



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الإمارات الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية

## مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين (دراسة تطبيقية على شركة المتحدة للتأمين)

قدم هذا المشروع لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص علوم مالية والمصرفية كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الإماراتية الدولية.

إعداد الطالبات /

بلقيس عبد الجليل ثابت  
شيماء محمد احمد العدينى

نشوى عبد الرحيم منصور محمد  
عهود عبده إسماعيل العريقي

إشراف الدكتور /  
فهمي الدقاقي

نوفمبر\_2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية الكريمة:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

{الإِلْيَةِ الْمَجَادِلَةٌ: 11}

# شكر واهداء

إليك يا خالقنا نتوجه بالشكر على نعمة العقل والعلم التي أنعمت بها علينا.

إلى الحبيب المصطفى صاحب هدانا الأول ونبراس مسيرتنا على الأرض.

إلى من رضاهם من رضا ربنا ودعاؤهم ينير قلوبنا إلى ينابيع الحب  
والحنان "آبائنا وأمهاتنا حفظهم الله "

إلى صرحنا العلمي الشامخ الجامعة الإماراتية الدولية بكافة هيئتها  
التدريسية والإدارية.

إلى كل أهلاً وآقربائنا وزملائنا وكل من ساعدنا في إتمام هذا البحث.  
والصلوة والسلام على سيدنا محمد

# ملخص البحث:

تناولت هذا الدراسة التعرف على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين (دراسة تطبيقية على شركة المتحدة للتأمين) في العاصمة صنعاء حيث تم استخدام اسلوب العينة الملائمة لعدد 120 فرداً وتم استخدام الاساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات بالاعتماد على النظام الإحصائي SPSS وخلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج اهمها بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الادارة و العاملين بتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل وبينت النتائج بأنه لا يتم تقديم الأجر العاجلة لجميع العاملين كما لا يتم منح المكافأة و الحوافز بناء على تقارير الانجاز و الاداء

وخلصت الدراسة لعدة توصيات من اهمها ضرورة تحقيق مبدأ العدالة في رواتب ومكافأة العاملين في شركات التأمين و ضرورة اعطاء عناية خاصة بالاهتمام بالموارد البشرية من حيث الاختيار و التعيين و التأهيل المعنوي للموظفين و ان ادارة الجودة الشاملة هي استراتيجية ادراجه تسعى الى ايجاد ثقافة تنظيميه تشجع التحسين المستمر للعمليات و بمشاركة جميع العاملين و في كل الاوقات و ذلك بهدف تحقيق رضاء العميل , و لذلك ضرورة وجود عملية التغيير و التحسين في العمليات و الاجراءات التنظيمية في شركات التأمين ، و ضرورة الاعتماد على العمل الجماعي في شركات التأمين و ايضا اعطاء العاملين سلطات و صلاحيات اكبر و الاهتمام بالتدريب و تقدير جهود الافراد و العاملين و اخيرا ضرورة وجود ضرورة وجود رؤية مشتركة لكل من العاملين و المديرين في بناء الاستراتيجيات.

الفه  
رس

أ	الآية الكريمة:
ج	شكر واهداء.....
د	ملخص البحث:.....
هـ	الفهرس.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
2	المقدمة:.....
4	مشكلة الدراسة وسائلها.....
4	مشكلة الدراسة : .....
4	أسئلة الدراسة : .....
4	اهداف الدراسة:.....
4	فرضيات الدراسة : .....
5	الفصل الثاني.....
5	الإطار النظري للدراسة.....
6	-مفهوم الجودة : .....
10	ـمفهوم إدارة الجودة : .....
11	مفهوم إدارة الجودة الشاملة: .....
14	تكليف الجودة : .....
18	- أهمية إدارة الجودة الشاملة : .....
20	اهداف إدارة الجودة الشاملة : .....
23	مبادئ إدارة الجودة الشاملة : .....
27	- إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات : .....
35	ـنبذة عن شركة المتحدة للتأمين:.....
39	الفصل الثالث.....
39	الاطار العملي للدراسة.....
40	مجتمع البحث وعينته .....
44	عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة.....
54	عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة .....
59	النتائج النهائيةالمبحث الرابع.....
60	النتائج النهائية .....
62	اهم التوصيات :- .....
62	الاستبيان:.....
	المراجع : .....
	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

# المقدمة:

ان التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف انواعها في عالم اليوم هو كيفية النجاح في بيئه تتشارع فيها التحولات والمتغيرات، حيث تزداد حدة المنافسة يوما بعد يوم، وحيث تصبح الجودة مطلبا أكثر الحاجا.

وإذا كان الحديث عن الجودة كثيرا ما يرتبط بالحديث عن مواصفات قياسية، بيانات إحصائية، طرق وأساليب وأدوات مختلفة، وكان مفاهيم الجودة وتطبيقاتها تقتصر -على هذه الأمور، ولكن في الواقع الامر فان الجودة بمفهومها العام والشامل ترتبط بنواحي أخرى كثيرة. فنحن لا نحتاج للجودة في مؤسساتنا فقط سواء اكانت صناعية او خدمية، حكومية او خاصة، ولكننا نحتاج اليها أيضا في بيوتنا ومدارسنا وجامعاتنا وكافة مناحي حياتنا، اخذين بالاعتبار ان تبني مفاهيم الجودة والالتزام بمبادئها هو رحلة وليس محطة وصول، فتطبيقات الجودة ليست لها حدود ومستمرة بلا توقف من اجل تحسين لا ينتهي لمفاهيم الادارة والإنتاجية والامر الذي يقتضي -ضرورة الإسراع في تطبيق مفاهيمها ومواصلة الالتزام بهذه المفاهيم، وذلك عن قناعة بمبادئ الجودة واهميتها من ناحية، وانها استثمار طويل الاجل وليس عصا سحرية او حلا سريعا من ناحية أخرى، فالدافع يجب ان يكون ذاتيا وان اول واهم مسألة في هذا الموضوع تتمثل في بناء الافراد وليس استخدامهم، وذلك من خلال تهيئة الأرضية وإرساء الأسس لثقافة داعمة ومساندة لها.

وقد اصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنا من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، فإذا كان الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو البحث عن اشباع حاجات ومتطلبات العميل الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه وفائه للمنظمة ولأجل الوصول الى هذه الغاية فان الامر يتطلب احداث تغيرات جذرية وعميقة في ثقافة المنظمة، وفي هذا الاطار فان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج او نظام اداري شامل قائم على أساس احداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات :الفكر، والسلوك، القيم، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والإداء ... الخ من اجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها باقل تكلفة بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل يتحطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك ان رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالمولودين وغيرهم ولذلك فان إدارة الجودة الشاملة هي تغير تنظيمي تشجع على تطبيق و توفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات و تبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الادارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين . وتعتبر الجودة أحد السباقات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات العمل. وهي سلح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق.

في منظمات Quality أن الموقع الاستراتيجي المقدم الذي وصلت إليه الجودة العمال المعاصرة ومرافقها مبنى مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً مبنى ابتكارات العصر الحالي، بل أن له جذوره الموغلة في القدم.

وقد شهد موضوع الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً في الغرب منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الان ، وقد حفظت على مثل هذا التطور عوامل عديدة منها القوانين الحكومية والتسارع التكنولوجي وزيادة الإنتاج وارتفاع المنافسة المحلية والدولية (خصوصاً بين الولايات المتحدة واليابان )، والحقيقة ان اشتداد المنافسة كان العامل الرئيس لارتفاع ازمة منشآت الاعمال ، والتي سعت للخروج من المنافسة السعرية الحادة و الاتجاه لإيجاد ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتضمن لها حصة مناسبة من السوق ومن هنا كان الاتجاه للتميز بالجودة وهو الامر الذي أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المناهج في إدارة الجودة في منشآت الاعمال، وقد شهدت المنشآت الصناعية في الدول المتقدمة شيئاً واسعاً في تطبيق هذا المنهج وحققت المنافع منه في تحسين مراكزها السوقية والتنافسية، وفي زيادة الأرباح والارتفاع بمستوى الأداء، وامتد تطبيق ذلك المنهج إلى قطاعات الخدمات بفعل الازمة ذاتها التي سبق ان شهدتها منشآت الاعمال الصناعية في الغرب.

# مشكلة الدراسة واسئلاتها

## مشكلة الدراسة:

هذه الدراسة تحاول معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة المتحدة للتأمين ومعرفة مواضع الخلل وبالتالي محاولة علاجه ومن ثم تتمكن من تطوير ورفع كفاءة الشركة وتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:  
هل يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة المتحدة للتأمين؟

## أسئلة الدراسة:

ويقفر عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:  
هل يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركة المتحدة للتأمين؟  
هل يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالعملاء في شركة المتحدة للتأمين؟  
هل يوجد تطبيق لمبدأ التحسين المستمر للعمليات في شركة المتحدة للتأمين؟  
هل يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركة المتحدة للتأمين؟

## اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتمثل الأهداف فيما يلي:  
- التعرف على مدى تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركة المتحدة للتأمين.  
- التعرف على مدى تطبيق مبدأ الاهتمام بالعملاء في شركة المتحدة للتأمين.  
- التعرف على مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات في شركة المتحدة للتأمين.  
- التعرف على مدى تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركة المتحدة للتأمين.

## فرضيات الدراسة:

من اجل معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع أربع فرضيات وهي كالتالي:  
لا يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركة المتحدة للتأمين.  
لا يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالعملاء في شركة المتحدة للتأمين.  
لا يوجد تطبيق لمبدأ التحسين المستمر للعمليات في شركة المتحدة للتأمين.  
لا يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركة المتحدة للتأمين.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري للدراسة

## مفهوم الجودة:

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة؛ باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسيرة للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية.

ونظراً لتنوع المفكرين والمتخصصين والرواد في مجال الجودة؛ ونظراً لتباعد واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف وتنوع خدماتها وأنشطتها ومنتجاتها فقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بها؛ لذا فمن الأجدى للقارئ أن يتعرف على اتجاهات بعض تلك المفاهيم والتي من أهمها أن الجودة هي:

- درجة التميز.
- جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه.
- مطابقة الشيء لاحتياجات.
- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق.
- الملاعة للاستعمال - ومقابلة القيمة لما يدفع.
- ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري.
- المطابقة لمواصفات متقد عليها بتكلفة مقبولة
- إجمال الملامح والمواصفات التي تميز منتج أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها حاجة معلومة (معينة).

- تحقيق وتجاوز آمال (توقعات) العميل، بتكلفة يشعر العملاء بها بحصولهم على قيمة مناسبة. كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها في الآتي:

Black يعرف بلاك الجودة بأنها مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة.

يقول jurat: أن الجودة هي الملائمة للعرض أو الاستعمال.

E-deming يرى أن الجودة هي: دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات.

في حين عرفها G.Taguchi بأنها: تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسلية للزبون.

Feigenbaum,1991:7: تشمل عناصر الإنتاج وصفاتها والخدمات الهندسية والسوقية والتصنيع والمحافظة عليها والتي تتمكن المنظمة من خلالها تلبية حاجات ورغبات الزبون.

Dilworth,1992:609: لخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي من خلالها يلبي المنتوج أو الخدمة في استعماله توقعات الزبون.

Bounds et al.,1994:45: انتاج منتوج او خدمة تقابل الاحتياجات او التوقعات للزبائن.

Huxtable ,1995:9: حالة الرضا المتحقق للزبائن نتيجة تلبية احتياجاتهم.

Noori Rad & Ord, 1995:158: المنتوج المتكامل الذي يلبي اجمالي حاجات الزبون.

Heizer & Render, 1997:90: الأداء الأفضل والهيئة المتقنة" وعلى كونها متغيراً دقيقاً قابلاً للقياس ويجري تحويلها إلى خصائص محدودة داخل المنتج" أو أنها "المطابقة للمواصفات وصنع المنتج الصحيح من المرة الأولى.

Evans, 1997:78: الملائمة لاستعمال أي المنتوج أو الخدمة يجب أن يحقق متطلبات الزبون وتوقعاته.

Mc watters et al., 2001:428: مقابلة توقعات الزبون أو تلبيتها وتتضمن المطابقة والموثوقية وعدد الخيارات "أي امتلاك لخيارات أكثر".

Hilton, 1999:496: درجة الامتياز والانسجام الاقصى للمنتوج مع الاستخدام المراد له. وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

الجودة كما يراها كل من kanji, G.K. & Asher, كانجي جي كيه، أشر إم انها الملاعنة للاستخدام، فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة.

ومن خلال ذلك فإن تحديد مفهوم الجودة في المفهوم الحديث يتطلب تحديد الآتي: المتطلبات: مجموعة الحاجات التي يسعى المستخدم لإشباعها وتعكس وجهة نظر متلقي الخدمة. الموصفات: وترتبط بجانب من جوانب السلعة أو الخدمة بما تحمله من مواصفات تجعلها قادرة على مواجهة المتطلبات.

ويرى المؤلفان ضرورة تفسير العلاقة المتبادلة بين الموصفات والمتطلبات: حيث إن الجودة هي المطابقة مع متطلبات العملاء، وهذا هو المفهوم الحديث للجودة والذي يقوم على خمسة محاور رئيسية هي:

- المتطلبات: وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل أو التزيل كي يتسمى إشباعها.
- التوقعات: وتعنى التنبؤ بالجهاز المستقبلية التي تشبّع رغبات النزلاء.
- الموصفات: تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة ومستوى جودتها في إطار ملامعتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات النزلاء أو العملاء «جودة التصميم».
- العمليات: جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ «جودة الأداء».
- الاعتمادية: وتعنى استمرارية الجودة، وهو ما يسمى بفتره الضمان.
- كما أن تطبيق هذا المفهوم للجودة يتطلب مراعاة الاعتبارات الآتية:
  - إدراك أن العميل هو أهم شخص.
  - معاملة العميل باحترام وصدق وعدل وأمانة.
  - تلبية احتياجات ورغباته وتوقعاته وإزالة مخاوفه وشكواه كلما أمكن ذلك.
  - الإصغاء جيداً للعملاء والاستجابة لاقتراحاتهم وعمل نفس الشيء مع العاملين.
  - تيسير وتسهيل الحصول على الخدمة الجيدة بأقل تكلفة.
- توفير أعلى مستوى من الاهتمام والرعاية المهنية التي نستطيع أن نقدمها للعاملين والعملاء الخارجيين بشكل ثابت ومستقر؛ وخاصة مسيرة التغيير في النواحي التكنولوجية.
- ويأتي جوزيف جوران Joseph. M. Joran بوصفه أحد أهم الرواد في مجال الجودة، ليقدم طريقة شاملة ومتكاملة لرؤيتها وفهمها؛ تكون من ثلاثة عمليات مترابطة وهي:
  - التخطيط للجودة.
  - الرقابة على الجودة.
  - تحسين الجودة.

حيث أكد جوران على أن جودة المنتج الخدمي تعتبر أكثر تعقيداً وصعوبة في قياسها وتعريفها والحكم عليها من جودة المنتج السلعي، ويعتبر العميل هو الوحيدة القادر على تقييمها والحكم عليها.

#### **- مداخل تعريف الجودة:**

يمكن تناول تعريف مفهوم الجودة من خلال عدد من المداخل؛ من أهمها:

- مدخل المثالية.
- دخل المنتج.
- مدخل المستخدم.
- مدخل التصنيع.
- مدخل القيمة.

#### **- مدخل المثالية:**

- الجودة هي الامتياز الطبيعي.
- الجودة هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال والتميز.

