

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
الجامعة الافتراضية السورية

رسالة ماجستير ببرنامج التأهيل وإدارة الأعمال بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء  
المؤسسي في الشركات الخدمية  
(دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين)

The Impact Of Applying Total Quality  
Management On The Performance Quality Of  
Services Companies  
(Case Study :Technical Insurance Services )

تقديم الطالبة :  
soha\_97646 سها عزام الفياض

بإشراف الدكتور: محمود الحناوي

لجنة الحكم : الدكتورة شهيناز الخطيب – الدكتور راتب البلخي

2019-2020

## الاهداء :

الى سوريا وطني واخص جنتي مدينتي دير الزور

إلى عائلتي ابي ابي اخوتي عمي سلوى وتوأم روجي شقيقتي ضحى

وفاءً لعهد قطعناه لكم انا واخوتي على استكمال الدراسة

إلى سندي في الغربة عمو عثمان وخالة ماجدة(والدا زوجي)

ولتلك الحظات التي سبقت الاستسلام، الشكر لله أني غلبتها

الى فراقي وطني زوجي :جرير

و فرحتي عمري

ابنتي البكر: زين

وصغيري : سام

دمتم بخير وسلام

## شكر وتقدير

كل الشكر للدكتور المشرف على الرسالة الدكتور **محمود الحناوي** على كل الملاحظات والتوجيهات التي أثناني بها والوقت الذي امضاه للوصول الى الشكل الامثل لهذا العمل.

اود ان اتوجه بحزيل الشكر لأعضاء هيئة التدريس في ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية

كما اود أن اشكر أعضاء لجنة الحكم الدكتور المحترم راتب البلخي والدكتورة الراقية شهيناز الخطيب

واقدم الشكر الجزيل للشركة الفنية لخدمات التأمين (في أبوظبي) إدارة وكادرا لمساعدتهم الكبيرة لي في هذه الدراسة وتقديم كافة المعلومات بكل رحابة صدر

شكرا جزيلاً لكل من ساهم في اتمام هذا العمل على أكمل وجه واخص أختي الدكتورة مها

اتمنى لكم جميعاً كل الحب واقدم خالص الود

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| 1  | الاهداء                                   |
| 21 | مقدمة                                     |
| 22 | مسوغات البحث                              |
| 23 | مشكلة البحث الأساسية                      |
| 23 | مشكلة البحث                               |
| 24 | التساؤلات التي ستطرحها الدراسة            |
| 24 | هدف البحث                                 |
| 25 | أقسام البحث                               |
| 26 | الحدود الزمانية والمكانية للدراسة         |
| 30 | الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة         |
| 30 | <b>1-1 تعريف الجودة</b>                   |
| 32 | 2-1 الجودة في القطاع الخدماتي:            |
| 33 | 3-1 مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة   |
| 35 | 4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة            |
| 38 | 5-1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة      |
| 40 | 6-1 مستويات الجودة                        |
| 41 | 7-1 نماذج إدارة الجودة الشاملة            |
| 43 | الخاتمة                                   |
| 45 | <b>1-2 مقدمة</b>                          |
| 46 | <b>2-2 مفهوم جودة الأداء</b>              |
| 46 | <b>3-2 الأداء المؤسسي</b>                 |
| 48 | الكفاءة                                   |
| 49 | مؤشرات قياس الكفاءة                       |
| 50 | خطوات برنامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء |

|    |                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 51 | المستويات التي يؤثر عليها تقييم الأداء                                                              |
| 52 | أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي                                                        |
| 53 | مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي                                                                   |
| 55 | الفصل الثالث : الشركة الفنية لخدمات التأمين (دراسة حالة)                                            |
| 55 | <b>1-3 مقدمة</b>                                                                                    |
| 57 | 2-3 لمحة عن الشركة الفنية لخدمات التأمين                                                            |
| 58 | 3-3 تفصيل المشكلة                                                                                   |
| 59 | 4-3 مصفوفة سوات SWOT                                                                                |
| 61 | 5-3 مشكلة البحث                                                                                     |
| 62 | 6-3 متغيرات البحث                                                                                   |
| 62 | 7-3 فرضيات البحث                                                                                    |
| 65 | 1-4 عينة البحث                                                                                      |
| 65 | تحضير البيانات                                                                                      |
| 65 | أدوات واساليب التحليل.                                                                              |
| 66 | مجتمع البحث والعينة:                                                                                |
| 67 | أدوات جمع البيانات:                                                                                 |
| 68 | وللحكم على ثبات وصدق أداة الدراسة                                                                   |
| 70 | أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة                                                                     |
| 70 | خصائص عينة الدراسة:                                                                                 |
| 72 | تحليل بيانات عبارات الدراسة الرئيسية                                                                |
| 72 | الاستبيان الاول/ تقييم أبعاد الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء                                     |
| 73 | 1. ما هو مستوى تقييم التركيز على العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟ |
| 75 | 2. ما هو مستوى تقييم التحسين المستمر كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟    |

|     |                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 77  | 3. ما هو مستوى تقييم تدريب الايدي العاملة كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟                                 |
| 79  | 4. ما هو مستوى تقييم التعاون وحل المشكلات كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟                                 |
| 81  | الاستبيان الثاني/ تقييم أبعاد الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة                                                           |
| 81  | ما هو مستوى تقييم التركيز على العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر الموظفين؟                 |
| 83  | 2. ما هو مستوى تقييم التحسين المستمر كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة؟       |
| 85  | 3. ما هو مستوى تقييم تدريب الايدي العاملة كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة ؟ |
| 86  | من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تدرب موظفيها على الانظمة التقنية المستخدمة)                                                         |
| 86  | 4. ما هو مستوى تقييم التعاون وحل المشكلات كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة ؟ |
| 90  | الفرضيات:                                                                                                                             |
| 101 | النتائج:                                                                                                                              |
| 102 | التوصيات                                                                                                                              |
| 104 | ملحق: نص الاستبيان                                                                                                                    |
| 104 | 4-3 مقدمة الاستبيان                                                                                                                   |
| 104 | 4-4 الاستبيان الخاص بالعملاء المتعاقدين مع الشركة                                                                                     |
| 105 | المعلومات العامة                                                                                                                      |
| 106 | الأسئلة التحليلية                                                                                                                     |
| 108 | 4-5 الاستمارة الخاصة بموظفي الشركة                                                                                                    |
| 108 | المعلومات العامة                                                                                                                      |
| 109 | الأسئلة التحليلية                                                                                                                     |
| 111 | ملحق الجداول والاشكال                                                                                                                 |



## المستخلص

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي لدى شركة وساطة تأمين في الامارات العربية المتحدة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيانين منفصلين لاختبار الفرضيات المطروحة احدهما على مستوى العميل والاخر الموظفين في الشركة

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العملاء عددهم 68 واجاب على استبيان الموظفين 17 موظف بعد التدقيق تم قبول معظم الاجابات

وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة الفنية لخدمات التأمين – مكان الدراسة- بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على ، بينما اعتبر متغير التحسين المستمر الأقل من حيث التطبيق.

كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحثة في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع.

وقد استخلصت الرسالة عدة توصيات كان من أهمها:

ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسة الفنية لخدمت التأمين بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وزيادة عددهم بما يتوافق مع حجم المهام الموكلة لهم مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للعملاء، كذلك استخلصت الرسالة ضرورة وجود النظم الإدارية الالكترونية التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها مما يحقق الزيادة المرجوة بزيادة العقود المبرومة مع المؤسسة وتحقيق رضا العملاء

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة-قطاع الخدمات-

كفاءة الاداء المؤسسي



### الدراسات العربية :

#### المرجع (1)

كتاب إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات

الكاتب : ديمغ وروبيرت هاغستروم

دار النشر : كنوز للنشر والتوزيع

خلاصة الكتاب :

إن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تحسين الجودة للمنتجات والخدمات مع تقليل الاسعار واختصار الوقت والجهد الضائع لتطوير الخدمة للعملاء وكسب رضاهم،

وذلك عن طريق: خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر. - إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية. - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات. - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء. - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء. - تحسين نوعية المخرجات

## دراسة (1)

عنوان الدراسة :

أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية  
( دراسة تحليلية وتطبيقية شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة )

2010 to 2012

جامعة :السودان للعلوم والتكنولوجيا

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز

اعداد الدارس : الطيب ابراهيم علي عسل

إشراف: البروفيسور/ أحمد ابراهيم أبو سن ( مشرف رئيسي )

دكتورة / عرفة جبريل أبو نصيب ( مشرف معاون )

تتناول الدراسة: كان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية بالتطبيق علي شركة شيكان للتأمين المحدودة واختبار الفروض التالية :

1. هل هناك علاقة إستدلالية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والامتياز ومستوى الأداء في المؤسسات الخدمية ؟
- 2 . هل هناك علاقة إستدلالية بين ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة؟.
3. هل هناك علاقة إستدلالية بين تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ؟.
4. هل هناك علاقة إستدلالية بين جودة الخدمة التي تقدمها شركة شيكان ورضا العملاء ؟

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث تم قبول كل الفروض. وختمت الدراسة بتوصيات متعلقة ومرتبطة بنتائج البحث ومن أهمها

1.: الإستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة والتميز هي السائدة وسط كل العاملين ووكلاء التأمين لشركة شيكان

2. إجراء دراسات ميدانية لقياس رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها لهم الشركة.

## دراسة (2): دراسة (بركات، ٢٠٠٧)

الدراسة بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"،

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على :

العميل، تلبية احتياجات العاملين، تحسين العمليات، و الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة.

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و من أهمها: أن هناك تبني واضح لدي المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين و القدرة علي الاتصال الفعال مع القدرة علي قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

### دراسة (3):

مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين (مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر )

جامعة: وهران

الاستاذ: خطيب خالد

تناولت الدراسة:

لفهم مقاصد إدارة الجودة الشاملة، و إمكانية تطبيقها يتطلب الأمر تناول مختلف التجارب ، التي إتبعها بعض شركات التأمين مثل بارنار فرانسوا للتأمين وو البيد، و بول روفير للتأمين و آليانس وغيرها من الشركات التأمينية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بنجاح و إمتياز .

و هكذا يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة، من أهم المواضيع الإدارية الحديثة، كمفهوم قادر على خلق المزايا التنافسية ، تحسين القدرة التنافسية ، و التطوير الدائم و تحقيق رغبات العملاء ، وتخفيض تكاليف المنتج والخدمة في محيط أعمال يتسم بالتغيرات السريعة و المتتالية

يمكن تلخيص بعض التوصيات التي وردت في الدراسة بالنقاط التالية :

- 1- ضرورة إتقاة شركات التأمين عالجا ، إلى عنصر التحكم في الأعمال ، و بالتالي تقليل التكاليف ، لتسهيل عملية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و تحسين القدرة التنافسية .
- 2- ضرورة توفير ، و بأسرع ما يمكن مصالح مختصة لمعالجة شكاوي الزبائن ، و بشكل فعلي، و واقعي داخل شركات التأمين
- 3- الإسراع في توفير مركز توثيق و إتصال حديث ، يتماشى مع متغيرات النشاط التأميني ، و يكفل الرقابة ، و يجمع الغش و التحايل على شركات التأمين .
- 4- ضرورة معالجة ، وفي أسرع وقت ، مشكل غياب الهدف بإستمرار الشيء الذي لا يخدم على الإطلاق مصلحة الإدارة العليا .

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

تعتبر صعوبة قياس نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين من التحديات الكبيرة ، التي تواجه شركات التأمين على المدى الطويل ، بحيث يتطلب الأمر التكيف مع الكيفيات و الطرق و الأساليب المختلفة ، لمعالجة العراقيل المرتبطة بالتطبيق و تحدي المشاكل بالمرافقة لتوفير حصص سوقية، و رقم أعمال ، و ربحية جيدة تفسر تحسين القدرة التنافسية في هذا القطاع ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مستوى فعالية التنفيذ من خلال مشاركة جميع الموظفين ، و إكتساب رضا العملاء ، مع العلم أن كل هذه المؤشرات يمكن وضع مقياسا لها من خلال تحديد أداء كلا منها على أعلى المستويات الإدارية و التنفيذية التي تسهم في تقييم فعالية هذا المنهج بإعتباره الهدف الرئيسي لتحقيق التميز ، على إعتبار أن الجودة قضية إستراتيجية ، و الموظفون هم أساس تحقيق هذه الجودة ، بهدف خلق قيمة مضافة تسهم في ترقية و تطوير قطاع التأمين برمته.

