين فروع مؤسسة SAA (فرع إيليزي 3306 – فرع حاسي مسعود - فرع إن صالح -3310 – إن أميناس 3308)
قبل حصول مؤسسة SAA على شهادة الجودة 9001 ISO وبعدها، حيث حصلت المؤسسة الجزائرية للتأمينات على
شهادة الجودة إيزو 9001 سنة 2023، حيث يمكن توضيحها كما يلي:

الجدول رقم: (1-2): طريقة مقارنة الأداء التنافسي لفروع مؤسسة SAA قبل وبعد الحصول على معيار الجودة
إيزو 9001

الأداء التنافسي لفروع مؤسسة SAA				
بعد الحصول على شهادة إيزو 9001		قبل الحصول على شهادة إيزو 9001		
2024	2023	2022	2021	2020

المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة
SAA

لإثبات العلاقة بين متغيري الدراسة واختبارها يمكن استخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (RCA) وهي أداة اقتصادية
تُستخدم لتحديد القطاعات التي تتمتع بها دولة ما بميزة تنافسية في التصدير مقارنة بالدول الأخرى أو بالمعدل العالمي.
طوّرها الاقتصادي بيلا بالاسا عام 1965، ويعكس القدرة النسبية لدولة في إنتاج سلعة معينة بناءً على بيانات التصدير
الفعلية. ويحسب بالمعادلة التالية:

$$RCA = \frac{\left(\frac{X_{ij}}{X_{it}}\right)}{\left(\frac{X_{wj}}{X_{wt}}\right)}$$

حيث:

$X_{ij}X_{ij}$: صادرات الدولة من السلعة .zz

$X_{it}X_{it}$: إجمالي صادرات الدولة.

$X_{wj}X_{wj}$: الصادرات العالمية من السلعة .zz

XwtXwt: إجمالي الصادرات العالمية.

والنتيجة تفسر كالآتي:

إذا كان المؤشر < 1: تُعتبر الدولة ذات ميزة نسبية في السلعة. jz

إذا كان المؤشر > 1: لا تتمتع الدولة بميزة نسبية في هذه السلعة.

ويمكن توضيح صيغة الميزة النسبية الظاهرة كما يلي:

(الصادرات الكلية للبلد) ÷ (صادرات المنتج | للبلد)

الميزة النسبية الظاهرة = $100 \times \frac{\text{(الصادرات الدولية الكلية للبلد)}}{\text{(الصادرات الدولية الكلية للمنتج |)}}$

(الصادرات الدولية الكلية) ÷ (الصادرات الدولية الكلية للمنتج |)

يُمثل مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (RCAI) أداة تحليلية بارزة استحوذت على اهتمام الباحثين في حقلي الإدارة والاقتصاد، نظراً لفاعليته في قياس تنافسية الكيانات الاقتصادية بمستوياتها المختلفة (منظمات/قطاعات/دول). وفي هذا الإطار، يشير Porter (1990) في نظريته الشهيرة حول الميزة التنافسية إلى أن التنافسية تنشأ أساساً من التفاعلات الجزئية بين المنظمات داخل الصناعة الواحدة، مُعارضاً الفكرة التقليدية التي تركّز على التنافس بين الدول ككُتل اقتصادية مغلقة¹.

ومن ناحية تطبيقية، يؤكد النسور (2009) أن قيمة المؤشر تُفسّر وفق عتبة مرجعية محددة؛ حيث تُشير النتيجة الأعلى من 1 إلى امتلاك الكيان لميزة نسبية قابلة للقياس، في حين تعكس القيم الأقل ضعفاً في القدرة التنافسية². وبالبناء على ذلك، يرى الحاج مصطفى (2005) أن تقييم الأداء التنافسي لأي كيان (سواءً كان دولةً أو قطاعاً أو منظمةً) يستلزم مقارنته مع نظيره في الكيانات المماثلة، مما يُتيح تصنيف تنافسيته إلى فئات (قوية/متوسطة/ضعيفة) بناءً على فروق الأداء النسبية³.

لا يقتصر تطبيق المؤشر على المستوى الكلي (الاقتصاد الوطني)، بل يمتد ليشمل التحليل على مستوى المنظمات الفردية ضمن الصناعة ذاتها، كما في حالة قطاع التأمين العراقي الذي يتناوله البحث الحالي. فمن خلال مقارنة الإيرادات النسبية للفروع المختلفة لشركة التأمين العراقية، يُمكن تحديد مواقع القوة والضعف التنافسية، وهو أمرٌ جوهري في ظلّ متطلبات العولمة الاقتصادية التي تفرض على المنظمات تعزيز كفاءة مواردها الداخلية وبناء كفاءات استراتيجية قادرة على المنافسة محلياً كمرحلة أولى قبل التوجه نحو الأسواق العالمية.

¹ Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nation. Harvard Business Review, p73-93.

² النسور، عبد الحكيم عبد الله. (2009). "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي". أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا. ص 27.

³ الحاج مصطفى، لؤي صادق. (2005). "القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وأفاق تطورها". رسالة ماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص 01.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

خصص هذا المبحث لمناقشة نتائج الدراسة التطبيقية، انطلاقاً من قياس المنافسة في شركة التأمين SAA وباقي فروعها، وفق مؤشر الإيرادات الكلية، ومنه حساب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لجميع الفروع وجميع أنواع التأمينات ومقارنتها قبل سنة 2023 وبعدها.

المطلب الأول: قياس المنافسة في شركة التأمين الوطنية SAA وفق مؤشر (الإيرادات) الكلي

يتم قياس المنافسة لمقر الشركة SAA، وباقي فروعها إليزي، عين أميناس، عين صالح، حاسي مسعود.