#### **- مدخل المنتج:**

- الجودة يمكن قياسها وتحديدها بدقة متمثلة في المنتج الذي يتضمن ويحتوي على خاصية من الخواص أو عنصر من العناصر المكونة له.

#### **- مدخل المستخدم:**

- الجودة هي القدرة على تلبية احتياجات المستخدم أو المستهلك.
- الجودة هي درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين.

#### **- مدخل التصنيع:**

ينظر الصانع إلى الجودة وفقاً لوجهة النظر الهندسية التصنيعية ومن هنا كان التعريف الشائع للجودة:

- التطابق مع المتطلبات.
- تحقيق المواصفات.
- تصنيع جيد من أول مرة.

#### **- مدخل القيمة:**

هذا المدخل يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فإن المنتج الجيد هو:

- الذي يوفر أداء معيناً بسعر مقبول.

- الذي يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة.

من خلال استعراض التعريف والمداخل السابقة نلاحظ أن هناك اختلافاً واضحاً وكبيراً في تعريف الجودة؛ لذلك نجد أن بعض المسؤولين المهتمين بجودة المنتج أو الخدمة يؤكدون أن

تعريفات الجودة يمكن حصرها جميعاً، وتقسيمها إلى عدة نواعيات، بعضها يعتمد في تعريفها على أساس المستخدم User based أي أنها ترى الجودة تظهر في عين المشاهد، ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق؛ حيث يرون أن الجودة المتميزة تعنى أداءً أفضل.

أما رجال الإنتاج والخدمة فإن الجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع مرتبطة بالإنتاج، حيث يرون أنها تعنى المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يتم إنتاجها أو تقديمها بطريقة

صحيحة من أول مرة Do right things right at first time

أما وجهة النظر الثالثة والمبنية على أساس المنتج فإنها تنظر إلى الجودة على أنها المتغير

الخاص للقياس الدقيق That is change which under Control measure

ونظراً لهذه الاختلافات فيجب على المنظمات أن تضع أهدافها مرتبطة بتصميم الجودة وتكليف الحصول عليها، بمعنى أنه يتوجب على المنظمة أن تضع تصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق الموجب بين القيمة والتكلفة عند حده الأقصى.

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل Superlative لذلك تعد سيارة مرسيدس، هي سيارة الجودة، وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة ..... الخ من الأمثلة. وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها. في ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتوجات متاحة للقادرین على الدفع.

ويتوقف التعريف المناسب للجودة على نوع العمل الذي نقوم به، وهذا يتوقف على تفهمنا للجودة؛ فالجودة ليست مطابقة المواصفات فحسب، فقد تكون المواصفات ناقصة؛ مما يعني قصوراً في مفهوم الجودة. كما أن الجودة ليست فقط إشباع رغبات العميل؛ فهذا قد يساء فهمه من قبل العميل أو المنتج، والجودة ليست مجرد تحديد أفضلية السلعة أو الخدمة، فالسلعة والخدمة الأفضل قد تكون تكلفتها باهظة، والعكس صحيح.

## مفهوم إدارة الجودة:

تعني إن النظام الإداري قد حدد الخطوات المتخذة لإنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة والتأكد على التحسينات المستمرة وبما يحقق أفضل النتائج عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته وهو تعبير مستخدم للدلالة على أن تحقيق الجودة هو الناتج الحتمي لجودة الأداء لكل جزئية من العمل على كافة المستويات وكافة الأنشطة على مستوى الإدارة والتي تحدد سياسة الجودة ،الأهداف ، المسؤوليات المرتبطة وتطبيقاتها خلال التخطيط والرقابة و يتوقف العملاء الان ان الموردين قادرون على إدارة الجودة بما يتماشى مع الأسس المتضمنة خلال المواصفات القياسية لنظم الجودة .

من خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتبع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثبتت وكان هذا التطور انعكاس لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن الماضي وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور وهي: الفحص، والمراقبة الإحصائية للجودة، وتأكد الجودة، إدارة الجودة الشاملة أو ما يطلق عليه إدارة الجودة الاستراتيجية. وكل مرحلة تالية من مراحل التطور اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة عليها. وفي رأينا انه من الاوفق تقسيم مراحل التطور الأربع السابقة إلى مدخلين في لإدارة الجودة أولهما المدخل التقليدي لأداره الجودة ويتضمن الفحص المراقبة، وتأكد الجودة والمدخل الثاني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### وتتطلب إدارة الجودة:

الالتزام كل من الادارة العليا والعاملون:

- السلوك الجيد.
- توفير الموارد.
- تكامل السجلات.
- التحكم في العمليات.
- فاعلية النظام.

### \*) اسلوب الإداره:

1. تحديد التنظيم والمسؤوليات.
2. الأعداد لتخطيط جميع الأنشطة.
3. التحكم في المبادرة الفردية.
4. الاحتفاظ بالسجلات وتحليلها.
5. مراجعة النظام وتصحيحه.

## **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر؛ بداية من الجودة كمفهوم، ثم الرقابة على الجودة، مروراً بتوكيد الجودة، وحتى إدارة الجودة الشاملة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدماء بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعة، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكيد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء. وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهجاً وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة.

والجودة - بوصفها فكراً - موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها مهنةً و عملاً إدارياً - لم تنشأ إلا حديثاً؛ فبعد الحرب العالمية الثانية وضع إدوارد ديمين - Edward Deming - أحد أهم رواد الجودة إن لم يكن الأب الروحي للجودة - مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسة لما يطلق عليه إدارة لجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها؛ بحيث يصبح المنتج سواء سلعة أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل والأنظمة الحاكمة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض، والتي تجتمع معاً لتشكل مدخلًا شاملاً متكاملاً لأداء العمل بمستوى متين من الجودة والنوعية. وتعرف بالجودة الشاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المنظمة، وعلى كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً كاملاً من جميع الإداريين والمنفذين.

أصبحت الجودة حديث العصر وقضية أساسية بالنسبة لكثير من المنظمات في كافة القطاعات، وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدده للحرص على توفير النوعية التي تلبي مطالب العميل (هيجان، 1994)، وعليه فقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية التي اهتمت بالجودة منها: حلقات الجودة، التوقيت المناسب، جودة الخدمة، والتي شكلت بمجموعها المحاولات الأولية لتحقيق الجودة، حيث بقيت كذلك حتى تم التوصل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر النموذج الأمثل لتحقيق الجودة الكلية وأحدث المفاهيم الإدارية الهدافة لتطوير أداء المنظمات من خلال أحداث تطوير تنظيمي شامل وبناء ثقافة عميقة عن الجودة (القططاني، 1993).

هذا التحول في الاهتمام بالجودة، جعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة محوراً لاهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تعدد آراؤهم حوله تبعاً لخلفياتهم ونظرياتهم، وقد ظهر هذا التباين جلياً بتعارفهم المختلفة للمفهوم ومن أبرز هذه التعريفات:

هليجا دير أموند Helga Drummond (1991) عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية مبنية أساساً على رضاء العميل، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات المقدمة، والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه الخدمات أو المنتجات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن دائماً".

في حين عرفاها جو زيف جابلونسكي (1991) بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

أما بهارات واكھلوا Bharat Wakhula (1997) فقد عرف الجودة الشاملة على أنها: "التفوق في الأداء لسعادة المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق جودة ذات قيمة للمستهلكين من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات".

في حين عرفاها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية Department of Defense (1990) على: "أنها مجموعة من أنشطة التحسين المستمر لأداء المنظمة والمرتبطة بالعاملين بكلفة مستوياتهم والقائمة على أساس استخدام الأساليب الإحصائية، المصادر البشرية، والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، بحيث تتكامل هذه الأنشطة مع الأساليب الإدارية والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسن المستمر".

أما ستيفن كوهن ورونالد براوند Steven Cohn and Ronald Brand (1993) فقد أوردوا التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة:

الإدارة: تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل وتجاوزها.

الشاملة: تعني تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاءً بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وقد عرفاها كريمر Kramer (1993) على أنها: "تركيز انتباه العاملين على رغبات العملاء، ومجموعة أساليب يحتاج إليها لبناء نظام وقيادة إدارية ضرورية لجعل المنظمة تعمل وفقاً لفلسفة خدمة العميل".

أما مكتب الحسابات الفدرالي في واشنطن (1991) فيعرفها على أنها: "فلسفة تتطلب سعياً دؤوباً للجودة توجهاً نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات، وأهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة وفق الحقائق".

ولأغراض هذه الدراسة، فإنها يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري شامل يساعد على تحسين ربحية وإنتجاجية المنظمات، من خلال العمل على خلق بيئة تنظيمية

تقوم على أساس إرضاء العميل وتحقيق توقعاته، وذلك بالتوجه نحو إشراك العاملين بكافة مستوياتهم بأنشطة التحسين لأداء المنظمة بجوانبها العملية والإدارية، وربط هذه الأنشطة بشكل تكامل مع الأساليب الإحصائية والإدارية، والموارد البشرية والمالية المتاحة، والوسائل التقنية المتوفرة لضمان الاستمرار في تلبية احتياجات العميل.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوماً متكاملاً من خلال اعتبارها فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل

الإدارية الرئيسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر، وقد بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات لتحسين وتطوير نوعية إنتاجها ما بين سلع وخدمات وأفكار ومساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور.

كما يعرف خضير كاظم حمود (2002 م) إدارة الجودة الشاملة بأنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

ويتضح من التعريفات السابقة - على الرغم من عدم اتفاقها جمياً على مفهوم واحد - أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاجية، وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية؛ فقد اتسع مضمونها، ونطاق شمولها، والفلسفة المرتكزة عليها؛ بما جعلها تفرد بسمات متميزة عما سبقها من مداخل للجودة، وأنها امتدت لغطى كل عمليات المنظمة؛ مستهدفة مقابلة احتياجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجيه بالعميل، في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت، للجودة.

#### أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- 1- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، ورفع معدلات الربحية.
- 2- تعزيز العلاقات مع الموردين.
- 3- رفع درجة رضا العملاء.
- 4- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- 5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء، وتقليل معدلات التالف.
- 6- فتح أسواق جديدة، وتعزيز الأسواق الحالية.
- 7- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- 8- زيادة معدل سرعة الاستجابة للتغيرات داخل المنظمة.
- 9- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- 10- تحفيز العامل وإشعاره بتحقيق الذات من خلال مشا ركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

## تكليف الجودة:

لا يوجد اتفاق تام بين خبراء الجودة حول كلف الجودة، إلا أن المنهج الأكثر قبولاً هو ذلك المنهج الذي يقسم كلف الجودة إلى ثلاثة أصناف عامة: كلف منع المعيوب، كلف تقويم الجودة، الكلف الخاصة بالإنتاج للمعيوب (Virden & Whute) وتذهب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC 1971) إلى تصنيف كلف الجودة في أربعة أصناف هي: كلف المنع (الوقاية)، كلف التقويم، كلف الفشل الداخلي، وكلف الفشل الخارجي.

الوظيفة الأساسية لتحليل كلف الجودة في نظام الجودة هو المساعدة في تحديد زمن التحسين ومن ثم وضع مقياس للتحسين المتحقق بمرور الوقت. ولإنجاز هذه الوظيفة، ينبغي وضع مقياس يكون أساساً للمقارنة بين كلف الجودة. (Kolorik

ولأغراض التحليل طويل الأمد فإن صافي المبيعات هو الأساس الأكثر استخداماً، لأن يقال بأن كلف الجودة تشكل (9%) من صافي المبيعات. أما بالنسبة للمقاييس الأخرى مثل تكاليف الفشل الداخلي فتحسب كنسبة من تكاليف الإنتاج الإجمالية، وتقاس تكاليف الفشل الخارجي كنسبة من صافي المبيعات، في حين تحسب تكاليف التقييم كنسبة من تكاليف المواد المشتراء الإجمالية.. وهكذا. (Kolorik

أما أساس التحليل قصير الأمد الذي يرتبط بشكل مباشر بكلف الجودة قياساً بكمية الإنتاج في كل عملية، فإنه يتطلب بناء قياس كلف الجودة عند مستوى العمليات التشغيلية وفي كل الأحوال ينبغي أن نعلم بأنه ليس هناك أساس ثابت أو محدد يمكن استخدامه لوحده لقياس كلف الجودة لأنه يمكن أن يكون مضللاً. (Kolorik

**يتطلب إعداد برنامج كلف الجودة التقليدي، الخطوات الآتية:**

- 1- بناء نظام لقياس كلف الجودة.
- 2- تطوير نظام تحليل مناسب طويل الأمد.
- 3- وضع أهداف تحسين سنوية لكلف الجودة الإجمالية.
- 4- تطوير تحليل قصير الأمد يتناسب مع الأهداف الفردية التي تضاف إلى أهداف التحسين السنوية.
- 5- مراقبة التقدم بالأهداف قصيرة الأمد واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة عدم تحقق الأهداف الموضوعة.

لقد تعددت وتبينت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثين بشأن وضع تعريف محدد لتكليف الجودة وأبعادها المختلفة ومن الصعب أن نجد تعريفاً يصفها ويعرفها تعريفاً شاملأً ومحدداً بسبب تعدد وتنوع الأنشطة المرتبطة بالجودة من صناعة إلى أخرى ومن منشأة إلى أخرى ومن خط إنتاجي إلى آخر داخل المنشأة الواحدة (حسين، 2000).

ولقد تطور مفهوم تكاليف الجودة مع تطور إدارة الجودة وتطور البيئة الصناعية والتنافسية وأيضاً تطور فلسفة الإدارة بشأن مفهوم وأبعاد الجودة والاهتمام بضرورة قياس تكاليف الجودة وتحليلها ورقتها حيث اتسع نطاق تكاليف الجودة ليشمل كافة التكاليف والأعباء المتعلقة بالأنشطة والعمليات الالزمة لتقديم المنتج بمستوى الجودة الذي تحدده المنشأة وفقاً

لرغبات و حاجات العميل هذا بالإضافة إلى التكاليف المترتبة على تصنيع منتجات غير مطابقة للمواصفات.

ويرتبط مفهوم تكاليف الجودة بداخل وأبعاد الجودة ذاتها حيث يذكر كل من Albright & Roth, 1992 أن تكاليف الجودة تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

1- **تكاليف جودة التصميم:** حيث تزداد تلك التكاليف مع ارتفاع جودة التصميم. لأن هذا الارتفاع يتطلب مواد ذات مستوى جودة مرتفع وأساليب إنتاج أكثر دقة وعملية ذات مستوى مهارة عالية.

2- **تكاليف جودة التنفيذ:** حيث تنخفض التكاليف مع ارتفاع جودة التنفيذ لأن ذلك يؤدي إلى تخفيض الفاقد الناتج عن: (تخزين المواد، وارتفاع تكاليف الفحص والاختبار، والعملة والمواد المنصرفة على إعادة تشغيل المنتجات المعيبة، والأعباء الناتجة عن زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية إصلاح الوحدات المعيبة).

ويذكر (Paul, 1990) أن مفهوم تكاليف الجودة من منظور أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة يشير إلى مدى الاختلاف ودرجة التباين بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية لإنتاج السلعة أو الخدمة. حيث تتحقق التكاليف المعيارية إذا كان المنتج أو الخدمة الذي تم إنتاجه سليماً وجيئاً من المرة الأولى (حسين، 2000).