#### دراسة 4: (العاجز، ٢٠٠٧)

الدراسة بعنوان "مدي تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة"،

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، و ذلك من وجهة نظر العاملين فيها، بما يساهم في حل أحد المشكلات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة قد طبقت ركائز إدارة الجودة بشكل إيجابي بدرجات و مستويات متفاوتة

فقد كان أعلى مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة ثم تلاه التركيز على العميل ثم التركيز على تحسين العمليات، فالتركيز على تلبية احتياجات العاملين و الذي يعتبر أدنى مستوى تطبيق، و أيضا طبقت مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة ركائز إدارة الجودة الشاملة بطريقة غير منظمة مما جعلها تبذل مجهوداً أكبر في مقابل تحقيق نتائج أقل، كما أن المؤسسة تشجع أي مبادرة لتحسين الأداء و تستجيب بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في

قطاع غزة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي و المتمثل في: الربحية و الإنتاجية و كفاءة التشغيل و مستوى رضا العملاء على الخدمات المقدمة لهم بصورة جيدة

#### دراسة (5): شاهين، ٢٠٠٤

الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج"

و قد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم و أسس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم نظمها، مع تحديد العلاقة بين هذا المفهوم و بين الأنظمة المساندة له؛ بغرض رفع مستوى أداء المنظمة و الأفراد و التحسين المستمر في هذا الأداء؛ مما يساعد في تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، و إيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية و الإدارية المتلاحقة و التطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال محلياً و عالمياً من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من: إدارة عليا، و عاملين، و عملاء، و مسؤولية جماعية، و تحسين مستمر، مع بعضها البعض؛ للوصول إلى أجواء التميز و التفوق الدائم، و قد أوصت الدراسة بتعظيم دور القيادة في المؤسسات و مشاركة العاملين فيها في صنع القرار في كل المراحل، و المستويات، مع تشجيع نهج الشفافية و المصارحة في النظام ثم طرحه بشكل واضح ١٢ على مستوى الأقسام و الإدارة، و تشجيع و تنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين و العملاء و معاملتهم كشركاء في العمل و الإنتاج.

#### دراسة 6: الطراونة، البليسي، ٢٠٠٢

الدراسة بعنوان "الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، و كانت دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"

و قد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي (مقاساً من خلال نسب معدل الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل في تلك المصارف) و أثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات، و تشمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأبعاد و قد تم اختيار بعض تلك الأبعاد، لملاءمتها لطبيعة الدراسة و تلك الأعمال هي: التركيز على: العميل، مقابلة احتياجات العاملين و تشمل: مشاركة

العاملين، التدريب و تأهيل العاملين، تحفيز العاملين، والتركيز علي تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسين،

و تشمل ( التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة)، و نتج عن تلك الدراسة: أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و هذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في المصارف لحجم التحديات التي تواجهها و المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية و العالمية، و تغير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، و أنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات و مستويات متفاوتة و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي للمصارف، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن و كذلك توضيح أهمية التعامل مع هذا المفهوم؛ باعتباره نظاماً إدارياً شاملاً يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال و زيادة كل من ربحية هذه المنظمات و إنتاجيتها، وقد أوصت الدراسة: بضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجديد البناء التنظيمي للمنظمة، و تطوير نظام الحوافز، و ضرورة قيام تلك المصارف بتوفير "دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في المنظمة.

### **Study (1)**

Service quality and its impact on customers' behavioral intentions and satisfaction: an empirical study of the Indian life insurance sector

R. Ramamoorthy, Angappa Gunasekaran, Matthew Roy, Bharatendra K. Rai & S.A. Senthilkumar

Published online: 10th.Oct 2016

Abstract:

The purpose of this paper is to investigate customer-perceived service quality dimensions, satisfaction, and behavioural intentions in the context of the Indian life insurance sector. The study explores the relationship between service quality, satisfaction, and behavioural intentions by linking both constructs at their dimensional level. A modified SERVQUAL instrument was used to capture customers' perceived service quality, followed by exploratory factor analysis to study the dimensionality of service quality, satisfaction, and behavioural intentions in the Indian life insurance industry. Structural equation modelling was used to probe the influence of the dimensions of service quality, satisfaction, and resultant behavioural intentions. The results of this study validate previous research findings that identify reliability and responsiveness as key dimensions of service quality. Reliable and responsive customer support had significant impacts on customer satisfaction and behavioural intentions in the Indian life insurance industry. The results will assist Indian life insurance companies in improving their operations..

### **Study (2)**

The effects of total quality management and organizational learning on business performance: evidence from Taiwanese insurance industries

Hsu-Hua Lee & Chen-Ying Lee

Published online: 08 Jul 2013

Abstract:

This research is focused on the Taiwanese insurance industry to explore the relationship among total quality management (TQM), organizational learning (OL) and business performance of insurance companies. In this study, the questionnaires are analysed and the t-test, analysis of variance, and multiple regression models are used to verify the research framework and hypotheses. The results show significant difference of gender, position, educational level and industry on TQM, OL and business performance recognition, but there



is no significant difference in seniority. Using multiple regression analysis and the mediating test, the principal findings of this study are shown as follows: (1) TQM has significant and positive effects on OL,

(2) Both TQM and OL have significant and positive effects on business performance,

(3) OL fosters business performance and plays a mediating role between TQM and business performance,

(4) The non-life and the life insurance industries, which carry out TQM, OL and business performance, are significantly different. The results show practical implications for the insurance industry

in Taiwan

### **Study (3)**

Effect of Organizational Citizenship Behavior on Total Quality Management and Organizational Performance (Case study: Dana Insurance Co.)

Houriya Aslefallah, Ali Badizadeh

Published 2014

#### **Abstract:**

This study examines the effect of organizational citizenship behavior on organizational performance and total quality management. The objective of this study is functional survey in terms of data collection and it uses correlation to analyze data. Reviewing the literature and available models of organizational citizenship behavior, total quality management and organizational performance, the important variables were identified and the model and hypotheses were developed. A researcher-made questionnaire was used to measure the variables. The studied sample included 217 workers of Dana Insurance, Tehran, selected by simple random sampling method. Test results of hypotheses using structural equation modeling indicate a significant effect of organizational citizenship behavior on components of total quality management as well as a significant effect of these components on organizational performance. Finally, based on the results obtained, suggestions and solutions were presented to the insurance company and future investigators.

### **Study (4)**

An interpretive structural modelling approach for modelling the practices of total quality management in service sector

Faisal Talib\* Mechanical Engineering Section,  
University Polytechnic, Faculty of Engineering and Technology,  
Aligarh Muslim University,  
Aligarh–202002, (U.P.) India

**Abstract:**

Service sector is one of the fastest growing sectors in the world and is facing immense pressure to improve their quality of products and services to compete and achieve a leading position in the global market. The issues related to quality therefore, need to be addressed for better understanding the relationships among the quality practices which could enhance the organization's performance. The purpose of this research study is to model the key total quality management (TQM) practices relationship by understanding the dynamics between them that will help service organizations to implement TQM successfully. The present paper utilizes the interpretive structural modeling (ISM) methodology to understand the mutual relationships among the TQM practices and presents a hierarchy-based model of the practices. The research shows that there exists a group of practices of TQM having a high driving power and low dependence requiring attention and of strategic importance while another group consists of those practices which have high dependence and are the resultant actions. There also exists a group having high driving power and high dependence. They acts as linkage and influence some of the practices of TQM. The paper ends with a discussion on implications for research as well as practice.

One of the major objectives of the present study is to identify and develop a hierarchy of TQM practices that would significantly help managers and practitioners of service organizations in implementing TQM. In the present market of high competition, one of the primary goals of the service organization is to increase its business performance such that it is able to satisfy its customers. For that, management has to adopt different strategies which could help them to enhance their business performance as well as market share. Recently, many of them have adopted the strategies of TQM principles and other

## **Study (5)**

IJCSMS International Journal of Computer Science & Management Studies, Vol. 11, Issue 02, August 2011

ISSN (Online): 2231 –5268

[www.ijcsms.com](http://www.ijcsms.com)

### **ADAPTABILITY OF TOTAL QUALITY**

### **MANAGEMENT TO SERVICE SECTOR**

Deepak Juneja, , Shahzad Ahmad

,Sunil Kumar

#### **Abstract:**

This Research paper underlines the dominance of service quality and adaptability of TQM in the service sector. It explains that with the growing maturity of society with respect to education, culture and standards of living, the user expectations and demands for improved quality of service are increasing. This is part of the pressure causing service organizations to explore total quality management (TQM) as a means of driving quality

Improvement into all their activities. We have witnessed the increased acceptance and use of TQM even in the service sector during the last decade, with service quality being an important factor for growth, survival and success. Interest in service quality has increased in the recent years, with a growing literature applying TQM concepts in the service sector

## **Study (6)**

Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues

J. Richard Hackman, Ruth Wageman

Published 1995

#### **Abstract:**

In recent years, Total Quality Management has become something of a social movement in the United States. This commentary returns to the writings of the movement's founders--W. Edwards Deming, Joseph Juran, and Kaoru Ishikawa--to assess the coherence, distinctiveness, and likely perseverance of this provocative management philosophy. We identify a number of gaps in what is known about TQM processes and outcomes, and explore the congruence between TQM practices and behavioral science knowledge about motivation, learning, and

change in social systems. The commentary concludes with a prognosis about the future of TQM--including some speculations about what will be needed if TQM is to take root and prosper in the years to come.

### **Study (7)**

Implementation of Total Quality Management Based Knowledge Management and Its Effect on Customer Satisfaction and Organization Performance (Studies on Four and Five Star Hotels in Bali)

I Putu Miartana, Djumilah Hadiwijoyo, Fatchur Rohman, Solimun

Published 2014

### **Abstract**

This study aims to examine and explain the effect of implementation of Total Quality Management on Organizational Performance, by Customer Satisfaction and Knowledge Management as a mediating variable. A structural model which is composed of four variables, was developed based on literature studies conducted. The developed model is analyzed by using Partial Least Square (PLS) approach. The samples in this study are four and five star hotels in Bali as many as 87 hotels, and the respondents are the General Manager and Operational Manager as many as 164 people. The data was collected by the research instrument in the form of perception measured using a Likert scale. The findings showed that the implementation of Total Quality Management (TQM) in the four and five star hotels in Bali, do not directly affect the organizational performance, but the indirect effect if it can increase customer satisfaction and enhance the role of knowledge management first which is owned by the employees of the hotel. This findings of this study also successfully provide important implications in the form factor of leadership and continuous improvement as the foundation of the success of the practice of Total Quality Management on four and five star hotels in Bali.

الفصل

التمهيد

## مقدمة

يرى البعض أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلي القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن ( الفراعنة ) من دقة و إتقان العمل في بناء معابدهم و ما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، و على الرغم من أن الجودة مוגلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه .

تحتل الجودة في نظام الخدمات صدارة اهتمام كل الدول وجميع مؤسساتها الخدمية كي تتمكن من تلبية حاجة المجتمع من التنمية المستدامة في جميع الميادين : الجانب الاجتماعي والجانب البيئي و الجانب الاقتصادي والخدمي يحاول هذا البحث اشتقاق مفهوم ضمان جودة الخدمات بعد أن تبين من خلال القراءات: محدودية تعاطي مفاهيم الجودة في اغلب مؤسساتها الخدمية وعليه هدف البحث بناء تصور متكامل عن إدارة الجودة في أركان النظام الخدمي من خلال تأشير منطلقات مفاهيمية خلص البحث إلى إن الجودة الشاملة فى الخدمات لا تتولد عن التفنيش عن الأخطاء وإنما بتحسين الأداء .

فقد أولت كثير من الدول المتقدمة اهتماما خاصا في تطوير قطاع الخدمات وكان هذا الاهتمام سبباً مهماً في التطور الهائل والنهوض الكبير الذي ارتقت اليه هذه الدول في مدة زمنية قياسية ارتكزت خلال هذا التطوير على مبادئ الجودة الشاملة . حظيت الجودة الشاملة اهتمام العديد من المفكرين حتى اطلق بعضهم على هذا العصر ب"عصر الجودة الشاملة"

لابد من الإشارة الى ان إدارة الجودة الشاملة تهدف دائماً إلى تحقيق نجاحٍ على المدى البعيد جداً، ويُمكن هذا النوع من الإدارة الأعضاء في المنشأة من المشاركة في تحسين الإجراءات وإدخال التعديلات اللازمة عليها وعلى المنتجات والخدمات السائدة في بيئة العمل، وتستند الجودة الشاملة في أي منظومة القائمة بين بيانات ومعلومات المنشأة المنبثقة عن عمل العاملين ونشاطهم داخلها. مع تطوّر مفهوم الجودة الشاملة أصبح يشمل العملية الخدمية أيضاً، وجاء هذا الاحتواء انطلاقاً من مدى الأهمية التي يحظى بها القطاع الخدمي وضرورة وجود حلول جذرية لمشاكله وقضاياها المتعلقة بحياة الإنسان ومجتمعه.

يشغل موضوع الجودة مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي منظمة أعمال خدمية بوصفها إحدى أهم الأسبقيات التنافسية بسبب تنافس في سبيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن لذا وجب الإعداد والتهيئة للجودة وهذا امر يحتاج إلى جهد وعناء وامكانيات وكفاءات وخبرات في مجالات متنوعة إذا المشكلة هي كيفية التعامل مع إدارة الجودة لاجل تطبيق هذه الجودة الشاملة في القطاع الخدمي عموماً ووساطة التأمين على وجه الخصوص وذلك عن طريق تحسين عملية الخدمة المقدمة وتحقيق رضا الزبون .