الفرع الأول: مقر الشركة الوطنية للتأمين SAA

الجدول يعرض معدل الإيرادات الكلية للسنوات من 2020 إلى 2024، لشركة التأمين الوطنية (SAA)، ولكل نوع من أنواع التأمين، ويظهر أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء التنافسي من خلال مقارنة الأرقام السنوية، ويمكن قياس تنافسيته، والتي ستمثل المقام في معادلة مؤشر التنافسية كما تتضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-2): إيرادات مقر الشركة SAA ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)

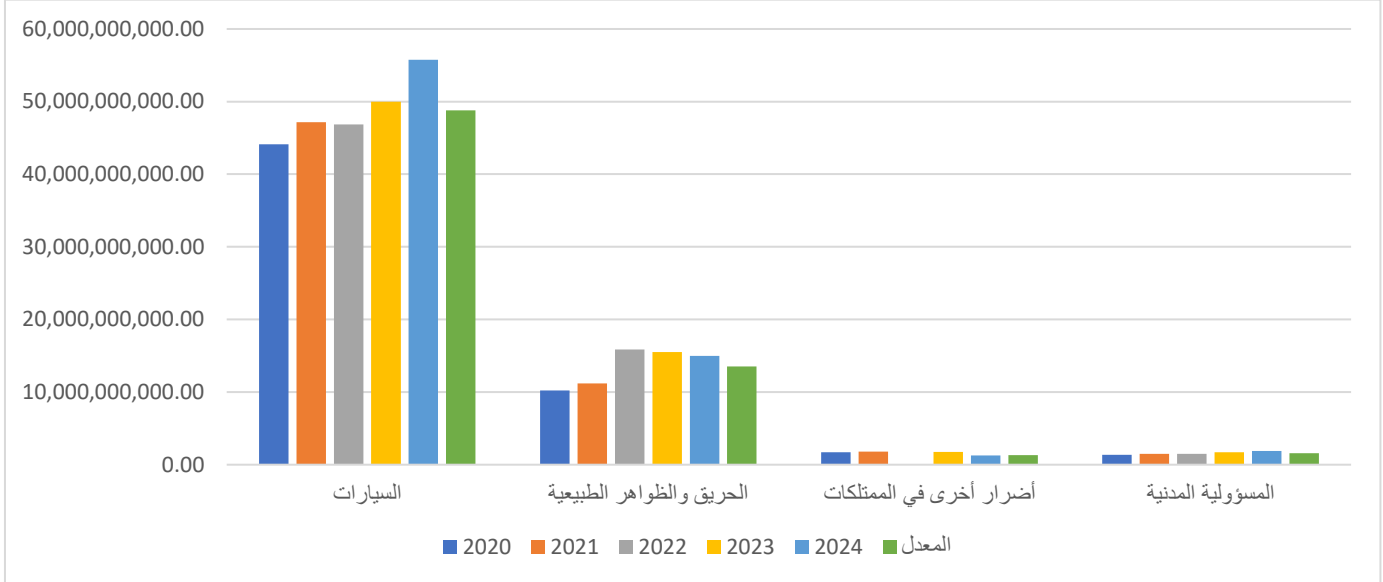
الإيرادات						
نوع التأمين	2020	2021	2022	2023	2024	المعدل
السيارات	441,433,341.21	471,438,639.51	468,507,252.66	499,676,734.76	557,750,215.58	2,438,806,183.72
الحريق والكوارث الطبيعية	101,997,402.26	112,016,525.11	158,526,328.05	154,879,063.71	149,713,404.75	677,132,723.88
أضرار في الممتلكات	17,307,092.15	18,193,127.82	17,954,610.27	17,450,878.34	12,866,833.03	83,772,541.61
المسؤولية المدنية	14,307,611.63	14,996,685.06	15,102,354.66	17,183,877.32	18,711,070.09	80,301,598.76
المجموع	575,045,447.25	616,644,977.50	660,090,545.64	689,190,554.13	739,041,523.45	3,280,013,047.97

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المالية لشركة التأمين الوطنية SAA

يلاحظ من الجدول (2-2)، أن المعدل العام لإيرادات مركز الشركة بلغ (3,280,013,047.97 مليون دج)، ويدل مبدئياً على مؤشر قوة تنافسية الشركة ضمن قطاع التأمين، علماً أنه لا يمثل الإيرادات الكلية النهائية للشركة، وإنما أنواع التأمين التي سيتم قياس مؤشر تنافسيته ضمن شركة التأمين وفروعها فقط، حيث اعتمد المعدل كمقام لمؤشر الميزة النسبية الظاهرة لفروع الشركة، فضلاً عن المعدل العام لكل نوع من أنواع التأمين لكل فرع، بغية حساب مؤشر تنافسية كل فرع على حدة أيضاً، وقد خصص الصف الأخير لتحديد نوع التأمين الذي يدخل في مؤشر تنافسية الفروع، كما يلاحظ تذبذب المجاميع العامة للإيرادات على مستوى الشركة، إذ بلغت أكبر معدل إيراد في العام 2024، وبمقدار (739,041,523.45 مليون دج)، ويعود ذلك إلى إيراد تأمين السيارات المرتفع في هذا العام والبالغ (557,750,215.58 مليون دج) ، أما أقل إيراد فكان في العام 2020، بمقدار (575,045,447.25 مليون دج)، بسبب