وتحدد المواصفات القياسية الدولية (BS6143 Part 2, 1990) مفهوم تكاليف الجودة بأنها التكاليف اللازمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ليس فقط على نطاق تصميم المنتج وتتنفيذه في مراحل عملية الإنتاج، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل. كما تشمل تكاليف الجودة أيضاً الخسائر المترتبة على عدم تحقيق مستويات الجودة الموضوعة.

وقد أيدت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) المفهوم السابق لتكاليف الجودة وكذلك المركز الأمريكي لشؤون الجودة والإنتاجية (APQC).

وقد ذهب كل من (Bohan & Hamey, 1991) في تعريفها لتكاليف الجودة إلى مدى أبعد من ذلك. حيث ذكر الباحثان أن مفهوم تكاليف الجودة يشير إلى كافة الموارد والإمكانيات التي تنفقها المنشأة بهدف التأكيد من أن المعايير المحددة للجودة يتم تطبيقها بطريقة ثابتة ومتماطلة في أي منشأة (حسين، 2000).

ويضيف (Taguchi & Clansing, 1990) بعداً جديداً لمفهوم تكاليف الجودة وهو مفهوم الخسارة حيث تتمثل خسائر الجودة في كونها انحرافات عن الهدف الرئيسي وليس على أنها مطابقة لمواصفات عشوائية. وأن هذه الخسائر يجب قياسها على أنها تكاليف على المستوى الكلي وليس على أنها تكاليف تظهر فقط عند مراحل اكتشاف العيوب وعلى ذلك فإن نطاق مفهوم تكاليف الجودة لم يعد قاصراً على تكاليف إدارة أو قسم الجودة بالمنشأة ولكنه امتد ليشمل المجتمع بوجه عام وتتمثل خسائر الجودة طبقاً لذلك في: عدم رضاء العميل – زيادة تكاليف الضمان والتعويضات وفقدان للحصة السوقية.

وقد حدد (Porter & Rayner, 1992) خمسة مبادئ رئيسية تتعلق تكلفة الجودة في ظل فلسفة إدارة الجودة الكلية وهي:

1- **المسؤولية**: حيث يجب أن تتوافر لدى الأفراد العاملين والمديرين البيانات الكاملة عن العمليات المتعلقة بتحسين الجودة في المنشأة. ولا شك أن السبيل الوحيد لتحمل المسؤولية يكون من خلال المشاركة حيث يتوقع العميل المشاركة في المنافع المتولدة من عمليات التحسين المستمرة للجودة. وطالما أن المنشأة تحافظ على تركيزها على عملائها، فعندئذ يمكن أن تكون تكلفة الجودة مفيدة.

2- **الملازمة**: يجب أن تكون البيانات وثيقة الصلة بالعمليات المتعلقة بتحسين الجودة وتساعد على قياس فاعلية أي إجراء تصحيحي أو مشروعات مقرحة لتحسين مستوى الجودة. كما تساعد على بناء استراتيجية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات.

3- **الأولوية**: حيث يجب أن تتمكن البيانات من التحديد الدقيق للأولويات باستخدام تحليل باريتو وذلك لإظهار المجالات التي يجب أن تكون محل اهتمام.

4- **البساطة**: إن المحافظ على بساطة التكاليف ليست أمراً سهلاً حيث يتطلب الأمر أن يعرف الأفراد المختصين كيفية تبسيط الإجراءات والعمليات لتخيض التكاليف.

5- **المرونة**: حيث يجب أن تكون طرق قياس التكاليف مرنة.

#### **تعريف مفهوم تكاليف الجودة**

- **تكاليف الجودة** هي: مجموعة التكاليف التي يتم إنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته.
- إذاً هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى لجودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه وتقدير مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات المستهلك.
- كذلك، تشمل هذه التكاليف تكاليف للإخفاقات (الفشل) التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنشأة أو خارجها.

#### **ومن التعريف الأخرى لتكاليف الجودة**

- حسب الموصفات البريطانية: هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة.
- ويمكن تعريفها بأنها جميع التكاليف التي تتعرض لمسى الجودة أو في أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة.

#### **أهم مميزات دراسة التكاليف المتعلقة بالجودة هي**

- 1- تعتبر الدراسة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة.

2- أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة أرباح المنشأة.

3- أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية.

4- تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارة والموظفين لفهم أهمية عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى.

### أهمية دراسة تكاليف الجودة:

\* يقول أحد مديري الإدارة العامة في شركة صناعة الحاسوب Packard Hewlett : كلمات اكتشفت الخطأ مبكراً أو قبل حدوثه يكون التوفير أكثر فمثلاً إذا اكتشفت خطأ في مقاوم تكلفته 2 قرش وقررت التخلص منه فقد فقدت 2 قرش. ولكن إذا لم يتم اكتشاف الخطأ واستخدمت هذا المقاوم في صناعة الحاسوب فقد يتكلف هذا 10 جنيهات ثمن تكلفة إصلاح الجزء، وإذا لم تكتشف الجزء الذي به عيب وتم بيع الحاسوب وأصبح في يد المستهلك فإن تكلفة الإصلاح تصبح مئات من الجنيهات، وحسب عدد الحواسيب المنتجة بهذه الطريقة والتي يجب إصلاحها فإن تكلفة الإصلاح سوف تتعذر تكلفة التصنيع.

### \* مكونات تكاليف الجودة الكلية:

أوضحت دراسة (Navaratnorn, 1993) أن تكاليف الجودة الكلية تتكون من نوعين رئيسيين هما:

1- **تكاليف الجودة المنظورة:** ويطلق عليها أيضاً اصطلاح تكاليف الجودة الملموسة وتمثل في عناصر التكاليف المتمثلة في تكاليف الإصلاح والتخزين وتكلفة الفحص والاختبار وتكلفة تعديل العمليات الإنتاجية وتكاليف البحث والتطوير.

2- **تكاليف الجودة الغير منظورة:** ويشار إليها بتكاليف الجودة غير الملموسة ويشير هذا النوع إلى عناصر التكاليف التي يصعب قياسها مثل: تكاليف تحليل أسباب الفشل في تسليم العملاء منتجات غير مطابقة للمواصفات، تكاليف فقد الحصة السوقية، وتكاليف فحص شكاوى العملاء.

### وتتكون التكاليف المنظورة للجودة من عناصر رئيسيين هما:

أ- **تكليف المطابقة:** وهي التكاليف المتعلقة بالأنشطة الازمة لتحقيق التطابق مع المواصفات الموضوعة للمنتج أو الخدمة.

ب- **تكاليف عدم المطابقة:** وتشير إلى التكاليف التي تتحملها المنشأة عندما تفشل في تحقيق المطابقة للمواصفات والإجراءات المطلوبة وعدم إنجاز المتطلبات المحددة للعملاء. ويوضح الشكل التالي أنواع تكاليف الجودة.



## أهمية إدارة الجودة الشاملة:

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من استراتيجياتها التنافسية، وبعد أن كانت هذه الشركات تولي جل اهتمامها للكلفة انطلاقاً من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت تناول بوجود هدف واحد تسعى الشركات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح وهو تدريبة تكاليف الإنتاج، وبعد أن فطنت العديد من الشركات إلى هذا الهدف من أهداف الأداء، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.

البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه، وهذا يحتم على الشركة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، لذا ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءاً فاعلاً في إنتاج المنتوج أو تقديم الخدمة من جهة، وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء منظمة الجودة.

من هنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها:

1- تحسين سمعة المنظمة "Organisation's Reputation".

2- تحسين الإنتاجية "Productivity".

3- تقليل الهدر "Wast" في الموارد.

4- تقليل التكلفة "Cost".

5- زيادة الحصة السوقية "Market Share".

6- تحسين الربحية "Profitability".

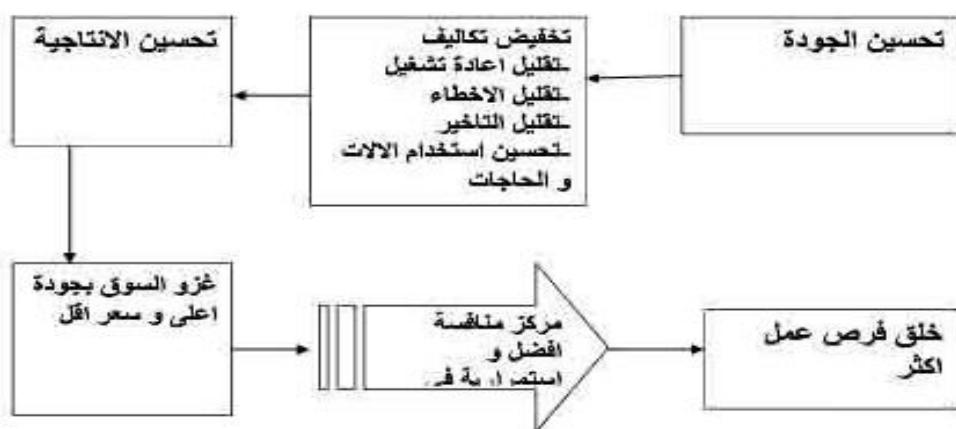
7- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

8- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

9- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

- 10- توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل ISO 9000.
- 11- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- 12- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلاً متكاملاً.
- 13- التغلب على العقبات التي تعيق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية.
- 14- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- 15- توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- 16- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ومنتجاتها وأهدافها.
- 17- إهراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- 18- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- 19- التحسين المستمر في المنظمة، وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب.
- 20- البدء بإدارة تحسين العمليات من الداخل، وليس انتظاراً لما يأتي من شكاوى العملاء.
- 21- مشاركة جميع وظائف ومستويات المنظمة وليس فقط المعنية منها بالجودة.
- 22- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين.
- 23- تصميم نظام للجودة وليس التفتيش على العيوب.
- 24- مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء إيجابيين وليسوا خصوصاً.

الشكل (1-3): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عثرة عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 179.

## أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يشير كل من علي السلمي، يوسف حجمي سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي إلى أن لإدارة الجودة الشاملة أهدافاً عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- إرضاء العملاء والتتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة.
- زيادة حركة ومرنة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واحتصارها من حيث الوقت والتكلفة.

### وأيضاً من الأهداف:

- 1- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر من التقلبات في جودة السلع والخدمة.
- 2- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات.
- 3- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة وفقاً لاحتياجات العميل.
- 4- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة.

تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أهداف رئيسية تعد من أهم مبادئ هذه الفلسفة وهي: (Heizer & Render) أو لاً: رضا الزبون Customer Satisfaction ثانياً: مشاركة العاملين Employer Involvement ثالثاً: التحسين المستمر Continuous Improvement

**أولاً: رضا الزبون:** يشعر الزبائن الداخليين والخارجيين بالرضا عندما تلبي توقعاتهم بشأن المنتوج أو الخدمة أو تخطتها – ويستخدم الزبائن المصطلح العام "الجودة" Quality ليصفوا مستوى رضاهم عن المنتوج أو الخدمة، إذ يحتفظ الزبائن بأبعاد متعددة عن الجودة في أهانهم وعندما يلبي المنتوج هذه الأبعاد يشعر الزبائن بالرضا. واحداً أو أكثر من التعريفات الآتية للجودة يمكن أن يحقق الرضا لدى الزبون:

- 1- **المطابقة للمواصفات:** Conformance to Specification بالرغم من أن الزبائن يقيمون المنتوج أو الخدمة التي يتلقونها، إلا أنه ما ينبغي أن يقيم هو العمليات "Processes" التي يتم من خلالها إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات. فشل العملية يعني

عدم قدرة العملية على مقابلة معايير الأداء المطبقة أو المعلن عنها. وقد ترتبط المطابقة للمواصفات بالجودة المناسبة أو التسليم في الوقت المحدد أو التسليم السريع.

2- **القيمة "Value"** الطريقة الأخرى التي يعرف بها الزبائن الجودة هي من خلال القيمة، أو الكيفية التي يؤدي بها المنتوج وظيفته أو تلبي بها الخدمة الغرض المطلوب أو المقصود بالسعر الذي يرغب الزبون بدفعه فيها. وتلعب عملية تصميم المنتوج/ الخدمة دوراً مهماً هنا، كالدور الذي تؤديه أسبقيات الشركة التناصية المرتبطة بـ "الجودة العالية" مقابل "المكلفة الواطئة". إذ ينبغي الموازنة بين هذين العاملين لتحقيق القيمة للزبون. ماهي قيمة المنتوج أو الخدمة في ذهن الزبون؟ إنها تعتمد على توقعات الزبون قبل شراءه للمنتوج أو الخدمة. مثلاً قد يكون شراء سيارة نوع "هوندا سيفيك" بسعر (13000) دينار أكثر قيمة لدى الزبون من شراء سيارة نوع "جاكور" بسعر (45000) دينار لأن الهدف المقصود من شراء السيارة هو مساعدة الطالب على الانتقال من سكنه إلى الجامعة التي يدرس فيها.

3- **المواعنة للاستخدام: "Fitness for Use"** عندما يقيم المنتوج أو الخدمة على أنها ملائمة للاستخدام بشكل جيد/ مثلاً سهولة الوصول إلى الخدمة أو الخصائص الميكانيكية للمنتوج. الجوانب الأخرى: المواعنة للاستخدام تكمن في النمط، المظهر، الديمومة، المعقولية، الحرافية، وقابلية الخدمة. مثلاً تقييم خدمة طبيب الأسنان من خلال مستوى تكنولوجيا الأدوات والمعدات التي يستخدمها خاصة أن الحديثة منها توفر الكثير من الراحة للمريض.

4- **الدعم والإسناد: "Support"** عادةً يكون الدعم أو الإسناد الذي تقدمه الشركة التي تنتج المنتوج أو تقدم الخدمة من الأهمية للزبون كأهمية جودة المنتوج أو الخدمة ذاتها. قد يغضب الزبون عندما تقدم الشركة كشفاً مالياً غير صحيح أو عندما تتأخر في الاستجابة لشكاويمهم بخصوص الضمان، أو عندما تكون إعلانات الشركة مضللة. يقلل الدعم الجيد للمنتوج من نتائج فشل الجودة.

5- **الانطباعات النفسية: "Psychological Impressions"** يمكن أن يقيم الزبائن جودة المنتوج أو الخدمة على أساس الانطباعات النفسية: الجو المحيط، والخيال (Image)، الجمالية في مجال الخدمة حيث يكون الزبون على اتصال مباشر بمقدم الخدمة سيكون المظهر وتعامل مقدم الخدمة مهم جداً، الهندام الجيد، ودماثة الخلق، حسن المعاملة، والعاملين الودودين، يمكن أن تؤثر في إدراك الزبون لجودة الخدمة. أما في التصنيع، فإن جدة المنتوج يحكم عليها عادة على أساس المعرفة التي يمتلكها رجال البيع وشخصيتهم، وصورة المنتوج التي يظهرها الإعلان.

**ثانياً: مشاركة العاملين:** أحد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين. وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل.

1- **التغيير الثقافية: "Cultural Change"** التحدي الذي تواجهه إدارة الجودة هو البقاء متىقطين (متتبعين) لأهمية الجودة لدى جميع العاملين وتحفيزهم باستمرار لتحسينها. مع إدارة الجودة الشاملة/ يتوقع كل فرد من العاملين في الشركة بأن يساهم في التحسين الشاملة للجودة – بدءاً من الإداري الذي يبحث عن مقاييس الادخار بالكلف، إلى رجل

البيع الذي يتعرف على حاجات الزبون الجديدة، مروراً بالمهندس الذي يصمم المنتوج بأقل عدد من الأجزاء، إلى المدير الذي يتصل بشكل مباشر وواضح مع رؤساء الأقسام الآخرين. بعبارة أخرى، تضم إدارة الجودة الشاملة كافة الوظائف التي ترتبط بالمنتج أو الخدمة.