هذه الدراسة ستقوم بتغطية إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على هذه المؤسسة الخدمية الخاصة خصوصاً بعد النجاح الكبير الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في المجالات الأخرى المتعددة مما يحقق الزيادة المرجوة بزيادة العقود المبرومة مع المؤسسة وتحقيق رضا العملاء

## مسوغات البحث

أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار ( العولمة ) دون أن تتسلح به، و سواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدمية أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوماً؛ بفعل حرية التجارة العالمية؛ و تنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات تقع (الشركة الفنية لخدمات التأمين) في قلب العاصمة الاماراتية أبوظبي وهي شركة متخصصة بتقديم خدمات وساطة التأمين منذ العام 1989 إلى اليوم .

تعتبر الشركة واحدة من أقدم الشركات في أبوظبي في مجال وساطة التأمين ومنذ تأسيسها وحتى عام 2016 كانت تملك حصة سوقية مرموقة وتحقق أرباحاً عالية .

لكن ومنذ تأسيس هيئة التأمين 2017 وإعادة هيكلة قوانين التأمين بشكل جذري أصبحت مهمة الشركة أصعب بكثير حيث أصبح عليها تأمين متطلبات حكومية من جهة والمحافظة على حصتها السوقية التي تراجعت بسبب دخول شركات عالمية إلى السوق الإماراتي من جهة ثانية مما اطلق انذار الخطر بضرورة اخذ تدابير حقيقية لحل هذه المشكلة والارتقاء بالجودة إلى المستوى المطلوب .

## مشكلة البحث الأساسية

ليس خافٍ على أحد أن المكتبة العربية فقيرة بدراسات بحثية وعملية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وخصوصاً قطاع الخدمات .

تكمن المشكلة الأساسية في هذه الدراسة في الفهم الحقيقي والتطبيق الفعال لضمان نجاح مبادئ الجودة الشاملة هي مبادئ مفهومة نظرياً بشكل سلس لكن تطبيقها العملي يكون غير مرتبط بالواقع .

لذا سنلقي الضوء على الطرق التي يمكن للشركة تطبيقها لضمان تحقيق مبادئ الجودة الشاملة والاستفادة القصوى من التجربة العالمية. الشركة تسعى لتطوير ذاتها لذا قررت القيام بهذا البحث بهدف تحسين جودة خدماتها المقدمة .

## مشكلة البحث

تعاني الشركة الفنية لخدمات التأمين من تراجع في مستوى الجودة المقدمة في قطاع وساطة التأمين وذلك لأسباب عدة منها : تراجع خدمة مابعد البيع اجراءات وتدابير خاطئة اتخذتها الادارة العليا كانت سبباً في ضغط العملاء الداخليين وبالتالي أثرت بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة خسارة قسم من الحصة السوقية للشركة لصالح منافسين اخرين وتغيير بعض قوانين الدولة فيما يخص التأمين عدم تدريب الكوادر على هذه التغييرات الحكومية خلق مشاكل كثيرة الشركة وغيرها من المشاكل التي سنتطرق اليها تفصيلاً خلال البحث هذا من جهة. من جهة ثانية السوق الاماراتي يمتاز بتنافسية عالية قوية مما يصعب الامر على الشركة و يشعل انذار الخطر بضرورة تلافي هذه الاخطاء والمشاكل بالاسلوب الانجع والافضل ويدفعها بشدة الى اتخاذ تدابير حثيثة وجدية لتفادي الوقوع في مأزق كبير .

يركز هذا البحث على وضع خطة عمل لتوصيف اسباب المشاكل القائمة بهدف رفع مستوى الجودة بوصفها هدفاً متحركاً فهو يكشف الاخطاء ويلقي الضوء على الثغرات التي تعاني منها الشركة كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كي يضمن استمرارية البقاء بقوة في سوق منافسة قوية وشرسة لتحسين الواقع الخدمي في هذه المؤسسة الخاصة وتعزيز وزيادة حصتها السوقية بالاستفادة من مبادئ الجودة الشاملة.



## التساؤلات التي ستطرحها الدراسة

- 1- ماهو الواقع الحالي للشركة الفنية لخدمات التأمين؟
- 2- ماهي معايير تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الخدمي؟
- 3- ماهي إمكانيات تطبيق معايير الجودة الشاملة في قطاع وساطة التأمين؟
- 4- هل يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين كفاءة الاداء المؤسسي؟
- 5- ماهي العلاقة بين الجودة الشاملة و كفاءة الاداء المؤسسي؟

### هدف البحث

**الهدف الرئيس:** دراسة تأثير أبعاد الجودة الشاملة على كفاءة الاداء المؤسسي

وهناك عدد من الاهداف الفرعية:

- 1- قياس مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مؤسسة خدمية ومدى تأثير ذلك على الاداء الاداري والخدمي والعاملين للمنظومة ككل بهدف التطوير والتحسين للاداء بما يضمن البقاء في السوق كمنافس قوي له حصة سوقية مرموقة ورفع كفاءة الاداء المؤسسي .
- 2- يهدف البحث بشكل أساسي إلى تعزيز نقاط قوة الشركة مثل العلامة التجارية والسمعة الطيبة التي بنتها الشركة على مدى عقود ولاء العملاء الداخليين والخارجيين المشاريع الكبيرة التي قامت بتأمينها مثل مشروع شارع السلام وغيرها الكثير سنتطرق إليها تفصيلا خلال البحث.
- 3- ستعتمد الدراسة على إلغاء او تخفيف نقاط الضعف مثل ضعف خدمة مابعد البيع أخطاء في إجراءات وتدابير اتخذتها الإدارة العليا وهذا تفصيلا سيذكر لاحقا خلال البحث.
- 4- إن سوق خدمات التأمين اليوم تحكمه معايير الجودة والمنافسة، بحيث أن قيمة أي منتج اليوم، تتحدد بقيمة التكنولوجيا و درجة الإبداع فيه، مما يجعل منه منتج ذو قيمة إقتصادية، لها تأثيرها الخاص يواكب عجلة التطور والتنمية والقدرة على المنافسة، ويعد قطاع التأمين في هذا الجانب ، قطاع جد حساس يسهم في إمداد الإقتصاد الوطني بالطاقات العملية المؤهلة، لخوض غمار المنافسة وتحديات السوق في إطار ما أصبح يعرف بالتسويق التأميني والإبداع و التميز في الأداء و جودة الخدمة، إلا أن إمتلاك شركات التأمين لقدرات وطاقات مؤهلة تنافسية ، لا يعني بالضرورة

أنها قادرة على تفعيلها وإستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة ، بل أصبحت مطالبة بتوفير النوعية و الجودة ، التي تكسبها القدرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي.

## أقسام البحث

### الجانب النظري:

سيتناول دراسة الأسس النظرية التي بنيت عليها إدارة الجودة الشاملة عموماً مفهوماً وأدبيات تطبيقها على مؤسسة خدمية كذلك سيتناول أدبيات كفاءة الاداء المؤسسي

### الجانب العلمي:

سيتم إعتداد أسلوب التحقيق الحوارى، و تحكيم الموضوع بمناقشته مع مديري شركات التأمين والإداريين والمهتمين بالموضوع ، وكذلك عينة من العملاء من جهة و الموظفين من جهة ثانية، من خلال طرح استبانة بين أيدي الجهات المختصة تماشياً مع هدف البحث، ومن أجل وضع هذا البحث حيز التطبيق سيتم تصميم قائمة استقصاءات ، تتضمن مجموعة من التساؤلات ، سيتم تحكيمها من قبل خبراء في التأمين و أساتذة جامعيين ، كما سيتم توزيع كل الاستبانات (حكمت حسب نموذج ليكرت ) ، وسيتم إستخدام برنامج معالجة المعطيات

كما سيتم الإعتداد على مختلف التجارب، و البحوث و الدراسات في مجال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في القطاعات المختلفة ، خاصة تلك التي تتعلق بقطاع الخدمات و التأمين الرائدة في العالم .

### نوع البحث :

سيعتمد البحث المنهج وصفي تحليلي حيث سيقوم باختبار الفرضيات التي سيتم طرحها في النظرية

## خطة العمل

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تقسيم منهجية الأطروحة بقسمها النظري إلى أربعة محاور :

المحور الأول الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المحور الثاني الاطار النظري لكفاءة الاداء المؤسسي

المحور الثالث :سيتم تخصيصه للتعريف بالشركة الفنية لخدمات التأمين

و ختاماً المحور الرابع سيتم تخصيصه، إلى دراسة ميدانية ، من خلال توضيح إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لزيادة كفاءة الاداء المؤسسي في قطاع التأمين.

## الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

مكان البحث:

الامارات العربية المتحدة -امارة أبوظبي -الشركة الفنية لخدمات التأمين

زمان البحث:

من شهر 2019/10 الى شهر 2020/1

العينة المستهدفة :

الموظفين في الشركة – عينة عشوائية من العملاء

مصطلحات البحث:

الجودة الشاملة:

يقصد بها في هذا البحث :تقديم خدمة وساطة التأمين بأحدث الوسائل المتوفرة واقل كلفة ممكنة

واعلى جودة قياسا مع المواصفات العالمية

وساطة التأمين:

هي الخدمات التي تقوم بها شركات خاصة بهدف تسهيل عمليات التأمين بكافة انواعه حيث تعمل

هذه الشركات باعطاء استشارات تأمينية بافضل وانسب انواع التأمين للشركات والأفراد من حيث

الجودة والسعر والخدمات المقدمة.

المؤسسة:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية و الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض و وضعت داخل الإدارات؛ لتسهيل إدارتها و تطويرها و أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الاخرى يؤدي إلى خلل في منتجات و خدمات المؤسسة للعملاء

( [www.hrdiscussion.com.htm](http://www.hrdiscussion.com.htm) )

و من هنا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى قياس جودة الأداء المؤسسي؛ لما له من أثر كبير في عملية التنمية و التطوير للمؤسسة بالإضافة إلى عملية النمو المتسارع و مواجهة المنافسة العالمية

### اهمية الدراسة

يعتلي القطاع الخدمي سلم أولويات التطوير في دولة الامارات العربية المتحدة تماشياً مع رؤية أبوظبي 2030 ومئوية الامارات 2071 فرض هذا الواقع ضرورة تطوير قطاع الخدمة واسلوب تقديم الخدمة بما يتوافق مع هذه الرؤى كي لا تبقى الشركة معزولة عن وكب التطور بوصف قطاع التأمين قطاعاً متنامياً بشكل كبير

يعتبر هذا البحث حديث من نوعه حيث ستوفر مجموعة من عناصر إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسة خدمية تسعى لتقديم الافضل لتقديم شتى وسائل الدعم للمعلمين والاداريين والتربويين

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يقدمه منهج إدارة الجودة الشاملة من فوائد، تنعكس بالإيجاب على سائر الأنشطة داخل شركات التأمين ، سواء على المدى القصير أو الطويل، فالزبون ينظر دوماً إلى نوعية المنتج أو الخدمة، و تلبية إحتياجاته التي أضحت جد متطورة و متغيرة ، إذ ينبغي أن يقابل ذلك منتج أو خدمة تناسب هذا الأسلوب ، و النمط من خدمات لائقة تتماشى مع عامل الجودة العالية، وبالتالي تقديم أفضل جودة للزبائن، مما يؤدي إلى محاولة إبتكار مجال تنافسي جد مقنع مناسب للتغيير، و يلبي قناعات أفضل طلب بأحسن تحفيز من خلال قبول مواصفات ما هو جديد.

الرغبة في تشخيص وتحليل واقع قطاع التأمين ، والعمل على تحسين قدراته التنافسية برفع الاداء المؤسسي.

هذا البحث محاولة لتطبيق هذا النموذج ( إدارة الجودة الشاملة ) الذي يفسر المتغيرات المختلفة،  
و المتعلقة بمدى استعداد قطاع التأمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

علاوة على ذلك سيقدم هذا البحث باللغة العربية مما يثري المكتبة العربية بدراسة تعتبر نادرة  
في هذا المضمار.

## الفصل الاول :إدارة الجودة الشاملة

### 1-1 تعريف الجودة

### 2-1 الجودة في القطاع الخدماتي

### 3-1 مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة

### 4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

### 5-1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### 6-1 مستويات الجودة الشاملة

### 7-1 نماذج إدارة الجودة الشاملة

### 8-1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### 9-1 الخاتمة

### 1-1 تعريف الجودة

تعرف الجودة لغةً حسب معجم المعاني الجامع بأنها "من الجود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً"

أو هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة

تعريف الجودة : يرجع مفهوم الجودة « Quality » إلى الكلمة اللاتينية « Qualitas » ، التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان (1).

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها: " درجة الإمتياز "

كانت الجودة في بداية القرن العشرين، تعني المعاينة وتصحيح الأخطاء، ثم تطور مفهومها، تطورا كبيرا، وأصبحت له أبعادا جديدة، تتلاءم مع هذا التطور، وفيما يأتي نورد بعض التعاريف، التي أوردها مختصون عالميون في الجودة وفيما يلي بعض التعاريف لمفهوم الجودة:

#### 1-تعريف جوران: J M.JURAN

عرف جوران الجودة في كتابه « Book Hand Control Quality » ، الذي نشر عام 1981 بأنها : " القابلية للاستخدام أو الملاءمة للاستعمال " . (2)

2-تعريف كروسبي فيليب PH.CROSBY عرف كروسبي الجودة في كتابه: « Free is Quality عام 1979 ، بأنها " : المطابقة للمواصفات " . (3)

(1) مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، ص 15

(2) . بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2) القاهرة، 2003 ، ص 103.