ضعف إيرادات تأمين المسؤولية المدنية والبالغ (14,307,611.63 مليون دج)، والتأمين على أضرار في الممتلكات والبالغ (13,707,092.15 مليون دج)، مقارنة بالأعوام اللاحقة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل المجاور:

الشكل (1-2): إيرادات الشركة التأمين الوطنية مقر الشركة، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (مليون دج)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

الفرع الثاني: الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع ايليزي:

يمثل الجدول معدل الإيرادات الكلية للسنوات من 2020 إلى 2024، لفرع ايليزي، فإن المعدل يقسم على خمس سنوات، وعلى مستوى كل نوع من أنواع التأمين يمكن قياس تنافسيته بالاشتراك مع الفروع الأخرى التابعة لشركة، والتي ستمثل البسط في معادلة مؤشر تنافسية فرع ايليزي، فضلاً عن معدل نوع التأمين المطلوب قياس تنافسيته، كما يتضح في الجدول:

جدول رقم (2-3): إيرادات فرع ايليزي، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)

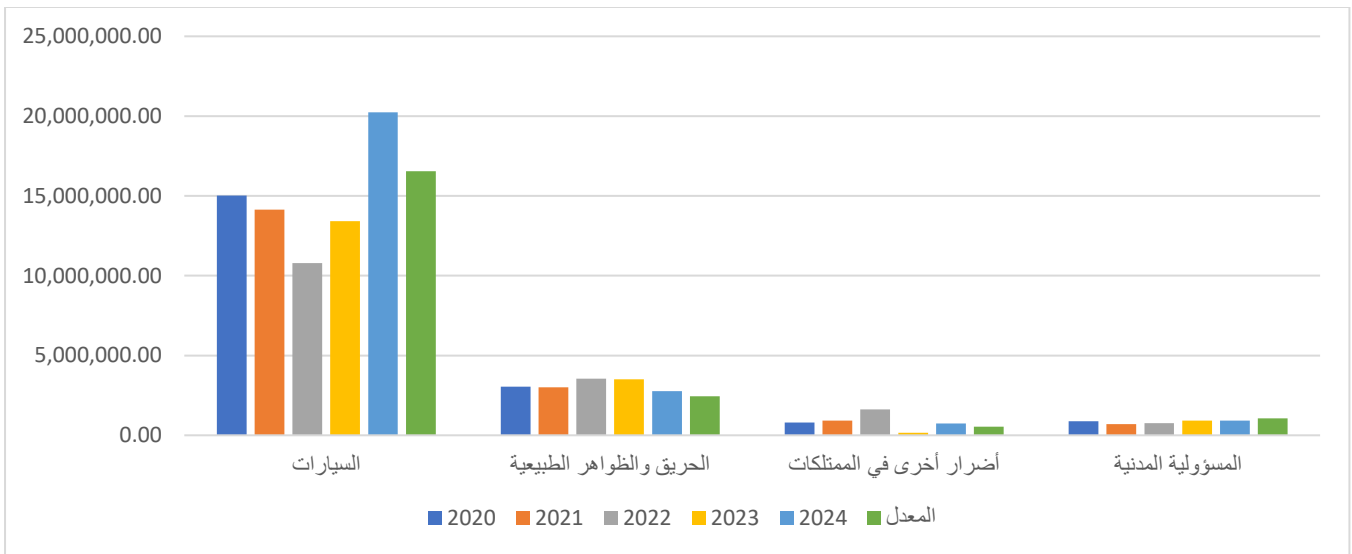
نوع التأمين	الإيرادات				
	2024	2023	2022	2021	2020
السيارات	14,133,804.03	10,797,840.32	13,422,683.55	20,229,540.50	16,533,312.01
الحريق والظواهر الطبيعية	3,013,470.04	3,542,297.80	3,517,280.93	2,762,526.70	2,451,567.39
أضرار أخرى في الممتلكات	925,410.84	1,626,910.22	162,000.81	750,066.88	545,477.84
المسؤولية المدنية	703,077.47	762,364.25	927,793.10	921,348.90	1,052,323.28
المجموع	18,775,762.38	16,729,412.59	18,029,758.39	24,663,482.98	20,582,680.52

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المالية لشركة التأمين الوطنية SAA

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة SAA

يلاحظ من الجدول (2-3) أن مجموع الإيرادات في هذا الفرع في تحسن ملحوظ في كل السنوات نتيجة تطبيق نظام الإيزو 9001 ، مما يعكس اثر إيجابي لهذا النظام على الأداء التنافسي في الفرع، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية او إرضاء الزبائن ، فإن المعدل العام لفرع ايليزي والبالغ (19,756,219.37 مليون دج)، يشير إلى موقف جيد لتنافسية الفرع بالمجمل، كما يلاحظ ارتفاع إيرادات العام 2021 مقارنة بالأعوام اللاحقة بمقدار (24,663,482.98 مليون دج) ويعود السبب إلى ارتفاع إيرادات نشاط التأمين للسيارات، إذ بلغت (20,229,540.50 مليون دج)، وهو أكبر من أي سنة لاحقة، أما أقل إيرادات فكانت في العام 2023، بمقدار (16,729,412.59 مليون دج) بسبب ضعف إيرادات المسؤولية المدنية مقارنة ببقية الأعوام، بمقدار (762.364,25 مليون دج).

الشكل (2-2): إيرادات فرع ايليزي ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (مليون دج)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL.