2- فرق العمل: "Teams" تعد مشاركة العاملين تكتيالاً مهمًا في تحسين العمليات والجودة. وأحد طرق تحقيق مشاركة العاملين هي عن طريق استخدام "فرق العمل"، والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد لديها هدف عام، يضعون أهداف أداء خاصة بهم ويعتمدون مداخل معينة لتحقيقها، ويحملون أنفسهم مسؤولية النجاح. تختلف فرق العمل عن "مجموعات العمل" النموذجية بما يأتي:

أ- أعضاء الفريق يتزرون بهدف رئيس ومتقد عليه Overarching يؤمنون به ويسمو فوق أولوياتهم الفردية.

ب- يتشاركون أدوار القيادة بدلاً من أن يتولاها قائد واحد قوي.

ج- لا يحكم على الأداء من خلال المساهمات الفردية فقط بل كذلك عن طريق جمع "منتجات العمل" الذي يعكس الجهد المشتركة لجميع الأعضاء.

د- نقاش مفتوح، بدلاً من استخدام مفكرة إدارية محددة، وتنتمي من خلال اللقاءات (الندوات).

هـ- ينفذ أعضاء الفريق عملاً حقيقياً مع بعضهم البعض، بدلاً من تحويل الأعمال للمرؤسين.

### **ثالثاً: التحسين المستمر Continuous Improvement**

تقوم على أساس المفهوم الياباني "Kaizen"، وهي فلسفة البحث المستمر عن طرائق تتضمن فلسفة التحسين المستمر تحديد قواعد المقارنة الخاصة بتجارب الشركات المتميزة وخلق شعور لدى العاملين بامتلاكهم للعملية. يمكن أن يكون التركيز على تخفيض طول الوقت المطلوب لعملية طلب قرض من بنك مثلاً، تقليل حجم العادم (الخردة) الناتجة عن مكانة التفريز وغيرها. كذلك يمكن أن يركز التحسين المستمر على المشكلات مع الزبائن أو الموردين مثل الزبائن الخارجيين الذين يطلبون باستمرار تغييرات في الكميات المشحونة، أو الزبائن الداخليين الذين يفشلون في الحفاظ على المستوى العالمي للجودة. الأساس في فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد بأن أي جانب من جوانب العملية يمكن تحسينه وأن الأفراد يرتبطون بالعملية بشكل كبير جداً يكونون في أفضل موقع ليحددو التغييرات التي ينبغي إجراءها. الفكرة تكمن في عدم الانتظار لحين تفاهم المشكلة قبل اتخاذ إجراء بشأنها.

1- اتخاذ قرار البداية "Getting Start": لغرس فلسفة التحسين المستمر في منظمة ما، ربما تكون بحاجة إلى عملية طويلة، وعدد خطوات جوهرية لتحقيق النجاح وهي:

أ- درب العاملين على طرائق الضبط الإحصائي للعملية (SPC) والأساليب الأخرى في تحسين الجودة والأداء.

ب- جعل طرائق الضبط الإحصائي للعملية جزء من العمليات اليومية.

ت- بناء فرق عمل وتشجيع العاملين للانضمام إليها.

ث- استغلال أساليب حل المشكلات من خلال فرق العمل.

ج- خلق شعور لدى العامل بأن يمتلك العملية.

لاحظ بأن مشاركة العامل تعد امراً جوهرياً في فلسفة التحسين المستمر. وتعد الخطوتين الأخيرتين هامة إذا ما أصبحت الفلسفة جزءاً من العمليات اليومية ويتحقق شعور العاملين بامتلاك العملية إذا ما شعروا بمسؤوليتهم عن العمليات والطرائق التي يستخدمونها وشعروا بالفخر إزاء جودة المنتجات أو الخدمات التي يتتجونها. إنها تأتي من مساهمتهم في فرق العمل وأنشطة حل المشكلات، والتي تغرس لدى العاملين شعوراً بالسيطرة على مهامهم ومكان عملهم.

2- عملية حل المشكلات: معظم الشركات التي تستخدم فلسفة التحسين المستمر بفاعلية، تدرب فرق العمل لديها على استخدام دورة خطط، افعل، افحص، واتخذ الإجراءات أو ما عرفناها سابقاً بدوره "Deming" ذات الخطوات الأربع (PDCA) لحل المشكلات، وهي لب فلسفة التحسين المستمر.

تركز عملية حل المشكلات على تلك الجوانب من العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة. تضاف القيمة في العمليات مثل معالجة جزء أو خدمة زبون على إحدى صفحات الشبكة (Web-Page). لا تضاف أية قيمة على أنشطة مثل فحص الأجزاء لمعرفة مطابقتها للمواصفات أو خلوها من العيوب. تكمن فكرة التحسين المستمر هنا من إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي تشكل هرداً في الموارد ومضيعة للوقت. ربما تشمل فلسفة التحسين المستمر تخفيض وقت مناولة المواد عن طريق إعادة ترتيب موقع المكان لقليل المسافات التي تقطعها المواد، أو تحسين طرائق إنتاج الأجزاء لتقليل الحاجة إلى الفحص والعمل المعاو.

## **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهي:

### **1- التركيز على العميل:**

يقصد بالعميل هذا العملاء الخارجيين للمنظمة وأيضاً العاملين داخل المنظمة وهم الذي يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

### **2- التركيز على العمليات والنتائج معاً:**

يجب التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعرّض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات.

### **3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:**

يتطلب هذا المبدأ اتباع فلسفة المعيب الصفرى بدلاً من سياسة الفحص.

#### **4- تدعيم الأفراد:**

يجب على الإدارة أن تعمل على تنمية روح الفريق وتكوين جماعات وفرق للعمل من خلال إتباع فلسفة حلقات الجودة.

#### **5- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:**

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى حقائق وتبني المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

#### **6- معلومات التغذية العكسية:**

تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق المبادئ الخمسة السابقة فالنجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من أداء أعمالهم هو الضمان لارتفاع الأداء وضمان النجاح.

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المركبات والأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنجح قطعاً في تحقيق مستوى متميز من الجودة. ونبين هذه المبادئ على النحو الآتي:

- **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجودة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغض إرضا العميل عن طريق تقديم خدمات وسلع ذات جودة ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها.

- **المشاركة والتمكين:** إشراك كل فرد يتاثر بالتغيير في جهود التغيير؛ من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به، واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها؛ من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية، وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

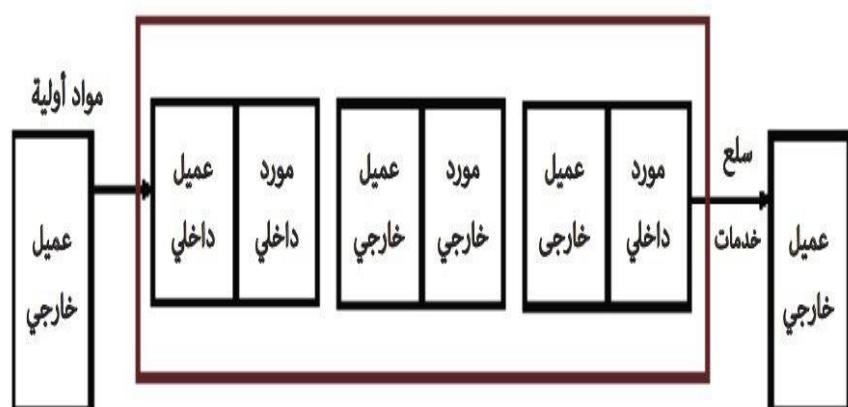
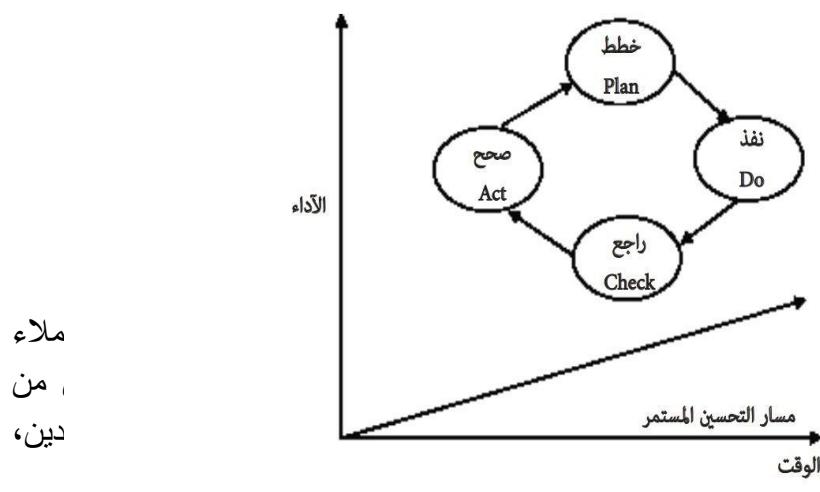
- **التدريب:** إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف الالزامية في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.

- **الالتزام بالإدارة العليا بالجودة:** ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا؛ من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

- **التحسين المستمر:** إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليته كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري فالعمل في إدارة الجودة الشاملة مستمر دائماً للنقويم والبحث عن فرص التطوير كما يؤكد ذلك ديمونج Deming «أحد رواد إدارة الجودة الشاملة من

خلال عجلة ديمنخ للجودة Deming Quality Cycle. وتشمل عجلة الجودة P-D-C-A الخطوات التالية: خطط Plan؛ افعل Do؛ تحقق Check؛ اتخذ الخطوة المناسبة Act. وقد تم تطوير تلك العجلة ليمنع، أو كما تسمى ويطلق عليها أحياناً باسم شوهرت Shewhart من خلال المستشفى الأمريكي المتعدد Hospital Corporation of America في عام 1980 م (والمستشفى معروف عالمياً بتميزه وريادته في مجال تطبيق إدارة الجودة في المجال الطبي، وهو الآن جزء من اتحاد الرعاية الصحية الكولومبي) وسمى نموذج إتش سي إيه HCA نسبة إلى المستشفى والمعرف بـFOCUS P-D-C-A model، حيث قام العاملون في إدارة الجودة بالمستشفى بالدمج بين فكرة دائرة دجمين P-D-C-A ونموذج FOCUS الذي تتبعه في حل المشكلات وإدارة فرق العمل والتحسين المستمر، وبذلك دعم الرعاية الصحية على مستوى العالم بنموذج جديد يطلق عليه FOCUS P-D-C-A ويطبق على مستوى العالم ثقافة مشتركة وإطار موحد وأداة فعالة لتحسين المستمر للجودة CQI ويطبق على مستوى العالم في المجال الطبي لتحسين الأداء المستمر للقطاعات الصحية. ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المجالات الإنتاجية؛ سواء أكانت سلعاً أم خدمات، ولكنه قد يكون أقرب للتطبيق في القطاعات الخدمية بشكل أكثر نجاحاً، فهو مجرد قالب يستخدم في تنظيم آليات التحسين المستمر ويساعد على حل المشكلات وتطوير الأداء وتحسين فرص نجاح المشروعات.

ويمكن توضيح دورة ديمنخ وعلاقتها بالتحسين المستمر في الشكل رقم (14) والمكونة من أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل دوري، على شكل دائرة دون أي توقف، وهي:



- **التخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوانية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للنقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه، مقارنة بما ينبغي تحقيقه.
- توفير نظام معلومات واتصال فعال: من خلال بنية معلوماتية، ومناخ داعم للتعاون، والشفافية، ودعم العنصر البشري وتوجيهه بهدف التحسين لا المحاسبة.
- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق: من الارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متقدمة ومحدة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في اتخاذ القرارات.
- منع الأخطاء قبل وقوعها: عبر حزمة من الإجراءات والآليات والسياسات التي توفر مدخلات للتصحيح والمراجعة والدعم الفني في كل مرحلة من مراحل الداء الإنتاجي.
- وضوح العلاقة بالموردين: وضع قاعدة بيانات واضحة للموردين، ودعم سبل مشاركتهم في مختلف مراحل الإنتاج؛ باعتبارهم متضامنين في المسؤولية نحو تحقيق رغبات ومتطلبات العميل.
- التوقيت، الجدولة: وضع جداول عمل وبرامج زمنية وخطط تفصيلية تتضمن الأهداف، والأنشطة والآليات تنفيذها، وأهم المخرجات والعوائد، ومسؤولين التنفيذ، والميزانيات المتوقعة بشكل تقييري، وتوفيقية الإنجاز.
- المناخ النفسي للعمل: توفير مناخ تنظيمي اجتماعي داعم ومشجع وحالٍ -إلى حد كبير- من الخوف من الفشل والإدارة، وينمي قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى العنصر البشري العامل من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيف أخطائه عبر أساليب التدريب وورش العمل المعاصرة.

## **- إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات:**

من أهم متطلبات نجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أن لا يكون التركيز على الجودة منحصرًا فقط في جانب الإنتاج، ولكن يشمل أيضًا جانب الخدمات، حيث أن الجودة في العديد من المنظمات التي تنتج منتجات بدون عيوب، تبقى غير مكتملة لعدم تعاملها مع مشاكل الجودة والنائمة في مجالات أخرى غير مجال التصنيع (مجال الخدمات التي تقدمها)، تلك المشاكل التي تشكل 85% من مشاكل الجودة، تعتبر ذات تأثير رهيب على الجودة في عناصر الإنتاج، فمثلاً المنتج الجيد الذي يسلم في وقت متأخر عن الموعد المتفق عليه، يكون له تأثير سلبي حاد على كل من المشتري والبائع و يؤثر على قرارات الشراء المستقبلية. (أتكنسون، 1996)

بالرغم من ذلك إلا أن العديد من المنظمات ركزت خلال (15) سنة الماضية على تحسين جودة منتجاتها، في حين تم إهمال جودة الخدمات التي تقدمها، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد السائد بعدم ملائمة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات لاختلاف طبيعة العمل في هذا القطاع عنه في قطاع التصنيع. (Young, 1997).

### **- التعرف على طبيعة أداء الأعمال في قطاع الخدمات:**

عرف person and Lindquist (1993) مفهوم تقديم الخدمة بأنها "أداء أعمال لأشخاص آخرين لا يستطيعون القيام بها بأنفسهم، وذلك بشكل يتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتهم، بحيث تميز هذه الأعمال بتنوع مجالاتها، واتساع قاعدة المستفيدين منها، وتغطيتها لمساحات كبيرة من أنشطة الحياة اليومية، حيث تشمل المطاعم، الفنادق، المستشفيات، البنوك، وغيرها من المنظمات التي تقدم العديد من الخدمات التي تصادفنا في حياتنا اليومية".

وقد قام (Gummesson, 1991) بالتعرف على طبيعة العمل في قطاع الخدمات من خلال مقارنته بطبيعة العمل في قطاع التصنيع، و العمل على تحديد الاختلافات بين القطاعين، واعتبارها الأساس في الاعتقاد السائد بعدم صلاحية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. وهذه الاختلافات هي:

#### **أ- طبيعة المنتج وخصائصه:**

- في قطاع التصنيع يتم إنتاج سلع ملموسة (يمكن رؤيتها ولمسها) (Tangible) وذات مواصفات كمية يسهل قياسها وتحديد تكلفة جودتها (عدم مطابقتها للمواصفات)، تلك التكلفة والتي تشكل ما نسبته (15 – 25%) من المبيعات، وتعتبر النشاط الرئيسي الذي قاد قطاع التصنيع للجوء لإدارة الجودة الشاملة لتخفيض تكلفة المنتج.