(3) J.M. JURAN, Gestion de la Qualité, 3em tirage, AFNOR, Paris, 1983, p . 15.

### 3-تعريف كاورو- إيشيكوا Ishikawa – Kaourou :

عرف كارو إيشيكوا في كتابه « TQM le عام 1984 الجودة بأنها ": القابلية على إشباع العميل" (4)

### 4-تعريف كونل CONELL:

الجودة هي المتانة والأداء المتميز (5)

شخصيا اتفق مع رأي سيفر أن الجودة: مدى التوافق بين ما يريده العميل وبين ما يحصل عليه، أي التوقع في مقابل الوفاء بالاحتياجات. (6)

فالجودة تعني الملائمة لتحقيق الغرض من المنتج، ولا تتعلق بأية حال من الاحوال بالمكانة الاجتماعية او الطبقة او المستوى المادي.

ان الجودة تعني درجة التناسق والانسجام بين ما يتوقعه العميل وبين ما يتم تحقيقه

---

(4) Chantal Bussnault, Martine Prétet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Vuibert, Paris, 1991, P.7.

(5) Philippe Detrie, Conduire une démarche Qualité, Editions d'organisation, em édition, Paris, P. 20.

(6) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 13.



## 1-2 الجودة في القطاع الخدماتي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات يستدعي اهتمام أكبر من طرف الباحثين فيما يتعلق بالجهود نحو تحسين الجودة وإدارتها قياساً بالقطاع الصناعي، وأن يتم التركيز بالخصوص حول تحليل الخدمة، وخصائص تقديمها، وضبط مقاييس للجودة تتلائم وطبيعة هذه الخصائص، كما أثبتت الدراسات أن لجودة الخدمة تأثير مباشر على ربحية المؤسسة، ومركزها التنافسي، وحصتها السوقية

من هنا تنبع ضرورة اعتماد المؤسسات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة. وكذلك التدريب على إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري لكل فرق العمل المعنية بذلك، حيث أن بناء الفريق هو عنصر محوري للعملية، والطريق الصحيح لإيجاد الحلول لمشاكل العمل المطروحة. (7)

يمكن تلخيص مرتكزات نظام الجودة في المؤسسات الخدمية بالعوامل التالية :

- 1- تحليل الخدمة وخصائص تقديمها، إي سرعة الاستجابة، واحترام العميل، وراحته، والأداء الفني والمهني للخدمة .....
- 2- تصميم أساليب للقياس والرقابة، أي قوائم بالبنود موضع الرقابة، وآليات الرقابة
- 3- إرساء سياسة للجودة، والالتزام، و عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك
- 4- تهيئة آلية مستمرة للمراجعة. (8)

(7) إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية- أحمد بن عيشاوي - جامعة ورقلة- ص9

(8) مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عملي، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص26.

إن ظهور الجودة بمفهومها الحالي لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد تايلور حتى الآن وهناك عدة عوامل ساعدت على هذا التطور منها<sup>(9)</sup>

- التحسين في الإدارة ومعدلات الإنتاج
- تنامي معدلات الجودة والابتكارات
- التغيرات الثقافية
- تنامي أداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل
- ظهور طرق حديثة للإدارة
- ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية .

فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة في المؤسسة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا، وخلال التطور لفكرة الجودة الشاملة يمكن أن نلاحظ أن تطورها مر بأربعة مراحل نلخصها في النقاط التالية: <sup>(10)</sup>

المرحلة الأولى: جودة المنتج: عن طريق الاهتمام بما يلي:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل صحيحاً من المدة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة، المرونة).

المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل: وذلك من خلال:

- الاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته.
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

(9) بن حميدة محمد، "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة"، دكتوراه تحت إشراف السيد بندي عبد الله عبد السلام، سنة 2009/2008، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

(10) د. علي السلمي- "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"- دار غريب- (1995)- ص.21-20

المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

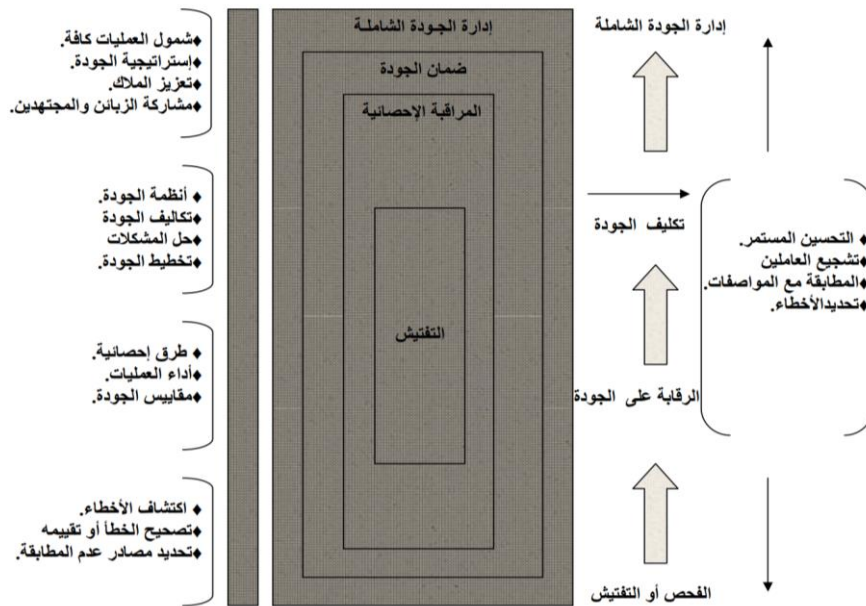
- جعل السوق أساس كل القرارات.
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة وتتميز بـ:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- تحديد معايير (مستويات) الجودة.
- تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير.
- إشراك كل الأفراد الممكنين وحفز العاملين.
- استخدام المرونة.
- المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية.

تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي

ويمكن أن نلخص أيضا أهم التطورات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم (1) كما يلي:



Source : B.G,Dale and J. Jplankett,managing quality, Philip,Allan INC,1991,P7.

## 1-4 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هناك تعريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و لكن أشملها هو تعريف ستيفن كوهن و رونالد براند 1993. و الذي يتمثل في العناصر التالية :
- الإدارة – و تعني التطوير و المحافظة ، من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
  - الجودة – و تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد ( الزبون).
  - الشاملة – و تتضمن تطبيق مبدء البحث عن الجودة ، في أي مظهر من المظاهر بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد ، و إنتهاءا بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن المنتج أو الخدمات المقدمة له . و الجدول التالي يوضح ذلك .<sup>(11)</sup>

الجدول رقم (2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

| TQM          |                       |                          |
|--------------|-----------------------|--------------------------|
| TOTAL        | QUALITY               | MANAGEMENT               |
| كل فرد يشترك | إشراك الزبون في تحديد | يكون التركيز على التحسين |
| في خلق جودة  | الجودة من خلال العمل  | المستمر ، لتحقيق النتائج |
| المنتجات و   | الفردية و الجماعية،   | الجيدة .                 |
| الخدمات على  | واشباع حاجات الزبون.  |                          |
| الدوام       |                       |                          |

(11) الطائي و العبادي –إدارة الجودة الشاملة 2006 ص147

نظرا لتعدد وجهات النظر من قبل المفكرين والمحللين حول تحديد مفهوم دقيق وموحد للجودة، جعل هنالك اختلافات في تعريفها وضبطها، من هنا وقصد الإلمام نعد إلى عرض أهم التعاريف للجودة كما يلي:

- و حسب تعريف 1995 OAKAND هي " منهج لتحسين التنافسية ، و الفاعلية ، بإعتبارها طريق للتخطيط و التنظيم ، و وسيلة لإستعاب العاملين لكافة الأنشطة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية ، فهي بذلك فلسفة لتحقيق التنافسية و بالتالي تحسين قدراتها"
- وقد عرف جوران J M.JURAN. الجودة في كتابه Book Hand Control Quality الذي نشر عام 1981 بأنها : " القابلية للاستخدام أو الملاءمة للاستعمال " (12)
- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (13)
- الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية. (14)
- الجودة هي: "الرضا التام للعميل" أرماند فيخبوم 1956.
- "المطابقة مع المتطلبات" كروسي. 1979
- "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" ديمنج 1986.
- معهد الجودة الفدرالي (15) بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات."
- James rilay (16) على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شي المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

(12) J.M. JURAN, Gestion de la Qualité, 3em tirage, AFNOR, Paris, 1983, p. 15.

(13) د. علي السلمي- "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"- دار غريب- 1995- ص18.

(14) فريد راغب النجار- "إدارة الإنتاج والعمليات"- مكتبة الاستفتاح- 1977- ص39

(15) Stephen Harrison , "Total Quality Management" public Administration Quarterly 1993 p 16

(16) James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb 1993 p 72.

Baharat wakhlu "Total Quality, excellence through organisation, First edition 1994.

● وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل Baharat wakhlu<sup>(17)</sup> على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية: وكان هذا أبسط تعريف أعطي لإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة البريطانية للجودة<sup>(18)</sup> حيث عرفت على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع".

وهناك تعريف آخر يتضمن "توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة".<sup>(19)</sup>

● وفي تعريف آخر لـ Haver<sup>(20)</sup> "أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ".

ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، ولذا فمن الممكن أن نسمي المنتج العالي الجودة بأنه المنتج الذي يلبي توقعات واحتياجات العميل

وكتعريف شامل للجودة نجد أنها تتمثل في مدى استجابة المنتج لرغبات المستهلك، ويكتسب المنتج جودته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.

يمكن تصنيف تعاريف الجودة، من وجهات نظر مختلفة كما يأتي: جوران وعلى ضوء ما سبق واسترشادا بتعريف

(17) د.كاظم خضير محمود- "إدارة الجودة الشاملة"- دار الميصر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2000 ص 25.

(18) سعيد عامر يس- "إدارة التغيير"- الطبعة الأولى- مصر- 1999 - ص.38

(19) Claude Yves Bernard "Le management par la qualité total" paris 2000 p 10

(20) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة، إصدارات بمليك، القاهرة، 2003، ص 9، ص.10

### من وجهة نظر المنتج:

تعني الجودة المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة، والتي يجب أن تنتج خالية من العيوب من أول مرة وهنا تكون الجودة داخلية

### من وجهة نظر البائع:

تعني الجودة الأداء الأفضل، أي قدرة المنتج أو الخدمة، على تحقيق الإستخدام النهائي المطلوب منها، كما تعني انخفاض شكاوي العميل ، والجودة هنا جودة خارجية

### من وجهة نظر العميل:

تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الإحتياجات، الظاهرة أو المحتملة المطلوبة منها، مع احترام شروط الأمان للمستهلك، واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع، والجودة هنا جودة خارجية ويؤكد الاختصاصيون على ضرورة التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة وهي: قد ينظر إلى الجودة على أنها جودة التصميم.

وقد يقصد بها جودة الإستخدام الفعلي بواسطة المستهلك، وهي ما يسمى بجودة الأداء قد ينظر لها بأنها الجودة الواجب تحقيقها، خلال العملية الإنتاجية ، وهي ما يسمى بجودة المطابقة

## 1-5 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

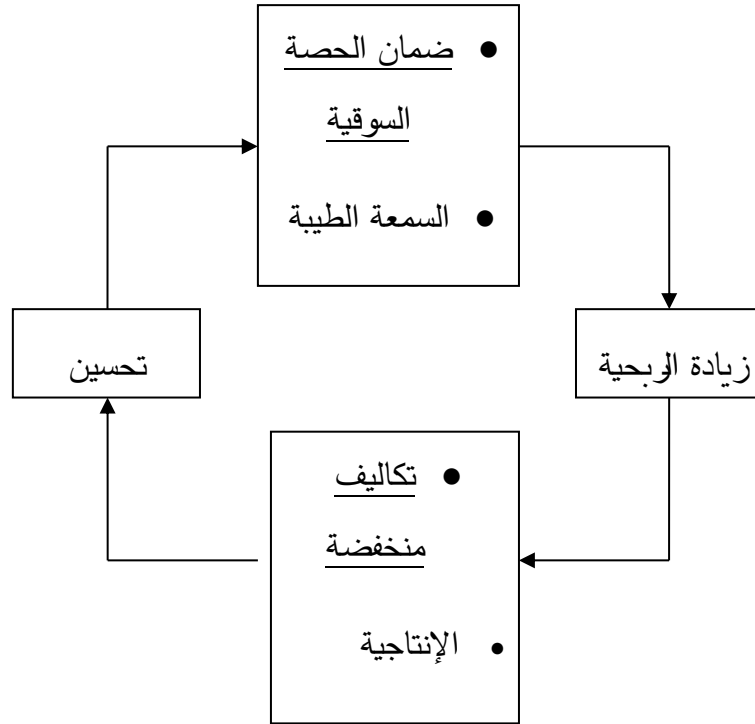
و نظرا لأهمية الجودة باعتبارها العامل الأساسي في إثبات مدى نجاعة المؤسسة في التجديد، ومساهمتها في تطور وتقوية قدرتها التنافسية يمكن أن نذكر أهميتها فيما يلي:

- ترويج المنتجات
- تخفيض تكاليف الإنتاج
- توفير السلع حسب رغبات المستهلك
- تحسين العلاقة بين المنتج والمستهلك
- إضافة إلى ذلك يتمثل دور الجودة في أنها (21)
- تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها

(21) اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة -إدارة الجودة الشاملة-جامعة منتوري قسنطينة-اعداد فتحية حبشي 2007-2006-

- تساهم في تحقيق ميزة تنافسية
- تساهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات بسهولة
- تدعيم الترابط والتناسق بين الأقسام
- التغلب العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم العمل المتميز
- تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد
- الشعور بالانتماء في بيئة العمل
- توفير وضوح للعاملين وتوفير المعلومات لهم بناء على الثقة بين أفراد العمل
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق الوعي بالجودة في جميع أقسام المؤسسة
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين .

شكل رقم (3): أهمية وفوائد الجودة





## 1-6 مستويات الجودة

فقد عرف Jean BRILMAN في كتابه

« les meilleurs pratiques du management »

من خلال تحديده لأربعة مستويات للجودة التي تعتبر في نظره كسلاح استراتيجي للمؤسسة

كما هو موضح في الجدول (2) التالي الذي يمثل مستويات الجودة

جدول رقم : ( 4 ) مستويات الجودة

| المستوى الأول                                                                                                                                 | المستوى الثاني                                                                                                                                        | المستوى الثالث                                                                                                                                                          | المستوى الرابع                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>جودة التطابق:</u>                                                                                                                          | <u>إشباع ورضا المستهلكين:</u>                                                                                                                         | <u>الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة:</u>                                                                                                                         | <u>إدارة قيمة المستهلك:</u>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>← التطابق مع التميزات</li> <li>← إنتاج جيد من أول دفعة</li> <li>← تخفيض الإصلاحات والنفايات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>← القرب من المستهلك</li> <li>← تحديد حاجات ومتطلبات المستهلك</li> <li>← توجيه المستهلك نحو منتجاتها</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>← التقرب أكثر من المستهلكين عوضاً عن المنافسين</li> <li>← تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة</li> <li>← توجيه السوق</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>← استعمال وسائل قياس وتحليل قيمة المستهلك</li> <li>← من أجل مراقبة المنافسة</li> <li>← اختيار محاور الأعمال</li> <li>← القيام بالاستثمار</li> <li>← تقييم المشتريات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور حاجات السوق</li> </ul> |

المصدر:

BILLMAN Jean, les meilleurs pratiques du management, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2004, P92.

## 7-1 نماذج إدارة الجودة الشاملة (22)

يتطلب الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة ، إيجاد نماذج لتطبيقها ، و الإلتزام بهذه النماذج و مراجعتها باستمرار ، لضمان تطورها تماشياً مع التغيرات .

و تختلف النماذج المتاحة حالياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيما بينها اختلافات واضحة، ويمكن لأية منظمة أن تختار منها للتطبيق ما يتلاءم مع خصائصها الذاتية، و قد كان للإسهامات الكبيرة للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، دوراً كبيراً في تكريس و ترسيخ المبادئ، و الرؤية الخاصة بكل منهم، تدعمت فيما بعد بأفكار جديدة لمفكرين جدد، بنوا أفكارهم استناداً إلى الفكر الأصلي للرواد، و قد استطاعت أفكار هؤلاء المفكرين الجدد، أن تقدم رؤية جديدة و نماذج متكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

و يمكننا تقسيم هذه المساهمات إلى ثلاثة نماذج حسب ظهورها الزمني كالآتي :

### أ- النموذج التقليدي:

ويشمل مجموعة من إسهامات الرواد الأوائل، في شكل نماذج تعكس أفكارهم الأساسية في الموضوع، و سوف نتعرض إلى:

❖ نموذج إدوارد ديمينج

❖ نموذج جوزيف جوران

❖ نموذج فيليب كروسبي

يمثل (ديمينج و جوران و كروسبي) الجيل الأول من رواد إدارة الجودة، و من خبراء إدارة الجودة في أمريكا و اليابان، إذ كان لهم دوراً كبيراً و هاماً في تطوير الصناعة اليابانية، و الإقتصاد الياباني، بعد الحرب العالمية الثانية، و هم من وضع اليابان على الطريق السليم إلى القيادة الممتازة للإقتصاد، و المبنية أساساً على إدارة الجودة الشاملة

(22) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة) اعداد الطالب: شادي عطا محمد عايش-2008-ص39

## ب- النماذج المعدلة:

وتشمل نماذج تمثل إسهامات جديدة، أدخلت تعديلات على أفكار الرواد الأوائل، و تشمل أفكارا أكثر تطورا حول إدارة الجودة الشاملة،

و هنا لابد من الإشارة إلى :

C –Victory نموذج فيكتوري

Hamper نموذج همبر

## ج- النموذج الحديث:

و يشمل مداخل حديثة لإدارة الجودة الشاملة، تعكس تطورا في الفكر و الرؤية، و يضم المدخل نماذج معاصرة، و سوف نتعرض إلى:

Baldrige نموذج الجائزة الأمريكية للجودة أو نموذج بالدريدج

EFQM نموذج الجائزة الأوروبية

النموذج الدائري

Kaizen النموذج الياباني المبني على التحسين المستمر الكيزن

المرحلة الأولى: وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة

المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل ( القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات، وإرضاء الزبائن)

المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين

المرحلة الرابعة: التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء و تحسينه بصفة مستمرة و تتلخص تلك المرحلة في أربع كلمات، هي: خطط، نفذ، قيم، تفاعل ، و طور من العمل<sup>(23)</sup>

---

## الخاتمة

بدأت مرحلة إدارة الجودة الشاملة من الظهور بشكل جلي في الثمانينات من القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر، حيث أصبح كل عامل في المؤسسة هو عضو مساهم وفعال في عملية إدارة الجودة بدءا من عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية حتى الانتاج النهائي له و تسليمه للمستهلك .

وبهذا أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وفي بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فقط . فالجودة اليوم لا تتعلق فقط بالمنتج النهائي وإنما بالمراحل التي يمر بها: التصميم، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع، الصيانة...إلخ. <sup>(24)</sup>

وبالتالي إن الجودة استراتيجية تنافسية ينظر فيها لمقاييس العمل والأداء على أنها مقاييس للجودة ترتكز على العقيدة الأساسية، وعلى عدم وضع نهاية للتحسينات واستمرارها من خلال التحسين المستمر .

---

(23) ( سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، 2004، ص 41.

(24) ([www.hrdiscussion.com.htm](http://www.hrdiscussion.com.htm)).

## الفصل الثاني كفاءة الاداء المؤسسي

### 1-2 مقدمة

### 2-2 مفهوم جودة الأداء

### 3-2 الأداء المؤسسي

### 4-2 شكل يوضح عناصر جودة الاداء المؤسسي

### 5-2 الكفاءة ومؤشرات قياسها

## 1-2 مقدمة

### تعريف المؤسسة:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية و الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض و وضعت داخل الإدارات؛ لتسهيل إدارتها و تطويرها و أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الاخرى يؤدي إلى خلل في منتجات و خدمات المؤسسة للعملاء (25)

و من هنا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى قياس جودة الأداء المؤسسي؛ لما له من أثر كبير في عملية التنمية و التطوير للمؤسسة بالإضافة إلى عملية النمو المتسارع و مواجهة المنافسة العالمية.

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير المالية و قياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة، و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية(26)

---

(25) العلي، عبد الستار و آخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ٢٠٠٦

(26) ماهر، أحمد، "اقتصاديات الإدارة"، النسخة الأخيرة، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، الشاطبي، الإسكندرية.

## 2-2 مفهوم جودة الأداء

يجب تحديد أهداف جودة الأداء و هنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها؛ لتطوير و تحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة؛ لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها؛ عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، و تحسين الأداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة و لكن الفرق هو مستوى الأهداف ، فمثلا في الأداء الفردي نركز على أمور بعينها؛ لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة.

### يعرف الأداء:

بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية و تعني الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء و تقييمه و تناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات و لا الابتكار و لا التعلم و إنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد.

## 2-3 الأداء المؤسسي

هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

### أداء المؤسسة في إطار البيئات:

الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية. فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما...، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها؛ كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنّي أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة

في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

الجدول رقم(5) يبين مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

| الأداء المؤسسي                                                                                                                                           | أداء الوحدات التنظيمية                                                                                                                                                        | الأداء الفردي                                                                                                                                                                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.                                                                | الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. | الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. | المفهوم         |
| - أجهزة الرقابة المركزية<br>- الوزارات المعنية<br>- أجهزة السلطة التشريعية<br>- أجهزة الرقابة الشعبية.                                                   | - الإدارة العليا<br>- أجهزة الرقابة الداخلية                                                                                                                                  | الرئيس المباشر                                                                                                                                                                | من يقوم بتقييمه |
| - الفعالية البيئية<br>- الفعالية السياسية                                                                                                                | - الفعالية الاقتصادية<br>- الفعالية الإدارية                                                                                                                                  | - الوقت المستنفذ<br>- التكلفة<br>- الجودة                                                                                                                                     | موضوعات القياس  |
| - درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة<br>- درجة الاستقلالية في عمل المنظمة<br>- مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل<br>- مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة | - درجة تقسيم العمل<br>- درجة الاختصاص<br>- درجة الآلية<br>- نظم إنتاج المخرجات<br>- درجة المركزية<br>- أنظمة الجزاء وتدرجها<br>- فعالية الاتصالات                             | - الوقت المعياري<br>- التكلفة المعيارية<br>- الأهداف المعيارية                                                                                                                | مؤشرات القياس   |

resource: [www.mep.gov.sa](http://www.mep.gov.sa)

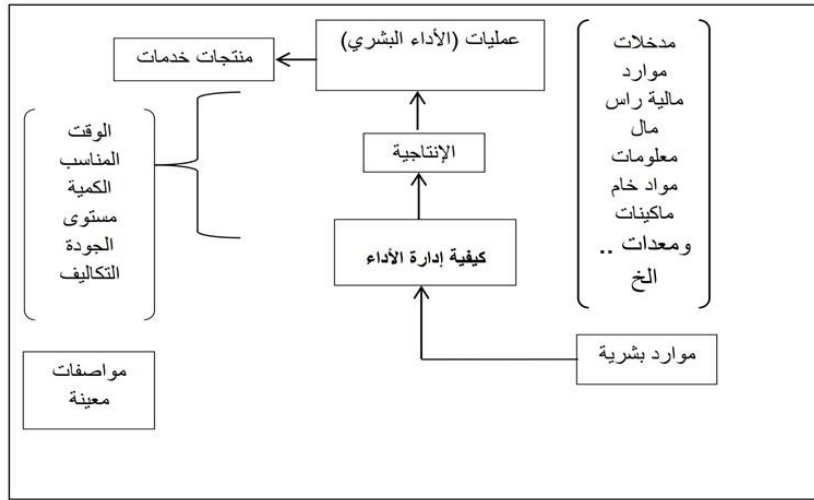
6-2 الشكل التالي يوضح عناصر جودة الاداء المؤسسي



المصدر: الشكل من تصميم الباحثة



الشكل (7) يوضح العلاقة بين الانتاجية والاداء



العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية

المصدر: البرادعي، بسيوني محمد (2009)، تنمية مهارات العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، القاهرة ص 39

## الكفاءة

هي حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات. و قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال و المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء و إذا تحقق الاثنان فالمشروع منتج<sup>(27)</sup>

### كيف تقاس الكفاءة؟

في حال الاعتماد على الكفاءة لاتخاذ قرار فعلمية قياس مستوى الأداء الماضي لا توجد بشأنها أي مشكلة حيث يتم قياس مستويات الأداء ثم تستخدم أداة أو أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد، و في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستوى أداء الفرد في الماضي في التنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل و ذلك أبسط الإجراءات التي يمكن استخدامها

(27) بوجحيش، خالدية (2010)، (تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص157.

و لكن قد يستخدمها البعض الآخر لاختبارات متقدمة أو مراكز التقويم في الحكم على الأفراد الخاضعين للترقية.

## مؤشرات قياس الكفاءة

تتعدد مؤشرات كفاءة الأداء وتختلف أهميتها النسبية وذلك حسب نوع النظام الإقتصادي والإجتماعي والسياسي السائد في ذلك البلد وتماشياً مع الأغراض والأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات إلى تحقيقها يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة أهداف الوحدة الإنتاجية موضع التقييم. فمعايير كفاءة الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: معيار الإنتاجية تعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً للمشروعات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج ، وبذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على أعراض تدهورها أو تطورها ومعالجة الخلل إن وجد. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية إلا أنه وبالنظر الى صعوبة قياس جميع المدخلات للتعبير عن الإنتاجية الكلية ليميل القائمون بأعمال الرقابة إلى قياسها كمؤشر لمعرفة كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية من أجل تحديد مساهمة كل مدخل في قيمة النواتج وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية

، ويعتبر العمل في ذلك أهم عنصر متحرك وقابل للتحسين المستمر من أجل زيادة الإنتاجية خاصة وأنه يسهم في تحقيق الكفاءة في استخدام المدخلات الأخرى (28)

ثانياً: رضا العميل (الزبون): إتفق الاقتصاديون على أن العميل هو الذي يحدد الجودة وفي المقابل فإن الجودة هي التي تحقق رضا العميل مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات ومعرفة المستفيدين وتحديد إحتياجاتهم ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم ، تُعد أحد المحاور الرئيسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، فالتميز كأحد الأفكار الأساسية التي يقوم عليها هذا المدخل يعني أن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات المستفيدين وإحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال الإهتمام بالبيانات والمعلومات المرتجعة من الجمهور (29)

(28) القحطاني ، عبد الخالق ( 2011 ) ، (مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص 59-69.