الفرع الثالث: الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عين امناس

يمثل الجدول (2-4) معدل الإيرادات الكلية للسنوات من 2020 إلى 2024، لفرع عين امناس، وإيرادات كل سنة في كل نوع من أنواع التأمين، اما المعدل يقسم على خمس سنوات، وعلى مستوى كل نوع من أنواع التأمين يمكن قياس تنافسيته بالاشتراك مع الفروع الأخرى التابعة للشركة، والتي ستمثل البسط في معادلة مؤشر تنافسية فرع ايليزي، فضلاً عن معدل نوع التأمين المطلوب قياس تنافسيته، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-4): إيرادات فرع عين امناس ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)

نوع التأمين	الإيرادات				
	2020	2021	2022	2023	2024
السيارات	1,147,697.44	11,859,589.15	11,351,023.95	6,115,780.91	5,751,988.92
الحريق والظواهر الطبيعية	831,118.81	1,059,015.95	1,073,034.61	369,209.49	672,907.76
المعدل					7,245,216.07

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة SAA

639,130.75	446,511.04	267,861.83	895,205.86	881,417.38	704,657.63	أضرار أخرى في الممتلكات
276,168.87	64,470.58	128,110.58	489,951.74	397,512.68	300,798.79	المسؤولية المدنية
8,961,573.02	6,935,878.30	6,880,962.81	13,809,216.16	14,197,535.16	2,984,272.67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البيانات المالية لشركة التأمين الوطنية SAA

يلاحظ من الجدول (2-4) أن مجموع الإيرادات في هذا الفرع تشير ان هناك تحسن في كل السنوات، خلال فترة تطبيق نظام الإيزو 9001 وهذا يعكس الأثر في تنافسية الفرع، من خلال الجدول يتضح المعدل العام لفرع عين امناس والبالغ (8,961,573.02 مليون دج)، كما يلاحظ ارتفاع إيرادات العام 2021 مقارنة بالأعوام اللاحقة بمقدار (14,197,535.16 مليون دج) ويعود السبب إلى ارتفاع إيرادات نشاط التأمين للسيارات، إذ بلغت (11,859,589.15 مليون دج)، وهو أكبر من أي سنة لاحقة، وأقل إيرادات فكانت في العام 2020، بمقدار (2,984,272.67 مليون دج)، بسبب ضعف إيرادات المسؤولية المدنية مقارنة ببقية الأعوام، بمقدار (300,798.79 مليون دج).

الفرع الرابع: الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عين صالح

ويمثل الجدول (2-5) معدل الإيرادات الكلية للسنوات من 2020 إلى 2024، لفرع عين صالح، فإن المعدل يقسم على خمس سنوات، وعلى مستوى كل نوع من أنواع التأمين يمكن قياس تنافسيته بالاشتراك مع الفروع الأخرى التابعة للشركة، والتي ستمثل البسط في معادلة مؤشر تنافسية عين صالح، فضلاً عن معدل نوع التأمين المطلوب قياس تنافسيته، وكما تتضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-5): إيرادات فرع عين صالح ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)

نوع التأمين	الإيرادات				
	2020	2021	2022	2023	2024
السيارات	20,481,105.31	29,276,194.11	21,176,626.39	26,098,455.88	26,098,455.88
الحريق والظواهر الطبيعية	2,482,192.54	3,659,698.49	1,200,266.52	1,604,144.29	1,604,144.29
أضرار أخرى في الممتلكات	217,032.80	401,166.76	722,670.00	45,298.30	45,298.30
المسؤولية المدنية	109,255.88	92,275.00	190,850.00	1,206,828.16	1,206,828.16
المجموع	23,289,586.53	33,429,334.36	23,290,412.91	28,954,726.63	26,098,455.88

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البيانات المالية لشركة التأمين الوطنية SAA

يلاحظ من الجدول (2-5) يتضح أن مجموع الإيرادات في هذا الفرع جيدة في كل السنوات، وهذا يعكس اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 على الأداء التنافسي، حيث المعدل العام لفرع عين صالح والبالغ (27,169,198.89 مليون دج)، وهذا يشير إلى تحسن ملحوظ، كما يلاحظ ارتفاع إيرادات العام 2022 مقارنة بالأعوام اللاحقة بمقدار (33,429,334.36 مليون دج)، ويعود السبب إلى ارتفاع إيرادات نشاط التأمين السيارات إذ بلغت (29,276,194.11 مليون دج)، وهو أكبر من أي سنة لاحقة، أما أقل إيرادات فكانت في العام 2020 بمقدار (23,289,586.53 مليون دج)، بسبب ضعف إيرادات المسؤولية المدنية مقارنة ببقية الأعوام، بمقدار (109,255.88 مليون دج).

الفرع الخامس : الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع حاسي مسعود

يمثل الجدول (2-6) معدل الإيرادات الكلية للسنوات من 2020 إلى 2024، لفرع حاسي مسعود ، فإن المعدل يقسم على خمس سنوات، وعلى مستوى كل نوع من أنواع التأمين يمكن قياس تنافسيته بالاشتراك مع الفروع الأخرى التابعة للشركة، والتي ستمثل البسط في معادلة مؤشر تنافسية حاسي مسعود، فضلاً عن معدل نوع التأمين المطلوب قياس تنافسيته، وكما تتضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-6): إيرادات فرع حاسي مسعود ، على مستوى كل نوع من أنواع التأمين (الوحدة: مليون دج)