- أما في قطاع الخدمات فإن السلعة الخدمة غير ملموسة (لا يمكن رؤيتها أو لمسها) (Intangible)، وذات مواصفات نوعية يصعب قياسها، وتحديد تكلفة عدم جودتها، بالرغم من ارتفاع نسبتها في هذا القطاع لتصل (40 – 50%) من المبيعات.

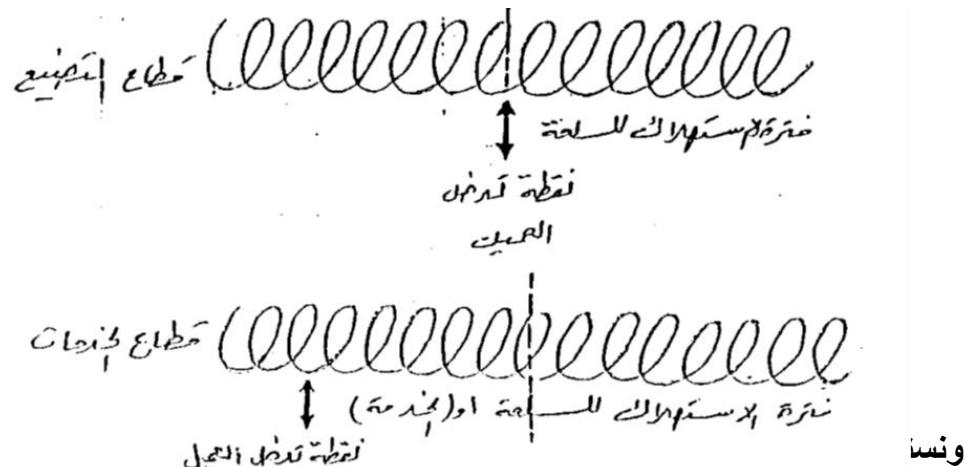
#### **ب- نقطة تدخل العميل في عملية تقديم المنتج (حسب الشكل رقم (3)):**

- في قطاع التصنيع خطوات الإنتاج والاستهلاك منفصلة (Separable)، حيث يحصل العميل على المنتج أو السلعة بعد أن يتم تصنيعها وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات، من ثم العمل على تصحيحها قبل وصولها للمستهلك، بحيث لا تؤثر على انطباعه حول المنطقة وجودة منتجاتها.

- أما في قطاع الخدمات فإن خطوات الإنتاج والاستهلاك غير منفصلة (Inseparable)، حيث يتم إنتاج الخدمة أمام العميل، وفي كثير من الأحيان يقوم العميل باستهلاك السلعة

خلال عملية الإنتاج دون أن تنسح الفرصة للعاملين فحص جودة الخدمة أو تصحيحها، وبالتالي فإن أي خطأ في جودة الخدمة يصعب تداركه، ويعثر مباشرة على انطباع العميل عن الخدمة المقدمة.

- وقد دخل جان كارلزون (Jan Carlzon) من شركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (SAS) في قلب المشكلة، عندما تحدث عن لحظات الحقيقة (Moment of truth) ، وهي الأوقات التي يقابل فيها المستفيد طاقم العاملين في المنظمة الخدمية خلال تقديم الخدمة، ويبني عليها شعوره وانطباعه تجاه المنظمة وجودة خدماتها. (اتكنسون، 1996)



شكل رقم (٣) الفوارق بين المنتجات والخدمات في نقطة تدخل العميل في عملية تقديم الخدمة كونه تقييم جبريل سمير سر سرور من سليم جبريل سمير.

- في قطاع الخدمات لا يقتصر تقييم العميل للخدمة بقياس مخرجاتها من الخدمات، وإنما يأخذ يقوم أيضاً بتقييم العمليات اللازمة للوصول إلى الخدمة، فمثلاً تقديم الخدمة المصرفية بشكل فوري من قبل عاملين لطفاء وبشوشين ، أمر يتم تقييمه من قبل العملاء.

- المعيار الوحيد والمعتمد لتقييم جودة الخدمات هي حكم العميل وغيرها من المعايير تعتبر غير مناسبة.

## **- جودة الخدمة (Services Quality)**

عرف Zeitham and berry (1990) جودة الخدمة " بأنها تشير إلى مدى التعارض والفجوات بين توقعات العميل ورغباته، وبين إدراكه لجودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العميل "، ومن التعريف السابق فقد حدد الباحثين ما يلي:

### **أولاً – العوامل التي تؤثر على توقعات العميل:**

(أ) ما يسمعه العميل من عميل آخر عن المنظمة وجودة خدماتها (Word Of Mouth) يؤثر على توقعات العميل، فمثلاً كثير من العملاء يلجئوا إلى منظمات معينة يتوقعوا منها تقديم خدمات ذات جودة مميزة وذلك بناء على توصيات أصدقائهم وجيئانهم بها.

(ب) الاحتياجات والرغبات الشخصية للعملاء (Personal Needs)، حيث أن شخصية العميل تؤثر على توقعاته لدرجة معينة، فمثلاً بعض العملاء يفضل التعامل مع المصارف التي تعطي أعلى حد ممكناً من الفروض والتسهيلات، في حين بعض العملاء ذو الشخصية الحذرية يفضل أن يتعامل مع مصرف متشدد بمنح الفروض والتسهيلات.

(ج) الخبرات السابقة باستخدام نفس الخدمات (Past Experience)، تؤثر على مستوى توقعات العميل، فمثلاً عميل دائم لإحدى المصارف قد يكون لديه توقعات منخفضة حول الصفات السلوكية للعاملين مثل اللطف والاحترام، ولكن بالمقابل يكون لديه توقعات عالية حول مدى كفاءة المصرف وقدرته على الاستمرار والبقاء مما يدفعه للتعامل معه.

(د) الاتصال الخارجي (External Communication) بين العميل والمنظمة له دور كبير في تشكيل توقعات العملاء، فمثلاً إعلان لمصرف ما يتم من خلاله وعد العميل بتوفير خدمة من قبل أفضل عاملين من حيث التعامل اللطيف والاحترام، يشكل توقيع للعميل حول جودة الخدمة من هذه الناحية.

**ثانياً – أبعاد جودة الخدمة:** والمقصود بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة، أو الأبعاد التي تشكل إدراكه لجودة الخدمة وهي:

(1) **المعالم الظاهرة (Tangibles)** وتعني المظهر الخارجي لكل من الوسائل المادية والمعدات الخاصة بتقديم الخدمة، بالإضافة للمظهر الخارجي للعاملين، فمثلاً مدى جاذبية الوسائل التقنية المستخدمة لتقديم الخدمة، ومظهر العاملين وطريقة لباسهم.

(2) Reliability وهي القدرة على تقديم الخدمة الموعود بها العميل وذلك بدقة متناهية وبشكل مستمر، فمثلاً مدى دقة موظف القروض بالرد على طلب الحصول على قرض (بالقبول أو الرفض) وذلك بالموعد المحدد من قبله سابقاً.

(3) Responsiveness وتعني الرغبة لدى العاملين بتقديم المساعدة للعميل بشكل فوري وعاجل، فمثلاً هل يتم معالجة المشاكل من قبل المصرف بسرعة.

(4) Competence يعني امتلاك المنظمة عاملين مزودين بالخبرات والمعارف المطلوبة لتقديم الخدمة بالشكل الموعود بها، فمثلاً مدى قدرة موظف المصرف على القيام بعملية تحويل بدون ارتباك، وأخطاء، ومن غير الاستعانة بأحد وبشكل يظهر من خلاله أن العامل يعرف العمل الذي يقوم به.

(5) Courtesy يعني امتلاك المنظمة عاملين مؤديين وقدرين على إظهار الاحترام والتقدير للعميل أثناء تقديم الخدمة، فمثلاً هل موظف المصرف ذو مسلك لطيف، أم هل هو وقع عند الرد على أي استفسار من قبل العملي؟

(6) Credibility تعني أن المنظمة المقدمة للخدمة معروفة بالاستقامة، وجدية بالثقة والاعتماد، فمثلاً هل سمعة المصرف المعنى جيدة؟

(7) Security وتعني خلو المنظمة من أي خطر أو مظهر من مظاهر المجازفة، فمثلاً مدى الخطر من استخدام ماكينة الصرف الآلي لمصرف ما.

(8) Access تعني سهولة وصول العميل للإدارة العليا بالمنظمة، بالإضافة لإمكانية الاتصال بالمنظمة في أي وقت، فمثلاً مدى سهولة التحدث مع المسؤول بالمصرف عندما تواجه العميل مشاكل، وهل خدمة الصراف الآلي لها وحدة مساندة تعمل 24 ساعة لحل المشاكل المتعلقة بها؟ وهل توجد أجهزة الصرف الآلي التابعة لمصرف ما في أماكن واضحة وسهلة الوصول إليها؟

(9) Communication الاستماع الجيد للعملاء ومخاطبتهم بأسلوب مفهوم لهم وتعريفهم بدفائق الأمور المتعلقة بالخدمة المقدمة إليهم، فمثلاً هل يقوم موظف القروض في المصرف تقسيم جميع الأمور المتعلقة بعملية الحصول على القرض للعميل ليكون على معرفة بكل إجراءات.

(10) Understanding **The Customer** تعني بذل الجهد لفهم العملاء والتعرف على رغباتهم، فمثلاً هل يلاحظ أحد من موظفي المصرف العملاء الدائمين؟

وبالاعتماد على كل من تعريف جودة الخدمة وابعادها، فقد توصل Zeitham and Berry (1990) إلى تطوير وسيلة لقياس جدة الخدمة وهي ما يسمى (SERVQUAL)، وهذه الوسيلة تقوم على أساس قياس كل من:

- توقعات العملاء حول خدمة معينة.

- إدراك العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة الفعلية المقدمة.

والعمل على تحديد مكان وأسباب الفجوة بين التوقعات والإدراك، والسعى للتخلص منها بإزالة هذه الأسباب.

#### **- تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية:**

تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية يتركز أساساً على أوجه الاختلاف والتشابه في مفهوم الجودة بين منظمات القطاعين ( الصناعي ، والخدمي ) ، بحيث يتم الأخذ ببرامج الجودة التي تتطابق وأوجه التشابه ، وتعديل ما يلزم من تلك البرامج لتتلاءم مع أوجه الاختلاف ، وعليه فقد ظهرت العديد من الاختلافات والكثير من التشابهات بين برامج الجودة الشاملة في منظمات التصنيع ، وتلك الموجودة في منظمات الخدمات ، حيث تمثلت التشابهات بالمبادئ الأساسية التي تقود إلى الجودة الشاملة ( التركيز على العميل ، العمل الجماعي ، قياس الأداء ، التحسين المستمر ... الخ )، في حين تمثلت الاختلافات والمصاعب في طريقة تطبيق هذه المبادئ والتي تتحصر حسب وجهة النظر ( Young, 1997 ) بما يلي :

#### **أولاً: قياس الأداء:**

نادراً ما تقيس المنظمات أداء الخدمة بشمل كما تقوم بذلك بالنسبة للسلعة المصنعة، ففي الحالة الثانية، يتم قياس الأداء الفعلي للسلعة ومقارنته مع معيارها، وإذا هبط المستوى عن ذلك المعيار ، يتم العمل على تعديله قبل شحنة العميل ، الذي لن يعي الفشل المتعلق بالجودة، ولن يؤثر هذه الأمر على رأيه في المنظمة الصانعة، في المقابل فإن منظمات الخدمات لا تستطيع قياس الأداء عند المستوى التشغيلي ، ذلك نظراً لطبيعة تقديم الخدمة، والتي تتم من خلال التعامل المباشر بين مقدم الخدمة (العامل) والمستفيد (العميل)، الذي غالباً ما يكون مدركاً وبشكل مباشر لأي فشل يحصل في تقديم الخدمة، ويؤثر فوراً على رأيه في المنظمة.

ومن أجل استيعاب هذا الأمر، فإن من الضروري في منظمات الخدمات وضع تشيكية من مقاييس الأداء والحفظ عليها، على أن يتم ذلك قبل مباشرة العمل ببرامج الجودة الشاملة، ومقاييس الأداء في هذه المنظمات يمكن أن تشمل واحداً أو أكثر من الطرق التالية: (Gummesson , 1991 ) .

**أ0 قياس الأداء الزمني (Time Measurement)** يعتبر الوقت اللازم لأداء الخدمة من العناصر المهمة التي تؤثر على انطباع العميل حول جدة الخدمة المقدمة، وتنقسم مقاييس الأداء الزمني إلى:

- المقياس المتعلقة بوقت الانتظار (Waiting Time).
- المقياس المتعلقة بوقت تقديم الخدمة (Service Time).

#### **ب- مسوحات العملاء (Customer Survey):**

تستخدم المنظمات هذه المسوحات لكسب رؤية أفضل حول جودة الخدمة من وجهة نظر العميل، تلك المسوحات تتم من خلال تحضير استبانة لقياس جودة الخدمة، والتي يتم تجهيزها داخلياً أو من قبل مستشارين خارجين.

## جـ: مقابلات مباشرة مع العملاء (Customers Interviewing)

تستخدم هذه الطريقة للخدمات التي تعتمد على المعاملة مثل بائع التجزئة والفنادق وغيرها، حيث أنه ونظرًا لصعوبة الالتقاء بكافة العملاء، يتم وضع آلية لقياس الأداء، من خلال اختيار عينة تكون مماثلة لكافة قطاعات العملاء المتعاملين مع المنظمة.

## **د- موظفي الجودة (Quality Officers)**

مكاتب تابعة للمنظمة متخصصة باستقبال الشكاوى مباشرة من العملاء، والعمل على تحليلها، وعمل الإجراءات التصحيحية الفورية لمعالجة شكاوى العملاء.

معظم المؤسسات الخدمية تستخدم هذا الأسلوب للتعرف على صورة أوضاع حول الفشل المتعلق بتقديم الخدمة من وجهة نظر العميل، ومن عيوب هذا الأسلوب تركيزه على جمع المعلومات التي تتعلق فقط بالجوانب السلبية للخدمة.

## و- العملاء الغامضين (Mystery Shopping)

أ<sup>ن</sup>شخاص مبعوثين من الإدار<sup>ة</sup> لخوض تجربة العميل والحصول على الخدمة، وعيوب هذه الطر<sup>ي</sup>قة تكفلتها المالية.

## ثانياً: مؤشر رضا العملاء

إن كسب رضى العملاء في المنظمات الخدمية عملية صعبة ومعقدة، كونها تعتمد على التعامل المباشر بين مقدمي الخدمة والعميل، الذي غالباً ما يكون مدركاً وبشكل فوري لأي فشل في تقديم الخدمة، وعليه فإن التحسين لن يتم بقياس الأداء لكل عنصر من عناصر العمل بشكل منفرد، وإنما بتطوير مؤشرأ يدل على رضا العميل الكلي.

تعتمد عملية تطوير مؤشرأ ذو معنى لخدمة العملاء على الخبرة الإدارية، ومقابلات العملاء، ونتائج الدراسات السابقة وإلى تنتهي بتحديد:

- الدلالات الخاصة بعملية تقديم الخدمة للعملاء، وعناصر العمل المهمة المكونة للمؤشر.
- المقاييس الخاصة بعناصر المؤشر، والأوزان التي يجب إعطاؤها لكل عنصر، بحيث تكون هذه المقاييس قادرة على تحويل متطلبات العملاء الكثيرة إلى أهداف محددة.
- أهداف الأداء (والتي تمثل أساساً لمقارنة مستوى الأداء وتعكس رضا العملاء) يجب أن تكون واضحة ومحددة للعاملين بالمنظمة، حتى يستطيعوا بمفردهم ربطها بنشاطاتهم الخاصة وكذلك التأثير فيها من خلال أعمالهم الخاصة.
- توفير مستوى مناسب من الموارد لمراقبة المقاييس المختارة على أساس مستمر ومنتظم.
- بعد تطوير المؤشر، فإنه من المهم ربطه مع نشاط فرق التحسين للتوصيل إلى حل المشاكل.