(29) (<http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>)

## خطوات برنامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء

مراحل تنفيذ برنامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء

المرحلة الأولى: تفهم واستيعاب أهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة في إحداث التحسين المستمر

المرحلة الثانية: الالتزام والتخطيط الاستراتيجي

المرحلة الثالثة: التخطيط والتنظيم.

المرحلة الرابعة: التقدير والتقويم

خطوات تحسين الاداء (31)

### الخطوة الأولى:

تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

### الخطوة الثانية:

البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء

### الخطوة الثالثة :

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة

---

(31) <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>

و أيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

#### الخطوة الرابعة:

التطبيق. بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ، ثم صمم نظاما للمتابعة. و حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### الخطوة الخامسة:

مراقبة وتقييم الأداء :يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء؛ يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب. و بذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

### المستويات التي يؤثر عليها تقييم الأداء

يؤثر تقييم الأداء على ثلاث مستويات هي:

- 1- العمل الفعلي الذي يقوم به الفريق.
- 2- العمل الذي يؤديه كل شخص كعضو في الفريق
- 3- أداء الفريق ككل ومدى مساهمته في أداء المنظمة؛ لذا يجب التطرق للمستويات الثلاث كي يكون شاملا، و لكي يتحقق ذلك؛ لا بد لتقييم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية؛ كي يحقق الشمول المطلوب

تقييم الزملاء: يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق

رضا العملاء: يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين و الخارجيين.

التقييم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل. - تقييم قائد الفريق: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل.

تقيم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج

### أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي

- 1- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف.
- 2- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس
- 3- يمكن من اتخاذ الإجراءات: الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- 4- سعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المتعاملين المستفيدين من الخدمة مع تجاوز توقعاتهم والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- 5- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- 6- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز المصرفي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات. يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي: الدقة التي يعتمد عليها؛ باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح عملية القياس، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة، ضمن تلك المؤشرات يمكن متابعة الأداء مع تحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ؛ بهدف تلافيها ومعالجتها

## مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل. ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

- (1) طبيعة خدمات التأمين.
- (2) تعدد وتعارض الأهداف والأولويات
- (3) غياب التحديد الدقيق للمهام.
- (4) الروتين في القطاع الخدمي.
- (5) الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل
- (6) قياس الاداء المظلل.<sup>(31)</sup>

## الفصل الثالث: الشركة الفنية لخدمات التأمين (دراسة حالة)

1-3 مقدمة

2-3 لمحة عن الشركة الفنية لخدمات التأمين

3-3 تفصيل المشكلة

4-3 مصفوفة سوات SWOT

5-3 مشكلة البحث

6-3 متغيرات البحث

7-3 فرضيات البحث

8-3 نموذج الدراسة

### 1-3 مقدمة

يحظى موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري، والمنظمات المختلفة بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها العامل الرئيسي في نجاح المنظمة، وكان نجاح اليابان خلال العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي، نموذجا لسعي المنظمات للاهتمام بالجودة، إذ أثبتت التجربة اليابانية، أن الجودة لا تعني بالضرورة السعر المرتفع، وهذا ما أكدته السلع اليابانية التي غزت الأسواق الأمريكية والأوروبية ، بجودة مرتفعة وسعر منخفض، فقد أدت التحسينات المستمرة للجودة إلى تخفيض التكلفة، وتمكنت اليابان من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي، بتطبيق فلسفة متقدمة ورائدة، وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على التحسين المستمر للجودة، واعتبار الجودة مسؤولية الجميع .

في بداية العشرينات من القرن الماضي، البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، الذي تركز على إرضاء العميل، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان لإسهامات رواد الجودة، أثر كبير في تشكيل فلسفتها، وإطارها الفكري

لقد ظهرت كلمة (شاملة) لأول مرة سنة 1951 ،حين قام رائد الجودة المشهور Feigenbaum بنشر كتابه مراقبة الجودة الشاملة Total Quality Control ، قدم فيه إدارة الجودة الشاملة، على أنها أسلوب لإدارة المنظمات، يقوم على التحسين المستمر للجودة، والتلف الصفري، وحلقات الجودة، ومشاركة الجميع في تطوير الجودة، وتحقيق التّجّاح والتميز في أداء المنظمة، وتدعيم مركزها التنافسي، وذلك من خلال الوصول إلى إرضاء العميل .

تعد إدارة الجودة الشاملة، من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية، التي استحوذت على الاهتمام الواسع للإختصاصيين والباحثين، ولقيت نجاحا وشيوعا في التطبيق لدى المنظمات المختلفة، وقد أثبتت التجارب، وجوب انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنّه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم، القائم على المنافسة الشديدة، وسيطرة رغبات العملاء، وتعدد البدائل أمامهم .



لكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب جهدا ووقتا ، وموارد كبيرة، ويتطلب وجود قيادة حكيمة وواعية، بعمليات تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، واستبدالها بثقافة أخرى جديدة، تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها

وللبقاء في سوق قوية كسوق الامارات العربية المتحدة أصبح لزاما على المنظمات، أن تكون في موقف تنافسي متميز، وأن تكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية الحادة، التي تزداد يوما بعد يوم، وأن تسخر كل إمكانياتها لإنتاج منتجات وخدمات، ذات جودة عالية، وتكلفة منخفضة، وسعر مناسب، تلبي احتياجات العميل ورغباته، في الأسواق الوطنية والخارجية، ولن يتحقق لها هذا، إلا من خلال تبنيها لفكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

سيحاول البحث لفت انتباه المنظمات ، إلى أهمية تطبيق هذا المنهج الإداري، وماله من تأثير على تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية، وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة حيث ان مشاكل الجودة والإنتاجية، التي تتخطى فيها غالبية المنظمات، تتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا المدخل الإداري، والتعرف على فعاليته وأثره الواسع، على تحسين جودة المنتجات وحلّ مشاكلها، وتدعيم الوضع التنافسي للمنظمات

ايضا سيقوم البحث بتقييم وتحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الفنية لخدمات التأمين، وذلك بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية فيها، في وضعها الحالي، وتحديد مدى توافقها وتلاؤمها، مع عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، وذلك من أجل التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والمشجعة، والنواحي السلبية، التي تعيق عملية تطبيق هذا المفهوم .

كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية، جانب كبير من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة، وفلسفتها وأدواتها، وكان لإسهام الرواد، أثر كبير في بلورة هذه الفلسفة وتشكيلها وخلال السنوات الماضية، تطورت الجودة بمعدل كبير، انعكست على المراحل التي مرت بها إدارة الجودة، التي بدأت بالمتابعة والملاحظة، والمراقبة المباشرة في الموقع، ثم انتقلت إلى ضبط الجودة في ميدان الإنتاج، وهو ما يسمى بالمراقبة الإحصائية للجودة، ثم ضمان الجودة ، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة

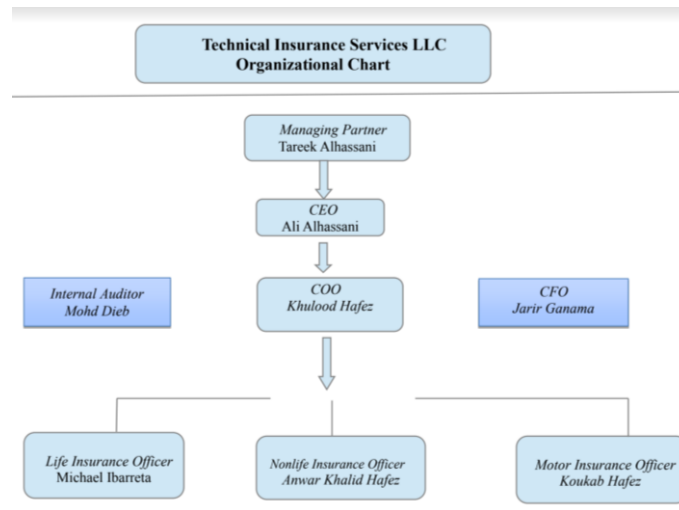
### 3-2 لمحة عن الشركة الفنية لخدمات التأمين

تأسس الشركة: أنشأت الشركة الفنية لخدمات التأمين في عام 1989 في العاصمة الاماراتية أبوظبي كشركة متخصصة بوساطة التأمين والاستشارات التأمينية وتمارس نشاطها في الامارات العربية المتحدة منذ ذلك الوقت. تعتبر الشركة الفنية من أقدم شركات وساطة التأمين في أبوظبي والامارات بشكل عام الخدمات التي تقدمها الشركة :

يغطي مجال عمل الشركة انواع التامين التالية :

- 1- التأمين الصحي بكافة اشكاله من تامين الافراد والمجموعات
  - 2- تأمين المركبات بكافة انواعها تحت نوعيها الشامل (ضد الفقد والتلف والمسؤولية المدنية) وضد الغير (ضد المسؤولية المدنية فقط
  - 3- تأمين المشاريع المقاولات والانشاءات والمحال التجارية
- فروع الشركة:

تملك الشركة بالاضافة الى مقرها الرئيسي في أبوظبي تملك الشركة فرعا في دبي نظرا لاهمية دبي كسوق قوي بحاجة للتأمين الهيكل التنظيمي للشركة: الشكل (8)



أبرز شركات التأمين التي تتعامل معها الشركة:

نظرا لقدم الشركة الفنية في سوق التأمين فانها تتعامل مع اغلب شركات التامين المرخصة في الدولة من شركات حكومية وخاصة مثل: ضمان- الامارات للتأمين- ادنك -الصقر-AXA

### 3-3 تفصيل المشكلة

ملاحظة : بعد ملاحظة الإدارة العليا للشركة الفنية بتراجع المبيعات وانخفاض الحصة السوقية خلال السنتين السابقتين قامت بتقديم طلب الينا كاختصاصين بدراسة وضع الشركة الحالي واقتراح الحلول المناسبة لكن بعد تشخيص المشكلة و للتوصل الى جذر هذه المشاكل قمنا بمقابلات خاصة مع المدير المالي للشركة وبعض الموظفين داخلها وعملاء متعاقدين وتوصلنا الى مايلي :

تعاني الشركة الفنية لخدمات التأمين من تراجع في مستوى الجودة المقدمة في قطاع وساطة التأمين وذلك للأسباب التالية:

1-ان الشركات الخدمية عموما وهذا النوع من الشركات خصوصا يعتمد بشكل اساسي على خدمة العملاء وارضاء الزبون لان السلعة المقدمة هي خدمة غير ملموسة ادى ذلك بالضرورة الى ان يكون العامل الأساسي في نجاح الشركة هو طاقم العمل

2-القوانين الجديدة التي سنتها هيئة التأمين ادت الى ضرورة اخضاع طاقم العمل كاملا الى دورات تدريبية وتأهيلية وذلك لاطلاعهم على القوانين الجديدة وكيفية تطبيقها

3- أدى ضغط العمل الى انخفاض جودة الخدمة المقدمة بشكل ملحوظ وزيادة الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن وانتقال شركاء رئيسيين في الشركة الى منافسين اخرين مما اثر بشكل كبير وملحوظ على الحصة السوقية للشركة

4-اخطاء متكررة تحدث في قسم تصدير وثائق التأمين أدت الى تاخير بعض المعاملات وولدت عدم رضا عدد من الزبائن

5- عدم الحصول على تغذية عكسية من الزبائن والسوق ادى الى انخفاض خدمات ما بعد البيع

6- اعتماد الإدارة العليا على الاسلوب التقليدي في التقييم والحوافز والعقوبات بشكل غير مدروس كما أن الإدارة اخطأت التقدير في حل كثير من المشاكل حيث استخدمت اسلوب تخفيض المصاريف لحل معظم المشاكل التي واجهتها مما انعكس بشكل مباشر على الجودة الخدمية وولد عدم رضا للزبائن الداخليين والخارجيين

7- نقشي المحاباة وعدم الاحترافية في التقييم وتكليف المهام والاعتماد على الدوائر الغير رسمية داخل الشركة

8- عدم مواكبة اساليب التسويق الحديثة فلم تعطي الإدارة قسم المبيعات الأهمية الكافية التي تمكنه من تعزيز حصته السوقية

- 9- مندوبي المبيعات بحاجة ماسة الى دورات تأهيلية وتدريبية وذلك للاطلاع على كافة القوانين والشروط الجديدة والخدمات الجديدة التي تستطيع الشركة تقديمها وتعزيز مبدأ خدمات مابعد البيع
- 10- ضعف القسم التقني في الشركة من حيث قدم البرامج المحاسبية ومتابعة تصدير البوالص
- 11-لم تشترك الشركة بمعارض واحتفاليات محلية للتعريف بها وبخدماتها
- 12-الشركة لم تول اهتمام حقيقي بالمظهر العام للشركة ابتداء من المقر الرئيسي للشركة ومكاتبها والتصميم الداخلي للمكاتب والمظهر الاحترافي الذي يجب ان يظهر به موظفي شركة خدمة ومن جهة ثانية السوق الاماراتي يمتاز بتنافسية عالية قوية مما يصعب الامر على الشركة ويشعل انداز الخطر بضرورة تلافي هذه الاخطاء والمشاكل بالاسلوب الانجع والافضل.
- ويدفعها بشدة الى اتخاذ تدابير حثيثة وجدية لتفادي الوقوع في مأزق كبير .