الإيرادات						نوع التأمين
المعدل	2024	2023	2022	2021	2020	
26,277,351.59	29,326,171.18	23,279,597.33	28,442,134.72	23,452,095.46	26,886,759.26	السيارات
7,113,671.69	4,487,147.21	8,926,456.65	8,332,799.48	9,402,313.46	4,419,641.66	الحريق والظواهر الطبيعية
1,044,698.29	654,044.67	1,348,657.49	680,109.40	883,848.87	1,656,831.01	أضرار أخرى في الممتلكات
1,657,656.49	1,817,980.72	2,015,854.29	1,696,737.09	1,545,882.51	1,211,827.85	المسؤولية المدنية
36,093,378.06	36,285,343.78	35,570,565.76	39,151,780.69	35,284,140.30	34,175,059.78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المالية لشركة التأمين الوطنية SAA

يلاحظ من الجدول (2-6) أن مجموع الإيرادات في هذا الفرع جيدة في كل السنوات، وهذا يعكس اثر تطبيق نظام الجودة الإيزو 9001 على الأداء التنافسي ، حيث المعدل العام لفرع حاسي مسعود والبالغ (36,093,378.06 مليون دج)، يشير إلى تحسن ملحوظ، كما يلاحظ ارتفاع إيرادات العام 2024 مقارنة بالأعوام اللاحقة بمقدار (36,285,343.78 مليون دج)، ويعود السبب إلى ارتفاع إيرادات نشاط تأمين السيارات، إذ بلغ (29,326,171.18 مليون دج)، وهو أكبر من أي سنة لاحقة، أما أقل إيرادات فكانت في العام 2020 بمقدار

(34,175,059.78 مليون دج)، بسبب ضعف إيرادات المسؤولية المدنية مقارنة ببقية الأعوام، بمقدار (1,211,827.85 مليون دج).

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

سيتم قياس التنافسية في فروع الشركة الوطنية للتأمين وفق مؤشر الميزة النسبية الظاهرة الفرع الأول: قياس التنافسية في بعض فروع شركة التأمين الوطنية SAA وفق مؤشر الميزة النسبية الظاهرة. يسعى البحث لتطبيق مؤشر الميزة التنافسية النسبية الظاهرة RCAI، لقياس تنافسية فروع شركة التأمين الوطنية على مستوى قطاع خدمة التأمين في الجزائر، وقبل التفصيل في قياس التنافسية، نوضح كيفية استخدام المقياس في أعمال شركة التأمين الوطنية، كما أشار (Porter, 1990) إلى إمكانية استخدامها على مستوى القطاع والمنظمات في البلد الواحد، إذ بتطبيق المعادلة الرياضية لهذا المؤشر على قطاع التأمين في الجزائر، وكالاتي:

$$\text{الميزة النسبية الظاهرة} = \frac{\text{الصادرات الكلية للبلد} \div \text{صادرات المنتج للبلد}}{\text{الصادرات الدولية الكلية} \div \text{الصادرات الدولية الكلية المنتج}} \times 100$$

تعتمد معادلة الميزة النسبية الظاهرة كلياً على مؤشر (الإيرادات)، إذ تم التوصل إلى مؤشر تنافسية النشاط الواحد في الشركة ولخمسة سنوات من 2020 إلى 2024 عن طريق تطبيق بيانات النشاط الواحد في معادلة مؤشر الميزة النسبية الظاهرة، والتي يتم قياس تنافسية كل فرع من فروع الشركة ومن ثم قياس تنافسية الشركة بشكل مجمل. إذ يستخرج مؤشر تنافسية النشاط الواحد في فروع الشركة الوطنية للتأمين SAA وفق معادلة الميزة النسبية الظاهرة، ومن ثم يستخرج المؤشر العام لتنافسية الفرع الواحد كمعدل، أي عن طريق مؤشرات تنافسية الأنشطة مجتمعةً وتقسيمها على عدد الأنشطة لكل فرع. وأخيراً يستخرج المؤشر العام لتنافسية الشركة عن طريق مؤشرات تنافسية الفروع مجتمعةً وقسمتها على عدد الفروع التي تم قياس تنافسيته، أي على 5 وهي مقر الشركة وأربعة فروع، وعلى وفق النتائج يتم ترتيب الفروع الأكثر تنافسية بناءً على اقتراب مؤشر تنافسيته من الواحد الصحيح، ويمكن وضع خلاصة لتنافسية الشركة وفروعها، كما في الجدول والشكل الآتيين:

جدول رقم (2-7): مؤشر التنافسية لفروع الشركة الوطنية للتأمين SAA على مستوى أنواع التأمين

مؤشر تنافسية فروع الشركة الوطنية للتأمين SAA				
نوع التأمين	فرع اليزي	فرع عين اميناس	فرع حاسي مسعود	فرع عين صالح
السيارات	0.98	0.92	1.02	0.83
الحريق والكوارث الطبيعية	1.33	2.31	1.05	2.67
أضرار في الممتلكات	0.63	0.36	0.88	2.14

المسؤولية المدنية	0.55	0.79	0.53	1.72
المؤشر العام لتنافسية الفروع	0.8725	1.095	0.87	1.84
معدل الإيرادات	19,756,219.37	8,961,573.02	36,093,378.06	27,169,198.89
مؤشر القوة التنافسية للشركة	1.169375			
ترتيب تنافسية الشركة	الثالث	الثاني	الرابع	الأول

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الجدول (2,3,4,5,6)

من الجدول رقم (2-7) أعلا نلاحظ أن ترتيب الفروع حسب مؤشر التنافسية RCAI يكون كالتالي:

أولاً- فرع عين صالح (1.84 – الأعلى، مما يدل على أنه الأكثر تنافسية)، مما يعكس تفوقه في بعض أنواع التأمين مثل الحريق والكوارث الطبيعية.

ثانياً- فرع عين أميناس (1.095 – جيد ولكن أقل من عين صالح)

ثالثاً- فرع إليزي (0.8725 – أداء متوسط) بحاجة إلى تحسين أدائه التنافسي.