## ثالثاً: مسيرة التشتت الجغرافي:

وجود أنماط مختلفة من التشتت الجغرافي للعاملين في المنظمات بنوعيها، يعتبر عنصر الاختلاف الأساسي بين مؤسسات القطاعين والذى ينعكس على تطبيق الجودة الشاملة، ذلك كون الجودة الشاملة تعتمد وبشكل كبير على الأشخاص في كافة المستويات في المنظمة، وهذا الاعتماد يظهر بشكل أوضح في قطاع الخدمات، حيث تعتبر العمليات الخدمية هي الأشخاص أكثر من كونها رأس المال.

في البيئة الصناعية، يكون هناك ميل لتركيز العاملين في عدد قليل نسبياً من الأماكن (موقع المصانع)، بحيث يتم وضع آلاف الأشخاص بوظائف مختلفة في نفس الموقع مثل الإنتاج، والتصميم والبيع والحسابات وشؤون العاملين ... الخ، ونتيجة لهذه العوامل المتعددة، فإن من السهولة نسبياً تحفيز، ضبط، مراقبة، ودعم الأعداد الكبيرة من العاملين عبر نطاق واسع في المنظمات الصناعية، حيث يوجد لدى العاملين نظام اتصال فعال وواضح، ينعكس إيجابياً على أعمال فرق التحسين. أما في منظمات الخدمات ، يميل العاملون إلى العمل ضمن مجموعات صغيرة ومتباعدة، فمثلاً يعمل مهندسو الخدمات بمفردهم أو في مجموعات صغيرة جداً، ويمضون أوقاتهم بعيداً عن أي موقع أساسى ، كما ويعمل مندوبي المبيعات من بيوتهم، ويمضون معظم أوقاتهم في موقع العملاء وغيرها من أمثلة التشتت الجغرافي في هذا القطاع، مما يجعل عملية تشكيل فرق، وإمكانية العمل الجماعي أكثر صعوبة في المنظمات الخدمية، حيث تتطلب العملية من هذه المنظمات جهد إضافية للتغلب على العوائق الطبيعية التي تقف في وجه الاتصال

الفعال ومنها: تبادل العاملين بين المواقع ، زيادة فاعلية موارد المراقبة، التدريب الإضافية ، ووضع طرق اتصال بديلة ... الخ .

إن نجاح برامج الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المجزأة جغرافيا مرتبط جوهرياً

بما يلي:

(أ) استخدام أساليب المقارنة لتسهيل عملية التحسين في تلك المنظمات، واستيعاب ما قام به فرق الأداء المتميز، وتحديد تفاصيل هذه الأعمال لتطبيقها على المنظمة ككل.

(ب) قدرة الإدارة على بناء ثقافة متجانسة، تكون مدعاة بالإجراءات المفصلة لضمان وجود معيار ثابت وعالٍ للخدمة.

## نبذة عن شركة المتحدة للتأمين:

تأسست الشركة المتحدة للتأمين عام 1981م كإحدى شركات مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه وهي إحدى كبريات شركات القطاع الخاص في الشرق الأوسط والتي تطورت بشكل مطرد ومتتابع في مجالات متعددة منها الصناعي والتجاري والخدمي والبنكي والزراعي. وقد واكتبت بتطورها تطور المجموعة بشكل ملحوظ عبر سنوات خدمتها حتى أصبحت شركة التأمين الرائدة والأولى في سوق التأمين اليمني ومن خلال كادر ذو تأهيل وخبرة عاليين فهي تطمح دوماً لخدمة عملائها بأعلى درجات الجودة والحرفية.

وقد أعلنت مؤسسة هنا لتقييم وتصنيف شركات التأمين ومقرها بيروت ارتفاع التقييم الائتماني والمالي لل المتحدة للتأمين إلى (A-) مع نظرة مستقبلية مستقرة وذلك وفقاً لدليل تصنيف شركات التأمين العربية

وقد كان التصنيف السابق للمتحدة "BBB+" مع نظرة مستقبلية مستقرة.

ويعكس هذا التصنيف التقدم في أعمال الاكتتاب والنتائج المالية الجيدة بشكل عام والمركز المستقر للشركة في السوق التأمين اليمني وتطورها الملحوظ في نظم إدارة مخاطر الشركة.

رؤيتنا...

الاستمرار في ريادة سوق التأمين اليمني بتقديم خدمات تأمينية متميزة بما يليبي تطلعات العملاء وتعزيز ثقتهم. الاستمرار في ريادة سوق التأمين اليمني بتقديم خدمات تأمينية متميزة بما يليبي تطلعات العملاء وتعزيز ثقتهم.

رسالتنا...

ملتزمون بتقديم خدمات تأمينية متميزة محلياً وإقليمياً تستند إلى قيمنا ومبادئنا من خلال فريق عمل محترف وتقنيات حديثة وفقاً للمعايير العالمية، وبما يعزز ثقة العملاء ويساهم في التوسيع والنمو وتنمية اقتصاد المجتمع الذي نعمل فيه

والمتحدة للتأمين لديها عدداً من الفروع تغطي المدن الرئيسية في اليمن، وفريق مؤهل مكون من أكثر من (200) موظف.

كما تلتزم بتوفير خدمات وتعطيات تأمينية ذات مواصفات عالمية وبما يستجيب لحماية رؤوس الأموال ويتم تحقيق ذلك من خلال أهداف الجودة التالية:

- تأمين المتطلبات الخاصة بالجودة.
- السيطرة على مؤشرات العمليات الخدمية في كافة الأوقات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية كوسيلة للتطوير المستمر.
- تدريب كافة العاملين في الشركة.

- التطبيق المستمر لنظام إدارة الجودة QMS "لتامين متطلبات المواصفات العالمية

2008:9001

المتحدة تفوز للمرة الثالثة بجائزة أفضل شركة تامين

برعاية فخامة رئيس الجمهورية المشير عبد ربه منصور هادي، كرمت مؤسسة المستثمر للصحافة يوم الخميس الموافق 13 فبراير 2014م بصنعاء أفضل 20 شركة تجارية لأدائها المتميز خلال العام الماضي 2013.

وفي حفل التكريم فازت الشركة المتحدة للتامين للمرة الثالثة بجائزة مؤسسة المستثمر للصحافة لأفضل شركة تامين للعام 2013 وذلك لأفضل الشركات أداءً بناءً على عوامل معدل النمو خلال العام السابق والأرباح وحجم رأس المال، وكذا عدد المشتركين والعملاء والمشروعات التوسعية والقدرة على المنافسة والالتزام بالجودة الإدارية، والتقدم التقني وإحلال العمالة الوطنية إضافة إلى تحقيق أفضل عائدات وتقديم أفضل الخدمات والأسعار التنافسية المنتجات المبتكرة

تجديد شهادة الأيزو العالمية وتحديث الإصدار

حصلت المتحدة للتامين على تجديد شهادة الأيزو العالمية وتحديث الإصدار ISO 2008/9001 من قبل الشركة البريطانية المانحة BM TRADA، لأربعة أعوام قادمة حتى عام 2017 وذلك وفقاً لخطة التدقيق والتطوير المتتبعة لتطوير أدائها وتحديث برامجها وإجراءاتها.

رأس المال المدفوع: 2,000,000,000 يمني ريال

الموجودات: 14,431,746,749 ريال

الاحتياطي الفني: 2,795,050,878 ريال

حقوق المساهمين: 5,803,281,444 ريال

الإجمالي (للعام 2016): 7,213,452,279 ريال  
النوعيات المدفوعة (للعام 2016): 3,670,095,826 ريال

الشريك الأساسي: مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه 92%  
المدقق المالي: طلال أبو غزالة وشركاه.

ننتعامل مع البنوك التالية:

بنك التضامن الإسلامي الدولي

البنك اليماني للإنشاء والتعمير

## البنك العربي

## بنك كريدي اجري كول للشركات والاستثمار (كالليون)

بنك اليمن الدولي

بنك التسليف التعاوني الزراعي

بنك اليمن والكويت

إلى جانب دور الشركة في تدعيم البنى التحتية للتأمين وإسهاماتها في دعم سوق التأمين اليمني من خلال خدماتها المتميزة، فإن للمتحدة للتأمين العديد من الميزات الأخرى منها:

أكبر رأس مال مدفوع في سوق التأمين اليمني 3 مليارات ريال

## أفضل شركة تامين في اليمن تحصد للمرة الثالثة جائزة المستثمر كأفضل شركة تامين وفقاً لإحصائية مجلة الاستثمار لأفضل عشرين شركة تجارية

## التعامل مع أكبر شركات الدرجات الأولى لإعادة التأمين في العالم

تملك أكبر قوى استيعابية للاختبار في السوق اليمني

أكبر شركة في اليمن وبحصة سوقية 37.7% وفقاً لإحصائية السوق للعام 2018م

الأولى في مجال التأمين الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (إيكو 9001-2008) في السوق اليمني.

تسهم الشركة في تطوير القطاع الصحي في اليمن من خلال بوليسة التأمين الصحي المحلي والتي تم تطبيقه محليا في العديد من الشركات الكبيرة.

تتميز بالعمل وفقاً لأحدث تقنيات المعلومات ومواصفات الجودة.

لديها وحدة خدمة عملاء على مدار الساعة

لديها إدارة إحصاء وبحوث وتطوير تعمل على توفير قاعدة بيانات تساعد في تطوير وتنظيم أعمال الشركة.

تصدر نشرة تأمين دورية متخصصة توزع أكثر من 8000 نسخة على معظم القطاعات داخل اليمن.

خدمة استعلام عن معلومات تأمينية عن طريق الرسائل القصيرة SMS

خدمة الاتصال المجاني (خلي اتصالك علينا) 80055555

حصلت على العديد من الشهادات والجوائز لتميزها في تنوع وتنوع التغطيات التأمينية والخدمات

توزيع أعلى فائض سنوي للتأمين التكافلي في سوق التأمين اليمني

الأكثر انتشارا على مستوى الفروع في المدن الرئيسية اليمنية

خدمة تعويضات السيارات على مدار الساعة 24/7

كما تحرص المتحدة على تطوير خدماتها ومنتجاتها التأمينية بما يتوافق مع رغبة عملائها والتي سيعمل على تعزيز مكانتها في سوق التأمين اليمني...

# الفصل الثالث

## الإطار العملي للدراسة

## المبحث الأول

### مجتمع البحث وعينته

#### أولاً: مجتمع البحث وعينته:

قامت الباحثات بتوزيع (120) استمارة استبيان على العاملين في شركة المتحدة للتأمين، وقد تم استعادة (111) استمارة وبنسبة (92.5%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل عدا (5) استمارات تفاصيل ذلك في الجدول رقم (1) وكما يلي:

الجدول رقم (1) العينة الموزعة والمستردة

عدد الاستبيان				العينة التي شملتها الدراسة
القابل للتحليل	المرفوض	المرجوع	الموزع	
106	5	111	120	المتحدة للتأمين

#### ثانياً: تصميم أداة الدراسة

تعتبر أداة الدراسة وسيلة من الوسائل التي يستخدمها الباحثين في جمع المعلومات الازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، حيث مرت الاستبانة بعدة مراحل حتى بلغت صورتها النهائية، وتمثلت هذه المراحل في:

##### 1- مرحلة إعداد الإسقانية

تضمنت هذه المرحلة الحصول على بعض العبارات والافكار من خلال استقراء الدراسات السابقة في موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت الدراسة أربع متغيرات.

##### 2- وصف الاستبانة

تم توزيع عبارات الاستبانة على اربعة محاور وكما يلي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي ويتضمن (8) عبارات.

المحور الثاني: التحسين المستمر ويتضمن (7) عبارات.

المحور الثالث: الموارد البشرية ويتضمن (7) عبارات.

المحور الرابع: التركيز على العملاء ويتضمن (5) عبارات.

##### ثالثاً: اختبار ثبات الأداء وصدق محتوى الاستبيان:

للتتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عباراتها فقد تم اختبارها إحصائياً وعلى النحو التالي:

##### 1- اختبار ثبات الأداء:

قامت الباحثات بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة كور نباخ الفا،

الجدول رقم (2) يعرض نتائج اختبار أداة الثبات وكما يلي:

##### جدول رقم (2)

يوضح نتائج اختبار أداة الثبات

Cronbach's Alpha	عدد العبارات	المحور

.856	8	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
.822	7	المحور الثاني: التحسين المستمر للعمليات
.715	7	المحور الثالث: الموارد البشرية
.824	5	المحور الرابع: التركيز على العملاء
.932	27	جميع المحاور

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة، وعلى مستوى الاستبانة كاملاً كانت أكبر من (60%) مما يدل بأن أداة الدراسة (الاستبانة) التي بموجبها تم جمع بيانات العينة تتصرف بالثبات العالي جداً، وبما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومحبلاً.

## 2- صدق المحتوى

المقصود بصدق المحتوى هو أن عبارات كل محور ترتبط بدرجة عالية بمحورها وتشترك معاً في قياسه ولذا قامت الباحثات بحساب معاملات الصدق من خلال ربط العبارات بمحورها ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون وبالتالي يوضح ذلك: -

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي: -

الجدول رقم (3) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات التخطيط الاستراتيجي بمحورها

### الجدول رقم (3)

قيم معامل الارتباط **Pearson correlation** لمصفوفة ارتباط عبارات التخطيط الاستراتيجي بمحورها

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة
.000	.769**	5	.000	.791**	1
.000	.795**	6	.000	.764**	2
.000	.764**	7	.000	.719**	3
.000	.769**	8	.000	.795**	4

دالة إحصائية  $\alpha \leq 0.01$

تشير النتائج في الجدول رقم (3) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة ببيئة الرقابة ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تتمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك معاً في قياس تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي

### المحور الثاني: التحسين المستمر: -

الجدول رقم (4) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات التحسين المستمر بمحورها

### الجدول رقم (4)

قيم معامل الارتباط **Pearson correlation** لمصفوفة ارتباط عبارات التحسين المستمر بمحورها

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة
.000	.745**	5	.000	.716**	1
.000	.825**	6	.000	.817**	2
.000	.702**	7	.000	.775**	3
			.000	.807**	4

$\alpha \leq 0.05$  دالة إحصائية

تظهر النتائج في الجدول رقم (4) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة التحسين المستمر ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تتمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك معاً في قياس تطبيق مبدأ التحسين المستمر

**المحور الثالث: الموارد البشرية:** -

الجدول رقم (5) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات الموارد البشرية بمحورها

#### الجدول رقم (5)

قيم معامل الارتباط Pearson correlation لمصفوفة ارتباط عبارات الموارد البشرية بمحورها

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة
.000	.843**	5	.000	.841**	1
.000	.758**	6	.000	.741**	2
.000	.747**	7	.000	.807**	3
			.000	.795**	4

$\alpha \leq 0.05$  دالة إحصائية

تبين النتائج في الجدول رقم (5) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة الموارد البشرية ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تتمتع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك معاً في قياس تطبيق مبدأ الموارد البشرية

**المحور الرابع: التركيز على العملاء:** -

الجدول رقم (6) يعرض قيم معاملات ارتباط عبارات التركيز على العملاء بمحورها

#### الجدول رقم (6)

قيم معامل الارتباط Pearson correlation لمصفوفة ارتباط عبارات التركيز على العملاء بمحورها