رابعاً- فرع حاسي مسعود (0.87 – الأقل تنافسية بين الفروع الأربعة) بحاجة إلى تحسين أدائه التنافسي.

أما بالنسبة لمؤشر التنافسية الكلي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) هو 1.169375، وهو يعكس مستوى القوة التنافسية للشركة في سوق التأمين مقارنة بالمنافسين. وعليه:

- قيمة أعلى من 1: تشير إلى أن الشركة تتمتع بميزة تنافسية إيجابية مقارنة بالمعدل المرجعي، مما يدل على قدرة الشركة على المنافسة بفعالية في السوق.

- ترتيب الفروع: بناءً على مؤشر التنافسية، يأتي فرع عين صالح في المركز الأول، مما يعني أنه الأكثر تنافسية بين الفروع، يليه عين أميناس، ثم إليزي، وأخيراً حاسي مسعود.

- معدل الإيرادات: يظهر تفاوتاً كبيراً بين الفروع، حيث أن حاسي مسعود حقق أعلى الإيرادات (36 مليون)، بينما عين أميناس لديه الإيرادات الأقل (8.96 مليون)، مما قد يفسر تفاوت الأداء التنافسي بين الفروع.

ثالثاً: قياس التنافسية لمختلف أنشطة التأمين في بعض فروع شركة التأمين الوطنية SAA وفق مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

يمكن تحليل نتائج الجدول (2-8) حسب مقارنة قيم RCAI لكل نشاط أو حسب مقارنة نتائج الفترتين قبل

الحصول على شهادة إيزو 9001 أي: (2020-2023) وبعد الحصول على إيزو 9001 أي (2023-2024).

1. تحليل نتائج الميزة النسبية الظاهرة RCAI حسب كل نشاط

تأمين السيارات:

- في فرعي إليزي وحاسي مسعود، تبقى القيم قريبة من 1، مما يشير إلى أداء تنافسي متوازن في هذه الفروع.
- في فرع عين أميناس، نلاحظ ارتفاعاً تدريجياً لكنه أقل من 1 في معظم السنوات، مما يشير إلى أن هذا النوع من التأمين يحتاج إلى تعزيز التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر تطبيق نظام الجودة إيزو 9001 على الأداء التنافسي لمؤسسة SAA

- في فرع عين صالح، القيم مستقرة نسبيًا، ولكنها أقل من 1، مما يعني ضعف الميزة النسبية مقارنة بالمعدل المرجعي. الحريق والكوارث الطبيعية:
- فرع عين أميناس يتمتع بميزة نسبية واضحة، حيث تصل القيم إلى مستويات مرتفعة جدًا (تجاوزت 4 في بعض السنوات)، مما يدل على تخصص هذا الفرع في تأمين الكوارث الطبيعية.
- فرع عين صالح يُظهر أيضًا أداءً قويًا وثابتًا، حيث تبقى القيم أعلى من 2.88.
- في فرع إليزي وحاسي مسعود، القيم تتراوح بين 1 و1.37، مما يشير إلى أداء متوسط مقارنة بالفروع الأخرى. الأخطار الأخرى:
- جميع الفروع لديها قيم أقل من 0.5، مما يدل على أن هذا النوع من التأمين ليس نقطة قوة رئيسية لأي فرع، وهناك فرصة لتحسينه. المسؤولية المدنية:
- فرعي عين أميناس وعين صالح يتمتعان بقيم مرتفعة، مما يشير إلى تركيز قوي على تأمين المسؤولية المدنية.
- في إليزي وحاسي مسعود، القيم أقل من 1، مما يعني أن هذا النوع من التأمين يحتاج إلى تحسين في هذه الفروع.

جدول رقم (8-2): مؤشر التنافسية لمختلف أنواع التأمين لفروع الشركة الوطنية للتأمين SAA خلال الفترة (2020-2024)

فرع إليزي					
2024	2023	2022	2021	2020	نوع التأمين
1.00	1.12	0.95	0.93	0.96	السيارات
1.26	1.06	1.23	1.62	1.49	الحريق والكوارث الطبيعية
0.35	0.26	3.03	0.97	1.14	أضرار في الممتلكات
0.68	0.55	0.44	0.65	0.49	المسؤولية المدنية
0.82	0.75	1.41	1.04	1.02	المؤشر العام لتنافسية الفرع
فرع عين أميناس					
2024	2023	2022	2021	2020	نوع التأمين
0.91	0.82	0.86	0.92	0.07	السيارات
2.09	4.19	3.09	2.44	0.34	الحريق والكوارث الطبيعية
0.27	0.65	0.42	0.48	1.29	أضرار في الممتلكات
2.72	1.34	0.64	0.87	0.29	المسؤولية المدنية
1.50	1.75	1.25	1.17	0.50	المؤشر العام لتنافسية الفرع
فرع عين صالح					
2024	2023	2022	2021	2020	نوع التأمين
0.91	0.79	0.78	0.87	0.87	السيارات
2.09	3.91	4.66	1.66	1.66	الحريق والكوارث الطبيعية
0.27	2.88	0.88	2.46	3.23	أضرار في الممتلكات
2.72	2.02	2.79	8.81	5.30	المسؤولية المدنية
1.50	2.40	2.28	3.45	2.77	المؤشر العام لتنافسية الفرع
فرع حاسي مسعود					
2024	2023	2022	2021	2020	نوع التأمين
0.93	1.11	0.98	1.15	0.98	السيارات
1.64	0.90	1.13	0.68	1.37	الحريق والكوارث الطبيعية
0.97	0.67	1.57	1.18	0.62	أضرار في الممتلكات
0.51	0.44	0.53	0.56	0.70	المسؤولية المدنية
1.01079	0.777775	1.0497924	0.89121	0.917438	المؤشر العام لتنافسية الفرع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الجدول (2,3,4,5,6)

2. تحليل نتائج الميزة النسبية الظاهرة RCAI حسب كل فترة

يمكن مقارنة أداء الفروع المختلفة لأنواع التأمين قبل وبعد عام 2023.

مقارنة تأمين السيارات قبل 2023: كانت القيم تتراوح بين 0.07 و1.15، مما يشير إلى تفاوت كبير بين الفروع، حيث كان أداء فرع عين أميناس ضعيفًا جدًا (0.07 في 2020)، بينما كان فرع حاسي مسعود الأفضل نسبيًا (1.15 في 2021).

• بعد 2023: ارتفعت بعض القيم بشكل طفيف مثل فرع إليزي (من 1.00 في 2022 إلى 1.12 في 2023)، بينما تحسن أداء فرع عين صالح (من 0.78 إلى 0.91)، لكن فرع عين أميناس بقي أقل من 1، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير هذا التأمين في هذا الفرع.

مقارنة تأمين الحريق والكوارث الطبيعية

• قبل 2023: كان فرع عين صالح يتمتع بميزة نسبية قوية، حيث تجاوزت القيم 3 في السنوات السابقة، في حين كانت القيم أقل من 1.5 في إليزي وحاسي مسعود.

• بعد 2023: لم يطرأ تغيير كبير على الفروع، حيث بقي فرع عين صالح متفوقًا، بينما ظل أداء إليزي وحاسي مسعود مستقرًا عند مستويات متوسطة.

مقارنة الأخطار الأخرى

• قبل 2023: جميع الفروع كانت ضعيفة في هذا المجال، حيث بقيت القيم أقل من 0.5.

• بعد 2023: استمر الأداء المنخفض، مما يدل على أن هذا النوع من التأمين لا يشكل ميزة تنافسية لأي فرع، وهناك حاجة إلى تحسينه.

مقارنة المسؤولية المدنية

• قبل 2023: كان فرعا عين أميناس وعين صالح يتمتعان بميزة نسبية واضحة مقارنة بإليزي وحاسي مسعود.

• بعد 2023: لم يتغير الأداء كثيرًا، حيث بقيت القيم مرتفعة في عين أميناس وعين صالح، بينما بقيت ضعيفة في إليزي وحاسي مسعود.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات:

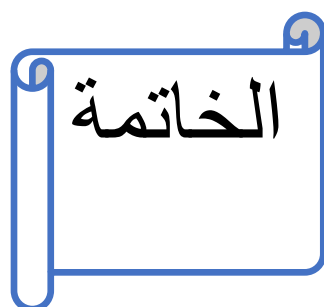
- نفي الفرضية الأولى: تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 لا يؤدي إلى تحسين مؤشر تنافسية الفرع، لأنه وحسب الجدول (2-8) فإن الأداء التنافسي لفرعي إليزي وعين صالح قبل الحصول على شهادة ISO9001 أفضل من الأداء التنافسي بعد الحصول عليها. عكس الأداء التنافسي لفرعي عين أميناس وحاسي مسعود الذي شهد شبه استقرار.

- نفي الفرضية الثانية: تطبيق نظام الإيزو 9001 لا يساعد على تحسين مؤشر تنافسية أنواع التأمين لجميع الفروع. لأنه وحسب الجدول (2-8) فإننا نلاحظ أنه هناك تحسن نسبي في تأمين السيارات في بعض الفروع، خاصة عين صالح. بينما بقاء الأنواع الأخرى (تأمين الحريق والكوارث الطبيعية، الأخطار الأخرى، المسؤولية المدنية) مستقرة الى ضعيفة.

- إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة: لتبني نظام إدارة الجودة إيزو 9001 تأثير إيجابي على الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية. اما بالنسبة لمؤشر التنافسية الكلي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) بلغ 1.169375 أعلى من 1: تشير إلى أن الشركة تتمتع بميزة تنافسية إيجابية مقارنة بالمعدل المرجعي، مما يدل على قدرة الشركة على المنافسة بفعالية في السوق. وهو ما يعكس مستوى القوة التنافسية للشركة في سوق التأمين مقارنة بالمنافسين.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل قياس الأداء التنافسي لشركة التأمين الوطنية SAA لبعض فروعها (إليزي، عين امناس، حاسي مسعود، وعين صالح)، بالاعتماد على مؤشر الميزة النسبية الظاهرة RCAI على مستوى الفرع، وحسب نوع التأمين (تأمين السيارات، تأمين الحريق والكوارث الطبيعية، الأخطار الأخرى، المسؤولية المدنية)، خلال فترتين قبل الحصول على الايزو 9001(2023) وبعدها، حيث خلص البحث إلى أن فرع عين أميناس يعتبر أكثر أداءا تنافسيا مقارنة بباقي الفروع، مع تحسن نسبي في تأمين السيارات في بعض الفروع، خاصة عين صالح. بينما بقاء الانواع الاخرى (تأمين الحريق والكوارث الطبيعية، الأخطار الأخرى، المسؤولية المدنية) مستقرة الى ضعيفة.



حسب الدراسات السابقة يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9001 حجر الزاوية لتحسين الأداء التنافسي في العديد من المؤسسات الاقتصادية، وذلك بتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء وزيادة إلتئائهم، إن الامتثال لمعيار ISO 9001 يساهم في توفير بيئة عمل منظمة وفعالة حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح ومتابعة الأداء بشكل دوري.