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	العبارة
.000	.840**	4	.000	.864**	1
.000	.865**	5	.000	.867**	2
			.000	.835**	3

$\alpha \leq 0.05$  دالة إحصائية

تبين النتائج في الجدول رقم (6) بأن جميع قيم معاملات الارتباط للعبارات الخاصة التركيز على العملاء ترتبط بدرجة عالية بعلاقتها مع الدرجة الكلية لمحورها عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) ما يشير إلى تمنع عبارات هذا المحور بصدق عالي وتشترك معاً في قياس تطبيق مبدأ التركيز على العملاء

### **ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) المتعارف عليها نظراً لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التوزيع التكراري للإجابات.
- 2- النسب المئوية.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات الاستبيان.
- 4- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق محتوى الاستبيان.
- 5- معامل الاتساق الداخلي كورنباخ الفا لقياس ثبات الاستبيان.
- 6- اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضيات الدراسة

## المبحث: الثاني

# عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة

ولتتعرف على " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين "، فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة وعلى مستوى المحاور، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرث الخماسي في الدراسة وكما يلي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة

### واستنادا إلى المعادلة التالية:-

(الحد الأعلى – الحد الأدنى) مقسوما على الحد الأعلى أي أن (1-5) مقسوما على (5) نحصل على قيمة المعامل (0.80) وبإضافة طول الفئة التي قيمتها (1) في مقياس ليكرث الخماسي إلى المعامل نحصل على الحد الأدنى للفئة الأولى (1.80) وبتكرار إضافة المعامل إلى الحدود الدنيا لكل فئة نحصل على المستويات الخمسة التالية والموضحة في الجدول رقم (14):

**جدول رقم (14) يبيّن**

المدى لكل مستوى

درجة التطبيق		م
منخفضة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 1 - 1.79	1
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 1.80 - 2.59	2
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 2.60 - 3.39	3
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 3.40 - 4.19	4
مرتفعة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين 4.20 - 5	5

وبذلك سيتم التعامل معها لنفسية النتائج الأولية في تفسير عبارات الاستبيان وكما يلي:

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعرض الجدول رقم (15) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالخطيط الاستراتيجي وكما يلي:

**جدول رقم (15) يبيّن**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
للعبارات الخاصة بالخطيط الاستراتيجي**

الدرجة	نسبة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة	م

1	يوجد خطة إستراتيجية عليا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	106	4.17	.867	83.4	مرتفعة
2	تعتبر إدارة الجودة مرتكز أساسى لنجاح الشركة	106	4.46	.588	89.2	مرتفعة جدا
3	خطط تطبيق الجودة معلنة وواضحة لكل العاملين في الشركة	106	4.00	.976	80.0	مرتفعة
4	يتم ترجمة رسالة الشركة إلى أهداف محددة.	106	4.05	.797	81.0	مرتفعة
5	يوجد لدى الشركة رسالة واضحة تعبر عن رؤيته وأهدافه	106	4.31	.821	86.2	مرتفعة جدا
6	يتم مراعاة جميع الأطراف ذات المصلحة أثناء صياغة التوجه الاستراتيجي للشركة	106	3.92	.973	78.4	مرتفعة
7	يتم نشر وإعلان التوجه الاستراتيجي للشركة لجميع العاملين في الشركة	106	3.81	1.025	76.2	مرتفعة
8	يوجد لدى الشركة نظام لمراقبة تطبيق الممارسات الأخلاقية المهنية على كافة المستويات (الالتزام ، الأمانة ، التعامل مع الزملاء ، المدراء ، حفظ أسرار العملاء)	106	4.05	.773	81.0	مرتفعة
	<b>لجميع العبارات</b>	106	4.10	.581	82.0	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات التأمين قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب إجابات العينة بمتوسط حسابي (4.10) وبنسبة تطبيق (82.0) ، وقد كانت عبارات الجدول معبرة بين الدرجة المرتفعة والمرتفعة جدا ، وأن أهم عبارة تم تطبيقها في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العينة العبرة رقم (2) حيث كانت معبرة عن الدرجة المرتفعة جدا والتي تنص (تعتبر إدارة الجودة مرتكز أساسى لنجاح الشركة) بمتوسط حسابي (4.46) وبنسبة تطبيق (90.0) ، يليها في المرتبة الثانية العبرة رقم (5) والتي تنص (يوجد لدى الشركة رسالة واضحة تعبر عن رؤيته وأهدافه) بمتوسط حسابي (4.31) وبنسبة تطبيق (86.2) ، وفي المرتبة الثالثة العبرة رقم (1) والتي تنص (يوجد خطة إستراتيجية عليا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (4.17) وبنسبة تطبيق (83.4) ، وفي المرتبة الرابعة العبرة رقم (8) والتي تنص (يوجد لدى الشركة نظام لمراقبة تطبيق الممارسات الأخلاقية المهنية على كافة المستويات (الالتزام ، الأمانة ، التعامل مع الزملاء ، المدراء ، حفظ أسرار العملاء )) بمتوسط حسابي (4.05) وبنسبة تطبيق (81.0) ، وفي المرتبة الخامسة العبرة رقم (4) والتي تنص (يتم ترجمة رسالة الشركة إلى أهداف محددة) بمتوسط حسابي (4.05) وبنسبة تطبيق (81.0) .

يتضح للباحثات بأن مبدأ التخطيط الاستراتيجي أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقه من قبل شركتن التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة.

## المحور الثاني: التحسين المستمر للعمليات

يعرض الجدول رقم (16) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات وكما يلي:

### **جدول رقم (16) يبين**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**للعبارات الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات**

الدرجة	نسبة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة	م
مرتفعة	78.2	.931	3.91	106	يوجد لدى الشركة خطط معلنة لعمليات التحسين وجدولة العمليات	1
مرتفعة	76.0	.833	3.80	106	يوجد لدى الشركة فرق عمل لتحسين العمليات	2
مرتفعة	77.4	.794	3.87	106	تقوم الشركة بمراجعة الخدمات التي يقدمها وتحسينها بالموازاة مع التطور الحاصل في بيئة العمل التأمينية	3
مرتفعة	76.0	.844	3.80	106	تستخدم الشركة النماذج والطرق الإحصائية لحل مشاكل الجودة	4
مرتفعة	77.6	.953	3.88	106	يتم تشكيل حلقات جودة لمناقشة مشاكل العمل في إدارات الشركة	5
مرتفعة	80.0	.862	4.00	106	يوجد في الشركة نظام للمواصفات والمقاييس	6
مرتفعة	79.8	.910	3.99	106	تؤمن إدارة الشركة بسياسية الابتكار والتطوير في تقديم خدمات جديدة	7
مرتفعة	77.8	.720	3.89	106	<b>لجميع العبارات</b>	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية لمبدأ التحسين المستمر لدى مؤسسات التأمين قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب إجابات العينة بمتوسط حسابي (3.89) وبنسبة تطبيق (77.8) ، وقد كانت عبارات الجدول معبرة بين الدرجة المرتفعة ، وأن أهم عبارة في مبدأ التحسين المستمر من وجهة نظر العينة العبار رقم (6) حيث كانت معبرة عن الدرجة المرتفعة والتي تنص (يوجد في الشركة نظام للمواصفات والمقاييس) بمتوسط حسابي (4.00) وبنسبة تطبيق (80.0) ، يليها في المرتبة الثانية العبار رقم (7) والتي تنص (تؤمن إدارة الشركة بسياسية الابتكار والتطوير في تقديم خدمات جديدة) بمتوسط حسابي (3.99) وبنسبة تطبيق (79.8) ، وفي المرتبة الثالثة العبار رقم (1) والتي تنص (يوجد لدى الشركة خطط معلنة لعمليات التحسين وجدولة العمليات) بمتوسط حسابي (3.91) وبنسبة تطبيق (78.2) ، وفي المرتبة

الرابعة العbara رقم (5) والتي تنص (يتم تشكيل حلقات جودة لمناقشة مشاكل العمل في إدارات الشركة) بمتوسط حسابي (3.88) وبنسبة تطبيق (77.6) ، وفي المرتبة الخامسة العbara رقم (3) والتي تنص (تقوم الشركة بمراجعة الخدمات التي يقدمها وتحسينها بالموازاة مع التطور الحاصل في بيئة العمل التأمينية) بمتوسط حسابي (3.87) وبنسبة تطبيق (77.4) .

يتضح للباحثات بأن مبدأ التحسين المستمر للعمليات أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقه من قبل شركتن التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة.

### المحور الثالث: الموارد البشرية

يعرض الجدول رقم (17) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالموارد البشرية وكما يلي:

#### **جدول رقم (17) يبين**

#### **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالموارد البشرية**

الدرجة	نسبة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة	م
مرتفعة	79.6	.894	3.98	106	تحدد الشركة بشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والإجراءات المتعلقة باختيار الموظفين	1
مرتفعة	80.8	.965	4.04	106	تحدد الشركة المهام والواجبات المنظمة بكل موظف حسب تخصصه ومؤهلاته العلمية ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2
مرتفعة	77.2	.999	3.86	106	تقوم الشركة بتقدير فاعلية موارده البشرية عن طريق تقييم أدائهم بانتظام.	3
مرتفعة	79.6	.936	3.98	106	تتوفر لدى الشركة العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين ذوي الخبرة والكفاءة في الإدارات المساعدة والخدمية	4
مرتفعة	76.6	.856	3.83	106	يوجد للشركة سياسة واضحة تجاه استقطاب عمال من ذوي الاختصاص والمهارات العالية.	5
متوسطة	65.0	1.235	3.25	106	يتم تقديم الأجر العادل لجميع العاملين	6
متوسطة	65.6	1.293	3.28	106	يتم منح المكافآت والحوافز بناء على تقارير الإنجاز والأداء.	7
مرتفعة	75.0	.812	3.75	106	<b>لجميع العبارات</b>	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية لمبدأ الموارد البشرية لدى مؤسسات التأمين قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب إجابات العينة بمتوسط حسابي (3.75) وبنسبة تطبيق (75.0) ، وقد كانت عبارات الجدول معبرة عن الدرجة المرتفعة ، وأن أهم عبارة في مبدأ الموارد البشرية من وجهة نظر العينة العبرة رقم (2) حيث كانت معبرة عن الدرجة المرتفعة والتي تنص (تحدد الشركة المهام والواجبات المنظمة بكل موظف حسب تخصصه ومؤهلاته العلمية ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب ) بمتوسط حسابي (4.04) وبنسبة تطبيق (80.8) ، يليها في المرتبة الثانية العبرة رقم (1) والتي تنص (تحدد الشركة بشكل علني وواضح المعايير

والمؤهلات والإجراءات المتعلقة باختيار الموظفين) بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة تطبيق (79.6) ، وفي المرتبة الثالثة العbara رقم (4) والتي تنص (تتوفر لدى الشركة العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين ذوي الخبرة والكفاءة في الإدارات المساندة والخدمية ) بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة تطبيق (79.6) ، وفي المرتبة الرابعة العbara رقم (3) والتي تنص (تقوم الشركة بتنمية فاعلية موارده البشرية عن طريق تقييم أدائهم بانتظام) بمتوسط حسابي (3.86) وبنسبة تطبيق (77.2) ، وفي المرتبة الخامسة العbara رقم (5) والتي تنص (يوجد للشركة سياسة واضحة تجاه استقطاب عمال من ذوي الاختصاص والمهارات العالية) بمتوسط حسابي (3.83) وبنسبة تطبيق (76.6) .

يتضح للباحثات بأن مبدأ الموارد البشرية أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقه من قبل شركتن التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة.

## المحور الرابع: التركيز على العملاء

يعرض الجدول رقم (18) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالتركيز على العملاء وكما يلي:

**جدول رقم (18) يبين**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
للعبارات الخاصة بالتركيز على العملاء**

الدرجة	نسبة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة	م
مرتفعة جدا	85.4	.775	4.27	106	يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والرد عليها	1
مرتفعة جدا	85.2	.760	4.26	106	يتم استقبال شكاوى العملاء وحلها أول بأول	2
مرتفعة	82.4	.912	4.12	106	يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة	3
مرتفعة	80.2	.822	4.01	106	يتمأخذ آراء وانطباعات العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة	4
مرتفعة	81.4	.887	4.07	106	يتم تلبية احتياجات ورغبات العملاء وكسب رضاهن	5
مرتفعة	83.0	.667	4.15	106	<b>لجميع العبارات</b>	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية لمبدأ التركيز على العملاء لدى مؤسسات التأمين قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب إجابات العينة بمتوسط حسابي (4.15) وبنسبة تطبيق (83.0) ، وقد كانت عبارات الجدول معبرة عن الدرجة المرتفعة ، وأن أهم عبارة في مبدأ التركيز على العملاء من وجهة نظر العينة العبرة رقم (1) حيث كانت معبرة عن الدرجة المرتفعة والتي تنص (يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والرد عليها) بمتوسط حسابي (4.27) وبنسبة تطبيق (85.4) ، يليها في المرتبة الثانية العبرة رقم (2) والتي تنص (يتم استقبال شكاوى العملاء وحلها أول بأول) بمتوسط حسابي (4.26) وبنسبة تطبيق (85.2) ، وفي المرتبة الثالثة العبرة رقم (3) والتي تنص (يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة) بمتوسط حسابي (4.12) وبنسبة تطبيق (82.4) ، وفي المرتبة الرابعة العبرة رقم (5) والتي تنص (يتم تلبية احتياجات ورغبات العملاء وكسب رضاهن) بمتوسط حسابي (4.07) وبنسبة تطبيق (81.4) ، وفي المرتبة الخامسة العبرة رقم (4) والتي تنص (يتمأخذ آراء وانطباعات العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة) بمتوسط حسابي (4.01) وبنسبة تطبيق (80.2) .