نتائج الدراسة النظرية:

أظهرت الدراسة النظرية أن تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 على الأداء التنافسي يؤدي إلى :

- تحسين جودة الخدمات أدي تطبيق النظام إلى رفع جودة الخدمات المقدمة ، مما يزيد من رضا العملاء وثقتهم في المؤسسة.
- زيادة الكفاءة التشغيلية يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات
- الامتثال إلى المعايير الدولية يؤدي إلى الإلتزام بمعيار الإيزو 9001 وتحسين سمعة المؤسسة وزيادة فرص التعاون مع شركات أخرى.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- فرع عين أميناس يتميز بقوة في تأمين الحريق والمسؤولية المدنية، بينما يحتاج إلى تحسين في تأمين السيارات.
- فرع عين صالح لديه ميزة نسبية قوية في تأمين المسؤولية المدنية والحريق، مما يعكس تركيزه على هذه المنتجات.
- فرع إليزي وحاسي مسعود يظهران أداءً متوازنًا في تأمين السيارات، ولكن يحتاجان إلى تطوير في تأمين المسؤولية المدنية والأخطار الأخرى.

- تحسن نسبي في تأمين السيارات في بعض الفروع، خاصة عين صالح.

- بقاء تأمين الحريق والكوارث الطبيعية قويا في عين صالح، لكنه لم يشهد نموًا ملحوظًا في الفروع الأخرى.

- الأخطار الأخرى بقيت ضعيفة، مما يستدعي استراتيجيات جديدة لتحسينها.

- المسؤولية المدنية لا تزال قوية في عين أميناس وعين صالح، بينما تحتاج إليزي وحاسي مسعود إلى تحسين أدائها.

- فرع عين أميناس يعتبر أكثر أداءا تنافسيا مقارنة بباقي الفروع، مع تحسن نسبي في تأمين السيارات في بعض الفروع، خاصة عين صالح. بينما بقاء الانواع الاخرى (تأمين الحريق والكوارث الطبيعية، الأخطار الأخرى، المسؤولية المدنية) مستقرة الى ضعيفة.

- بلغ مؤشر التنافسية الكلي (RCAI) للشركة الوطنية للتأمين (SAA) 1.169375 اكبر من 1 مما يدل على أن لتبني نظام إدارة الجودة ايزو 9001 تأثير إيجابي على الأداء التنافسي في المؤسسة الوطنية للتأمين SAA.

نتائج اختبار الفرضيات:

- تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الايزو 9001 لا يؤدي إلى تحسين مؤشر تنافسية الفرع بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA.

- تطبيق نظام الإيزو 9001 لا يساعد على تحسين مؤشر تنافسية أنواع التأمين لجميع فروع المؤسسة الوطنية للتأمين SAA.

- لتبني نظام إدارة الجودة ايزو 9001 تأثير إيجابي على الأداء التنافسي في المؤسسة الوطنية للتأمين SAA.

آفاق الدراسة:

- تأثير ISO 9001 على قطاع التعليم العالي وجودة الخدمات الأكاديمية.
- دور التحول الرقمي في تحسين تطبيق ISO 9001 في المؤسسات الحديثة.
- تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة الجودة وفقاً لمعايير ISO 9001.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

السنة النبوية

الكتب:

1-مهدي صالح السامرائي ، صبيح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الايزو ISOمدخل لتحسين اداء الجامعات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2013.

2- مها بنت صالح العمود، جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الإيزو 9001:2015 الرسائل والاطروحات:

1 - عبد العال عبد العزيز ، عبد العال زكي ، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، الجهة الاشرافية: المركز الاستشاري البريطاني، قسم التعلم عن بعد الاشراف الدراسي، 2010.

2-عبد الرحمان البابا، أثر تطبيق إدارة الجودة 2015: ISO9001 على أداء الشركات في القطاع الدوائي- دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، (بلا تاريخ).

3-عطاء الله محمود غيث، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات 2015: ISO9001 في الجامعات العراقية، رسالة ماجستير في علوم هندسة البناء والإنشاءات إدارة المشاريع الإنشائية تخصص هندسة البناء والإنشاءات، جامعة واسط، العراق، 2014.

4- عمر قعقع، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 2015: ISO9001 في مصنع درفلة حديد تسليح، رسالة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020-2021.

5- النصور، عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

6-الحاج مصطفى، لؤي صادق، القدرات التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطويرها، رسالة ماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

المجلات العلمية:

1- بوراس هند، أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة 2015: ISO 9001 في المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جوان، 2024 .

2 -بوعيد الله هوان، فتحة قصاص علي، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف- دراسة حالة مؤسسة DATTE EL-GHAZEL بسكرة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 2019.

- 3-فريدة بوغازي، ليلي بو الطبخ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة، مخبر ECOFIMA، جامعة سكيكدة – الجزائر، 2020.
- 4- عثمان بوزيان، الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية , مجلة المالية والاسواق، المجلد4، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، السنة 2017
- 5-عبد العزيز علي حسن وآخرون ، تأثير البراعة التسويقية على الاداء التنافسي للشركات ،مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مجلد3، العدد09، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، أبريل2024.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
2. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
3. Garvin, D. A. (1988). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*.
4. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, *Harvard Business Review*, pp. 73-93.
5. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard Business Press.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
7. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
8. Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality Management Revisited: A Longitudinal Study. *International Journal of Operations & Production Management*.
9. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*.