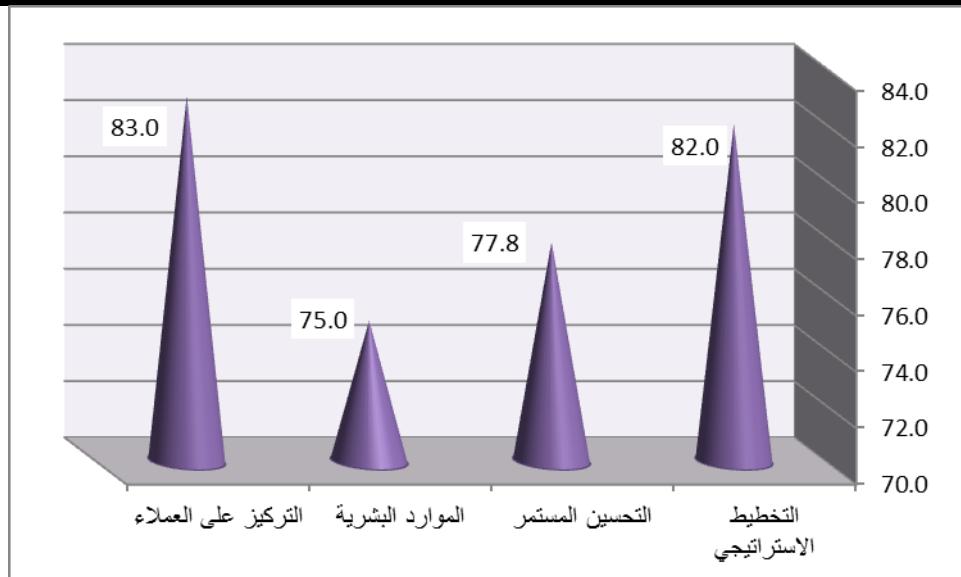
يتضح للباحثات بأن مبدأ التركيز على العملاء أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقه من قبل شركتن التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة . على مستوى محاور الدراسة: -

يعرض الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم محاور الرقابة الداخلية في المؤسسات الغير هادفة للربح وكما يلي

**جدول رقم (11) يبين**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم محاور الرقابة الداخلية في المؤسسات الغير  
هادفة للربح**

الدرجة	الترتيب	نسبة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور
مرتفعة	الثاني	82.0	.581	4.10	106	التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	الثالث	77.8	.720	3.89	106	تحسين المستمر للعمليات
مرتفعة	الرابع	75.0	.812	3.75	106	الموارد البشرية
مرتفعة	الأول	83.0	.667	4.15	106	التركيز على العملاء
مرتفعة		79.4	.568	3.97	106	لجميع المحاور



من الجدول رقم (11) يتضح أن التركيز على العملاء قد حظي باهتمام مؤسسات التأمين العاملة باليمن بمتوسط حسابي (4.15) وبنسبة تطبيق (83.0) يلي ذلك في المرتبة الثانية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.10) وبنسبة تطبيق (82.0) وفي المرتبة الثالثة التحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.89) وبنسبة تطبيق (77.8) في حين جاء الاهتمام بالموارد البشرية من قبل مؤسسات التأمين بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبنسبة تطبيق (75.0)



### المبحث الثالث:

## عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة

للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين " فقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تسائلات الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية مثلاً باستخدام اختبار T للعينة الواحدة والهادف إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية، وعليه ستكون قاعدة القرار وفقاً لما يلي:

1. رفض الفرضية العدمية إذا كانت مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية) للاختبار  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وقبول الفرضية البديلة (فرضيات الباحث).
2. قبول الفرضية العدمية إذا كانت مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية) للاختبار  $(\alpha < 0.05)$ ، ورفض الفرضية البديلة.

وفيما يلي عرض وتحليل واختبار فرضيات الدراسة والتي تم صياغتها على هيئة فرضيات عدمية

**الفرضية الأولى (فرضية العدم):** لا يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة باليمن.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم إجراء عملية معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test وتم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (12) وعلى النحو التالي

الجدول رقم (12) يبين  
نتائج اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test لاختبار الفرضية الأولى

النتيجة	التفسير	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	دالة إحصائية بدرجة عالية	.000	12.523	.581	4.10	106	الأولى

- ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )
- الوسط الفرضي (3.39)

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ما يلي:

- بلغت قيمة اختبار T (12.523) وهذه القيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) حيث بلغت (.000) وهذا يشير بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة البالغ (4.10) أعلى بكثير من الوسط الفرضي وبدرجة معنوية عالية وهذا يعني بأنه يتم تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في اليمن بدرجة تطبيق مرتفعة.

مما سبق تحليله تستنتج الباحثات بأن الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة باليمن) قد رفضت وثبتت عكسها.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تطبيق لمبدأ التحسين المستمر للعمليات في شركات التأمين العاملة باليمن.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم إجراء عملية معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test وتم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (12) وعلى النحو التالي

**الجدول رقم (12) يبين  
نتائج اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test لاختبار الفرضية الثانية**

النتيجة	التفسير	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	دالة إحصائية بدرجة عالية	.000	7.183	.720	3.89	106	الثانية

- ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )
- الوسط الفرضي (3.39)

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ما يلي:

بلغت قيمة اختبار T **7.183** وهذه القيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) حيث بلغت **0.000**. وهذا يشير بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة البالغ **3.89** أعلى بكثير من الوسط الفرضي وبدرجة معنوية عالية وهذا يعني بأنه يتم تطبيق مبدأ التحسين المستمر في شركات التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة.

مما سبق تحليله تستنتج الباحثات بأن الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد تطبيق لمبدأ التحسين المستمر للعمليات في شركات التأمين العاملة باليمن) قد رفضت وثبتت عكسها.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركات التأمين العاملة باليمن.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم إجراء عملية معالجة البيانات إحصائيا من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test وتم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (12) وعلى النحو التالي

**الجدول رقم (12) يبين  
نتائج اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test لاختبار الفرضية الثالثة**

النتيجة	التفسير	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	دالة إحصائية بدرجة عالية	.000	4.524	.812	3.75	106	الثالثة

▪ ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

▪ الوسط الفرضي (3.39)

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ما يلي:

بلغت قيمة اختبار T **4.524** وهذه القيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) حيث بلغت **0.000**. وهذا يشير بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة البالغ **3.75** أعلى بكثير من الوسط الفرضي وبدرجة معنوية عالية وهذا يعني بأنه يتم تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة. مما سبق تحليله يستنتج الباحث بأن الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركات التأمين العاملة باليمن) قد رفضت وثبتت عكسها.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في شركات التأمين العاملة باليمن.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم إجراء عملية معالجة البيانات إحصائيا من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test وتم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (12) وعلى النحو التالي

**الجدول رقم (12) يبين**

**نتائج اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test لاختبار الفرضية الرابعة**

النتيجة	التفسير	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفرضية
رفض الفرضية	دالة إحصائية بدرجة عالية	.000	11.694	.667	4.15	106	الرابعة

▪ ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

▪ الوسط الفرضي (3.39)

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ما يلي:

▪ بلغت قيمة اختبار T **11.694** وهذه القيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) حيث بلغت **0.000**. وهذا يشير بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة البالغ **4.15** أعلى بكثير من الوسط الفرضي وبدرجة معنوية عالية وهذا يعني بأنه يتم تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في شركات التأمين العاملة في اليمن وبدرجة تطبيق مرتفعة.

ما سبق تحليله يستنتج الباحث بأن الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في شركات التأمين العاملة باليمن) قد رفضت وثبتت عكسها.

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين العاملة باليمن.

من خلال استخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة **One-Sample t-Test** وتم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (12) وعلى النحو التالي

## الجدول رقم (12) يبين

## نتائج اختبار T للعينة الواحدة One-Sample t-Test لاختبار الفرضية الرئيسية

- ذات دلالة احصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )
  - الوسط الفرضي (3.39)

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (13) ما يلي:

- بلغت قيمة اختبار  $T$  (**10.526**) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل (0.05) حيث بلغت (**0.000**). وهذا يشير بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة البالغ (**3.97**) أعلى بكثير من الوسط الفرضي بدرجة معنوية عالية وهذا يعني بأنه يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين العاملة في اليمن بدرجة مرتفعة. مما سبق تحليله يستنتج الباحث بأن الفرضية العدمية التي تنص (لا يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين العاملة باليمن) قد رفضت وثبتت عكسها.

# الفصل الرابع

## النتائج النهائية

# المبحث الرابع

## النتائج النهائية

من التحليل لبيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية: -

- توصلت الدراسة برفض الفرضيات التالية:
  - 1) لا يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة باليمن
  - 2) لا يوجد تطبيق لمبدأ التحسين المستمر للعمليات في شركات التأمين العاملة باليمن
  - 3) لا يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في شركات التأمين العاملة باليمن
  - 4) لا يوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في شركات التأمين العاملة باليمنوتوصلت إلى فرض الفرضية الرئيسية (لا يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين العاملة باليمن).
- توصلت الدراسة بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.
- تشير نتائج الدراسة بأن أي زيادة في كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الداخلية في المؤسسات الأهلية الغير هادفة للربح في محافظة حضرموت يؤدي إلى زيادة في كفاءة وفاعلية الأداء المالي للمؤسسات بمقدار **(61.2)** وحدة واحدة تقريبا.
- تشير النتائج بأن مبدأ التركيز على العملاء من حيث تطبيقه قد حظي باهتمام مؤسسات التأمين العاملة باليمن وبنسبة تطبيق **(83.0)** يلي ذلك في المرتبة الثانية التخطيط الاستراتيجي وبنسبة تطبيق **(82.0)** وفي المرتبة الثالثة التحسين المستمر للعمليات وبنسبة تطبيق **(77.8)** في حين جاء الاهتمام بالموارد البشرية من قبل مؤسسات التأمين بالمرتبة الأخيرة وبنسبة تطبيق **(75.0)**.
- أظهرت النتائج بأن أهم عبارة تم تطبيقها في التخطيط الاستراتيجي هي (تعتبر إدارة الجودة مرتكز أساسى لنجاح الشركة) بنسبة تطبيق **(90.0)**، يليها في المرتبة الثانية العباره والتي تنص (يوجد لدى الشركة رسالة واضحة تعبر عن رؤيتها وأهدافه) وبنسبة تطبيق **(86.2)**.
- تشير نتائج الدراسة بأن شركات التأمين تقوم بتطبيق نظام للمواصفات والمقاييس بنسبة تطبيق **(80.0)**، كما تقوم بتأمين سياسة الابتكار والتطوير في تقديم الخدمات الجديدة بنسبة تطبيق **(79.8)**
- بينت النتائج بأنه لا يتم تقديم الأجر العادل لجميع العاملين، كما لا يتم منح المكافآت والحوافز بناء على تقارير الإنجاز والأداء.

- أظهرت النتائج بأن أهم عبارة في مبدأ التركيز على العملاء يتم تطبيقها من قبل شركات التأمين العبرة التي تتص (يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والرد عليها) بنسبة تطبيق (85.4)، يليها في المرتبة الثانية العبرة التي تتص (يتم استقبال شكاوى العملاء وحلها أول بأول) وبنسبة تطبيق (85.2).

## اهم التوصيات: -

- ضرورة تحقيق مبدأ العدالة في رواتب ومكافأة العاملين في شركات التأمين.
- ضرورة إعطاء عناية خاصة بالاهتمام بالموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين والتأهيل المعنوي للموظفين.
- إن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية إدارية تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التحسين المستمر للعمليات وبمشاركة جميع العاملين وفي كل الأوقات، وذلك بهدف تحقيق رضا العميل، ولذلك ضرورة وجود عملية التغيير والتحسين في العمليات والإجراءات التنظيمية في شركات التأمين.
- ضرورة الاعتماد على العمل الجماعي في شركات التأمين.
- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر.
- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد والعاملين.
- ضرورة وجود رؤية مشتركة لكل من العاملين والمديرين في بناء الاستراتيجيات

### الملحق (أ)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TA	106	4.10	.581	.056
TB	106	3.89	.720	.070
TC	106	3.75	.812	.079
TD	106	4.15	.667	.065
TOTAL	106	3.97	.568	.055

One-Sample Test

	Test Value = 3.39					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TA	12.523	105	.000	.707	.59	.82
TB	7.183	105	.000	.502	.36	.64
TC	4.524	105	.000	.357	.20	.51
TD	11.694	105	.000	.757	.63	.89
TOTAL	10.526	105	.000	.581	.47	.69

## الاستبيان:

## مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بوضع إشارة صح ( ) أمام العبارة في المكان المناسب

درجة الموافقة					المبادئ
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المبادئ
<b>الخطيط الاستراتيجي</b>					
					1. يوجد خطة استراتيجية عليا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
					2. تعتبر إدارة الجودة مرتكز أساسى لنجاح الشركة
					3. خطط تطبيق الجودة معلنة وواضحة لكل العاملين في الشركة
					4. يتم ترجمة رسالة الشركة إلى أهداف محددة.
					5. يوجد لدى الشركة رسالة واضحة تعبر عن رؤيته وأهدافه
					6. يتم مراعاة جميع الأطراف ذات المصلحة أثناء صياغة التوجه الاستراتيجي للشركة
					7. يتم نشر وإعلان التوجه الاستراتيجي للشركة لجميع العاملين في الشركة
					8. يوجد لدى الشركة نظام لمراقبة تطبيق الممارسات الأخلاقية المهنية على كافة المستويات (الالتزام، الأمانة، التعامل مع الزملاء، المدراء، حفظ أسرار العملاء)
<b>التحسين المستمر للعمليات</b>					
					9. يوجد لدى الشركة خطط معلنة لعمليات التحسين وجدولة العمليات
					10. يوجد لدى الشركة فرق عمل لتحسين العمليات
					11. تقوم الشركة بمراجعة الخدمات التي يقدمها وتحسينها بالموازاة مع التطور الحاصل في بيئة العمل التأمينية
					12. تستخدم الشركة النماذج والطرق الإحصائية لحل مشاكل الجودة
					13. يتم تشكيل حلقات جودة لمناقشة مشاكل العمل في إدارات الشركة
					14. يوجد في الشركة نظام للمواصفات والمقاييس
					15. تؤمن إدارة الشركة بسياسة الابتكار والتطوير في تقديم خدمات جديدة
<b>الموارد البشرية</b>					
					16. تحدد الشركة بشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والإجراءات المتعلقة باختيار الموظفين
					17. تحدد الشركة المهام والواجبات المنطة بكل موظف حسب تخصصه ومؤهلاته العلمية ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب

المناسب					
18. تقوم الشركة بتحقيق فاعلية موارده البشرية عن طريق تقييم ادائهم بانتظام.					
19. تتوفر لدى الشركة العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين ذوي الخبرة والكفاءة في الادارات المساعدة والخدمة					
20. يوجد للشركة سياسة واضحة تجاه استقطاب عمال من ذوي الاختصاص والمهارات العالية.					
21. يتم تقديم الأجر العادلة لجميع العاملين					
22. يتم منح المكافآت والحوافز بناءً على تقارير الإنجاز والأداء.					
التركيز على العملاء					
23. يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والرد عليها					
24. يتم استقبال شكاوى العملاء وحلها أول بأول					
25. يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة					
26. يتمأخذ آراء وانطباعات العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة					
27. يتم تلبية احتياجات ورغبات العملاء وكسب رضاه					

## المراجع:

- ١- الطاني/ يوسف حجم سلطان. مبادئ اداره الجودة الشاملة. جامعه القادسية. معمل نسيج الديوانية ١٩٩٩.
- ٢- العزاوي/ محمد عبد الوهاب. اداره الجودة الشاملة. جامعه الاسراء الخاصة. الاردن. ٢٠٠٤/٢٠٠٥
- ٣- البليسي/ بدريه المعتز عبد الكريم. اداره الجودة الشاملة والاداء. الجامعة الاردنية. قطاع المصارف في الاردن. ٢٠٠٠
- ٤- د. راضي/ بهجت، د. العربي/ هشام يوسف. اداره الجودة الشاملة المفهوم والفنفة والتطبيقات. القاهرة شركة روابط للنشر وتقنيه المعلومات. ٢٠١٦
- ٥- د. رشوان/ احمد عبدالعال. اداره الجودة. كلية التجارة. جامعه الاسكندرية. ٢٠١٨
- ٦- م. م عبد/ افتخار جبار. جوده الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون. جامعه القادسية. شركة التامين العراقية/ فرع الديوانية
- ٧- د. أبو سمرة/ محمود احمد، د. العباسى /عمر موسى، د. علاونة/ معزوز جابر. مؤشرات اداره الجودة الشاملة. جامعه القدس. قسم التربية. الدراسات العليا. ٢٠٠٨
- ٨- شعبان/ اياد عبد الله. اداره الجودة الشاملة. ترسیخ ثقافه الجودة وتطبيق معايير التميز. دار زهران للنشر. الجامعة الاردنية. ٢٠٠٩
- ٩- د. الحداد/ عواطف ابراهيم. اداره الجودة الشاملة. دار الفكر. المملكة الاردنية. ٢٠٠٩
- ١٠- بومدين يوسف. اداره الجودة الشاملة والاداء والمتميز. جامعه بومرداس