### 3-4 مصفوفة سوات SWOT

سنجري تحليل سوات وذلك بداية بتحديد نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها بوصفها عوامل داخلية:

تكمّن نقاط قوة لشركة الفنية لخدمات التأمين:

- 1- بالاسم او العلامة التجارية التي بنتها الشركة في السوق الاماراتية
  - 2- الشركة تعتبر من أوائل الشركات القائمة في مجال وساطة التأمين
  - 3- تاريخ النجاح الحافل الذي حظيت به الشركة حيث قامت بتأمين مشاريع محورية وضخمة في الدولة كمشروع شارع السلام وأبراج الاتحاد
  - 4- السمعة الطيبة والذكر الحسن المتمثلة بالامانة والاخلاص وثقة الزبائن
  - 5- الموظفون في الشركة هم عاملون بها منذ سنوات طويلة ويتميزون بالولاء والانتماء للشركة
- نقاط ضعف الشركة تكمن في :

- 1- الحصة السوقية الكبيرة التي كانت تملكها الشركة كانت سببا لنسب المشاكل التي تواجهها الى ظروف خارجية فقط وليست مشاكل داخلية حقيقية.
- 2-قلة عدد الكادر الاداري وعدم اخضاعه لدورات تدريبية دورية
- 3-قلة عدد الكادر الاشرافي
- 4-ضيق مساحة المكاتب واماكن تخزين الملفات المقر القديم للشركة لم يعد ملائما
- 5-عدم مواكبة التطور في اساليب التسويق وغياب خدمات مابعد البيع

- 6-اهملت الشركة دور التسويق والدعاية وخصوصا بعد قدوم منافسين اقوياء
- 7- مشاكل حقيقية في أسلوب الإدارة العليا وخصوصا فيما يتعلق بأسلوب الحوافز والعقوبات
- 8- التجهيزات البرمجية قديمة ومتهاكة ولا تؤدي الغرض المطلوب بشكل كامل.
- 9- غياب خدمات مابعد البيع

الفرص والتهديدات التي تحيط بالشركة بوصفها عوامل خارجية:

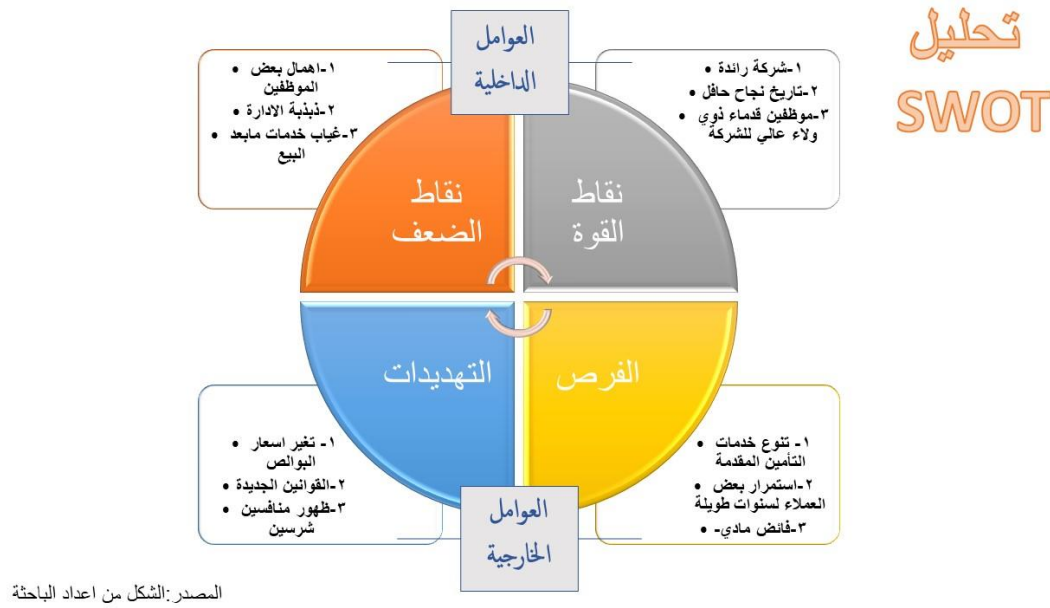
الفرص التي قد تحظى بها الشركة فهي :

- 1- شراكة طويلة الأمد مع بعض من أهم الشركات الموجودة في الدولة في القطاعين الخاص والحكومي مثل الشركة العربية للمقاولات ومركز أبوظبي للدراسات والبحوث الاستراتيجية وشركة (سامسونج- سيف بن درويش)
- 2- الثقة التي بنتها الشركة على مدى سنوات مع شركات التأمين أدى الى حصولها على تسهيلات إئتمانية كبيرة وتأجيل في الدفعات المستحقة
- 3- وجود فائض نقدي كبير لدى الشركة نتيجة الارباح التي حققتها خلال السنوات السابقة

التهديدات التي تحيط بالشركة:

- 1-ظهور منافسين أقوياء في ساحة وساطة التأمين
- 2-قوانين التأمين الجديدة في دولة الامارات العربية المتحدة
- 3-ضيق يعاني منه بعض العملاء الحاليين من أخطاء صغيرة قام بها بعض الموظفين لكنها لم تترك اثرا جيدا لدى العملاء
- 4-ارتفاع اسعار بعض وثائق التأمين الأمر الذي دفع العملاء الى البحث عن بديل دائما

الشكل (9) مصفوفة سوات



### 3-5 مشكلة البحث

تعاني الشركة الفنية لخدمات التأمين من تراجع في مستوى الجودة المقدمة في قطاع وساطة التأمين وذلك لأسباب عدة منها : تراجع خدمة ما بعد البيع اجراءات وتدابير خاطئة اتخذتها الادارة العليا كانت سبباً في ضغط العملاء الداخليين وبالتالي أثرت بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة خسارة قسم من الحصة السوقية للشركة لصالح منافسين اخرين وتغيير بعض قوانين الدولة فيما يخص التأمين عدم تدريب الكوادر على هذه التغييرات الحكومية خلق مشاكل كثيرة الشركة وغيرها من المشاكل التي سنتطرق اليها تفصيلا خلال البحث هذا من جهة.

ومن جهة ثانية السوق الاماراتي يمتاز بتنافسية عالية قوية مما يصعب الامر على الشركة و يشعل انداز الخطر بضرورة تلافي هذه الاخطاء والمشاكل بالاسلوب الانجع والافضل ويدفعها بشدة الى اتخاذ تدابير حثيثة وجدية لتفادي الوقوع في مأزق كبير .

يركز هذا البحث على وضع خطة عمل لتوصيف اسباب المشاكل القائمة بهدف رفع مستوى الجودة بوصفها هدفا متحركا فهو يكشف الاخطاء ويلقي الضوء على الثغرات التي تعاني منها الشركة كيف يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كي يضمن استمرارية البقاء بقوة في سوق منافسة قوية وشرسة لتحسين الواقع الخدمي في هذه المؤسسة الخاصة وتعزيز وزيادة حصتها السوقية بالاستفادة من مبادئ الجودة الشاملة .

### 6-3 متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة : أبعاد الجودة الشاملة متمثلة ب :

التركيز على العميل - التحسين الدائم

تدريب الأيدي العاملة - التعاون وحل المشكلات

المتغير التابع : كفاءة الاداء المؤسسي :

سنقيسها بمتغيرين كميين : رضا العملاء ، الانتاجية .

### 7-3 فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية.

#### الفرضيات الفرعية :

1- أثر التركيز على العميل :

1H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتركيز على العميل على رضا العميل عن الخدمة المقدمة.

2H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتركيز على العميل على الانتاجية

2- أثر التحسين الدائم :

3H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحسين الدائم على الانتاجية

4H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحسين الدائم على رضا العميل.

3- تدريب الموظفين :

5H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتدريب الموظفين على رضا العملاء

4 – التعاون وحل المشكلات :

6H) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتعاون وحل المشكلات على رضا العملاء

7H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتعاون لحل المشكلات على الانتاجية

الشكل (10) نموذج الدراسة

## نموذج الدراسة



النموذج من تصميم الباحثة



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4-1 عينة البحث

4-2 نص الاستبيان

4-3 مقدمة الاستبيان

الاستبيان الخاص بعملاء الشركة الحاليين

4-5 الاستبيان الخاص بموظفي الشركة

#### 1-4 عينة البحث

##### تحضير البيانات

- سنجري البحث من خلال استبيان يوزع على موظفي شركة الفنية لخدمات التأمين وعينة عشوائية من العملاء المتعاقدين مع الشركة سواء كانوا بحسابات كبيرة ام صغيرة .
- سيتم مراجعة جميع الردود على الاستبيان واستبعاد الردود التي تحوي على إجابات متناقضة تتم عن عدم جدية أصحابها.
- سيتم ترميز أسئلة الاستبيان واحتمالات إجاباته لتسهيل إدخالها إلى برنامج SPSS.
- المقابلات الخاصة سيتم ادراجها منفردة .

سنوزع الاستبيان بنسختين:

- ✓ الأولى تخص العملاء الحاليين
- ✓ الثانية تخص موظفي الشركة

##### أدوات واساليب التحليل.

فرضت طبيعة مشكلة البحث تبني أكثر من منهج بسبب الجدلية القائمة في تأثير المتغير المستقل (ابعاد الجودة) على المتغير التابع (الإنتاجية والرضا)، فقد تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة و تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية البحث أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

واعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان، وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات واثبات الفرضيات أو نفيها .

حيث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار الثبات والصدق.
  2. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
  3. اختبار الفرضيات باستعمال T-test
  4. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
- وقامت الباحثة بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاوِر الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة.

### مجتمع البحث والعينة:

- مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع البحث العاملين في شركة الشركة الفنية لخدمات التأمين وعملاء هذه الشركات -عينة الدراسة: تم اجراء البحث على 68 عميل / عينة عشوائية بحثية، و من العاملين في الشركة 17 موظف

كما في الجدول(11)

| الاستجابة             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة / تقييم ايجابي | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) (اكبر قيمة في تدرج المقياس – أقل قيمة في تدرج المقياس)

وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس) أي

0.80=5/4، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، حسب الجدول التالي:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة

الجدول (14) طول الفئات في مقياس ليكرت

| طول الفئة           | الوزن النسبي المقابل له | التقييم/ الاعتماد |
|---------------------|-------------------------|-------------------|
| من 1-1.79           | من 20 % - 36 %          | منخفضة جداً       |
| أكبر من 1.80 – 2.59 | أكبر من 36 % - 52 %     | منخفضة            |
| أكبر من 2.60 - 3.39 | أكبر من 52 % - 68 %     | متوسطة            |
| أكبر من 3.40 – 4.19 | أكبر من 68 % - 84 %     | عالية             |
| أكبر من 4.20 - 5    | أكبر من 84 - 100 %      | عالية جداً        |

## أدوات جمع البيانات:

- الاستبانات:

تم وضع استبانة خاصة بالعملاء واستبيان آخر للموظفين، وذلك بهدف قياس (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية ) وتتألف من المحاور التالية:

الجدول (13) محاور الاستبيان

| المحور/          | عدد العبارات           |
|------------------|------------------------|
| استبيان العملاء  | التركيز على العميل 8   |
|                  | التحسين الدائم 4       |
|                  | تدريب الايدي العاملة 3 |
|                  | التعاون وحل المشكلات 6 |
| استبيان الموظفين | التركيز على العميل 5   |
|                  | التحسين الدائم 4       |
|                  | تدريب الايدي العاملة 4 |
|                  | التعاون وحل المشكلات 8 |

وفضلاً عما قدّمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معنوية ودلالة الفروق للأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكذلك تأثير وعلاقات المتغيرات المستقلة بالتابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات ودرجات المعنوية، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5 % الذي يقابله مستوى ثقة 95 % لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الباحثة.

### وللحكم على ثبات وصدق أداة الدراسة

قامت الباحثة باعتماد الأساليب التالية:

- عرضت الباحثة الاستبانة على الأستاذ المشرف لأخذ ملاحظاته، وقد أجري التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة من لتصبح بشكلها الحالي.

- الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة في جدول ( 2 )

جدول ( 14 ) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

| المحور               | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------------|--------------|--------------------|
| التركيز على العميل   | 8            | 0.91               |
| التحسين الدائم       | 4            | 0.82               |
| تدريب الايدي العاملة | 3            | 0.80               |
| التعاون وحل المشكلات | 6            | 0.90               |
| التركيز على العميل   | 5            | 0.62               |
| التحسين الدائم       | 4            | 0.91               |
| تدريب الايدي العاملة | 4            | 0.88               |
| التعاون وحل المشكلات | 8            | 0.87               |

تبين النتائج الواردة في الجدول ( 14 ) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة تراوحت بين 0.62 و 0.91 بالتالي جميعها تبدي ثباتاً جيداً، بناءً على ماسبق يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع

بالثبات والمصادقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

### خصائص عينة الدراسة:

- القسم الذي تعمل فيه:

#### جدول ( 15 ) توزيع العينة حسب القسم

القسم الذي تعمل فيه

| النسبة % | العدد |                    |
|----------|-------|--------------------|
| 11.8     | 2     | Business Insurance |
| 17.6     | 3     | Finance            |
| 35.3     | 6     | medical department |
| 17.6     | 3     | Motor department   |
| 17.6     | 3     | Sales              |
| 100.0    | 17    | Total              |

يبين توزيع عينة الدراسة من العاملين الى 17.6 % مالي و 35.3 % تأمين صحي و 17.6 % تأمين سيارات و 17.6 % المبيعات و 11.8 % تأمين اعمال

#### جدول ( 16 ) توزيع العينة حسب نوع التأمين

| النسبة % | العدد | نوع التأمين         |
|----------|-------|---------------------|
| 52.9     | 9     | Company             |
| 17.6     | 3     | company, individual |
| 29.4     | 5     | Individual          |
| 100.0    | 17    | Total               |

يبين توزيع عينة الدراسة من العاملين الى 52.9 % شركات و 17.6 % شركات وفردية و 29.4 % 17.629.4 % فردي.

جدول ( 17 ) توزع العينة حسب حالة التامين

| النسبة % | العدد |                                                                                               |
|----------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17.6     | 3     | الأساسي BASIC, الفضي<br>SILVER, البرونزي<br>BRONZE, الذهبي<br>GOLDEN, البلاتينيوم<br>PLATINUM |
| 11.8     | 2     | الفضي SILVER, البرونزي<br>BRONZE, الذهبي<br>GOLDEN, البلاتينيوم<br>PLATINUM                   |
| 70.6     | 12    | Basic                                                                                         |
| 100.0    | 17    | Total                                                                                         |

يبين الجدول توزع العينة حسب نوع التامين الصادر 70.6 % أساسي و 17.6 % فضي و ذهبي و 11.8 % برونزي و بلاتينيوم

سمات العملاء:

جدول ( 18 ) توزع العينة حسب صنف التامين

| النسبة % | العدد | صنف التامين |
|----------|-------|-------------|
| 11.8     | 8     | سيارات      |
| 47.1     | 32    | صحي         |
| 10.3     | 7     | صحي, سيارات |
| 11.8     | 8     | مركبات      |
| 19.1     | 13    | مشاريع      |
| 100.0    | 68    | Total       |

يبين الجدول صنف التامين الذي يشترك به العميل حيث 47.1 % صحي و 10.3 % صحي و سيارات و 11.8 % مركبات و 19.1 % مشاريع



جدول ( 19 ) توزع العينة حسب نوع التأمين

| النسبة % | العدد | نوع التأمين |
|----------|-------|-------------|
| 38.2     | 26    | شركة        |
| 61.8     | 42    | فردى        |
| 100.0    | 68    | Total       |

يبين الجدول نوع التأمين الذي يشترك به العميل شركة بنسبة 38.2 % و 61.8 % لفردى

جدول ( 20 ) توزع العينة حسب الشركة

| النسبة % | العدد | الشركة           |
|----------|-------|------------------|
| 25.0     | 17    | ادنك             |
| 19.1     | 13    | الامارات للتأمين |
| 14.7     | 10    | الصقر            |
| 36.8     | 25    | ضمان             |
| 4.4      | 3     | AXA              |
| 100.0    | 68    | Total            |

يبين الجدول توزع الاشتراك في شركات التأمين 25 % ادنك و 19 % الامارات و 36.8 % ضمان و 14 % صقر و 4.4 % Axa

## تحليل بيانات عبارات الدراسة الرئيسية

### الاستبيان الاول/ تقييم أبعاد الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء

يهدف تحليل نتائج اجابات عينة الدراسة الاساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم لمحاور الدراسة ، والتي يتم من خلاله الوقوف على أهمية كل من العبارات المرشحة للتحليل التي تناولها الاستبيان حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية ، ومدى توافق

الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات حيث تم اجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي ودلالة التقييم لتلك المتغيرات ، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة ، وبالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة ، وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

### 1. ما هو مستوى تقييم التركيز على العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟

لمعرفة مستوى تقييم التركيز على العميل/ من وجهة نظر العميل/ كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها ( 8 ) عبارات حيث تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (21) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التركيز على العميل

| العبارة                                                          | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T    | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|------|--------------|------------------|
| الشركة تقوم بالشرح الكافي عن التأمين الذي اريده                  | 68    | 3.25            | 0.97              | 2.13 | 65           | 0.037            |
| الوقت اللازم لتصدير شهادات التأمين مناسب                         | 68    | 3.74            | 0.94              | 6.45 | 75           | 0.000            |
| اختار الشركة الفنية لأنها تحافظ على نفس المستوى الجيد في التعامل | 68    | 3.09            | 0.89              | 0.81 | 62           | 0.418            |
| الشركة تعطيني الاهتمام المرضي                                    | 68    | 3.54            | 0.80              | 5.61 | 71           | 0.000            |
| الشركة تتعامل باحترافية ومهنية                                   | 68    | 3.29            | 0.98              | 2.48 | 66           | 0.016            |
| الشركة تقدم لي كافة الخيارات المتاحة وفقا للشروط الامثل لطبي     | 68    | 3.71            | 0.90              | 6.48 | 74           | 0.000            |

|       |    |      |      |      |    |                                      |
|-------|----|------|------|------|----|--------------------------------------|
| 0.000 | 72 | 5.52 | 0.90 | 3.60 | 68 | أنوي الاستمرار بالتعاقد مع الشركة    |
| 0.001 | 68 | 3.41 | 1.00 | 3.41 | 68 | سوف أنصح الآخرين بتجربة خدمات الشركة |
| 0.000 | 69 | 5.07 | 0.74 | 3.45 | 68 | التركيز على العميل                   |

من خلال الجدول نجد تقييم عملاء الشركة لعبارات (التركيز على العميل) حيث المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.74 ( لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالي الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تقيم مفهوم التركيز على العميل بمستوى عالي.

كما يبين الجدول رقم (21) تقييم اراء عملاء الشركة حول اعتماد عبارات (التركيز على العميل): من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تقوم بالشرح الكافي عن التأمين الذي اريده) نجد المتوسط الحسابي 3.25 والانحراف المعياري 0.97 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (65%)، ومستوى الدلالة 0.037 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %. من حيث تقييم اعتماد عبارة (الوقت اللازم لتصديق شهادات التأمين مناسب) نجد المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 0.94 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (75%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (اختار الشركة الفنية لأنها تحافظ على نفس المستوى الجيد في التعامل) نجد المتوسط الحسابي 3.09 والانحراف المعياري 0.89 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (62%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تعطيني الاهتمام المرضي) نجد المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 0.80 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن

مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (71%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تتعامل باحترافية ومهنية) نجد المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 0.98 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (66%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تقدم لي كافة الخيارات المتاحة وفقاً للشروط الامثل لطبي) نجد المتوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري 0.90 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (74%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (أنوي الاستمرار بالتعاقد مع الشركة) نجد المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 0.90 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (72%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (سوف أنصح الآخرين بتجربة خدمات الشركة) نجد المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 0.90 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (68%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

## 2. ما هو مستوى تقييم التحسين المستمر كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟

لمعرفة مستوى تقييم التحسين المستمر من وجهة نظر العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها (4) عبارات حيث

تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (22) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التحسين المستمر

| العبارة                                                | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|--------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|-------|--------------|------------------|
| الشركة تطور الأنظمة التقنية المتبعة فيها               | 68    | 2.76            | 0.92              | -2.12 | 55           | 0.038            |
| الشركة دائماً تقدم لي خيارات وعروض توافق حالتي الشخصية | 68    | 3.53            | 0.89              | 4.91  | 71           | 0.000            |
| الشركة تتفادى الأخطاء السابقة (ان وقعت)                | 68    | 3.09            | 1.08              | 0.68  | 62           | 0.501            |
| إن الشركة تواكب التطور في مجال التسويق الالكتروني      | 68    | 2.49            | 1.15              | -3.68 | 50           | 0.000            |
| التحسين الدائم                                         | 68    | 2.97            | 0.82              | -0.33 | 59           | 0.741            |

من خلال الجدول نجد تقييم عملاء الشركة لعبارات (التحسين الدائم) حيث المتوسط الحسابي 2.97 والانحراف المعياري 0.82 ( لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى وسط ، ومستوى الدلالة 0.741 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %،

كما يبين الجدول رقم (22) تقييم اراء عملاء الشركة حول اعتماد عبارات (التحسين الدائم):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تطور الأنظمة التقنية المتبعة فيها) نجد المتوسط الحسابي 2.76 والانحراف المعياري 0.92 (لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (55%)، ومستوى الدلالة 0.038 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة دائماً تقدم لي خيارات وعروض توافق حالتي الشخصية) نجد المتوسط الحسابي 3.53 والانحراف المعياري 0.89 (لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل

في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (71%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.038 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تتفادى الأخطاء السابقة (ان وقعت)) نجد المتوسط الحسابي 3.09 والانحراف المعياري 1.08 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (62%)، ومستوى الدلالة 0.038 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (إن الشركة تواكب التطور في مجال التسويق الالكتروني) نجد المتوسط الحسابي 2.49 والانحراف المعياري 1.15 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (62%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

### 3. ما هو مستوى تقييم تدريب الايدي العاملة كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟

لمعرفة مستوى تقييم تدريب الايدي العاملة من وجهة نظر العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها ( 4 ) عبارات حيث تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي

| العبارة                                                                   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T    | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|------|--------------|------------------|
| أعتقد أن موظفي الشركة على اطلاع دائم بالقوانين والأحكام الخاصة في التأمين | 68    | 3.19            | 1.37              | 1.15 | 64           | 0.255            |
| موظفي الشركة قادرين على التعلم من أخطاءهم السابقة                         | 68    | 3.69            | 1.08              | 5.27 | 74           | 0.000            |

|       |    |      |      |      |    |                                                                                   |
|-------|----|------|------|------|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | 74 | 7.33 | 0.78 | 3.69 | 68 | اعتقد ان موظفي الشركة مدربين على استخدام انظمة تصدير شهادات التأمين بالقدر الكافي |
| 0.000 | 70 | 4.61 | 0.94 | 3.52 | 68 | تدريب الايدي العاملة                                                              |

من خلال الجدول نجد تقييم عملاء الشركة لعبارات (تدريب الايدي العاملة) حيث المتوسط الحسابي 3.52 والانحراف المعياري 0.94 ( لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالي ، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تقيم مفهوم تدريب الايدي العاملة بمستوى عالي.

كما يبين الجدول رقم (23) تقييم اراء عملاء الشركة حول اعتماد عبارات (تدريب الايدي العاملة):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (أعتقد أن موظفي الشركة على اطلاع دائم بالقوانين والأحكام الخاصة في التأمين) نجد المتوسط الحسابي 3.19 والانحراف المعياري 1.37 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (64%)، ومستوى الدلالة 0.255 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (موظفي الشركة قادرين على التعلم من اخطاءهم السابقة) نجد المتوسط الحسابي 3.69 والانحراف المعياري 1.08 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (74%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (اعتقد ان موظفي الشركة مدربين على استخدام انظمة تصدير شهادات التأمين بالقدر الكافي) نجد المتوسط الحسابي 3.69 والانحراف المعياري 0.78 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (74%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

#### 4. ما هو مستوى تقييم التعاون وحل المشكلات كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين؟

لمعرفة مستوى تقييم التعاون وحل المشكلات من وجهة نظر العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها (4) عبارات حيث تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (24) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة التعاون وحل المشكلات

| العبارة                                                     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|-------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|-------|--------------|------------------|
| الشركة قادرة على حل كافة المشاكل التي تواجهني في التأمين    | 68    | 3.50            | 1.00              | 4.12  | 70           | 0.000            |
| الشركة قادرة على حل مشكلات التأمين بشكل عملي                | 68    | 3.40            | 0.78              | 4.22  | 68           | 0.000            |
| أنا راضي عن اسلوب الشركة في التواصل                         | 68    | 2.88            | 1.00              | -0.97 | 58           | 0.336            |
| انا راضي عن الحلول التي تقدمها الشركة لي                    | 68    | 3.32            | 0.85              | 3.12  | 66           | 0.003            |
| اعتقد ان الموظفين مؤهلين على التعامل مع الحالات الاستثنائية | 68    | 2.72            | 1.10              | -2.09 | 54           | 0.041            |
| انا راضي عن كافة خدمات الشركة                               | 68    | 3.26            | 0.78              | 2.78  | 65           | 0.007            |
| التعاون وحل المشكلات                                        | 68    | 3.18            | 0.77              | 1.95  | 64           | 0.055            |

من خلال الجدول نجد تقييم عملاء الشركة لعبارات (التعاون وحل المشكلات) حيث المتوسط الحسابي 3.18 والانحراف المعياري 0.77 ( لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى وسط ، ومستوى الدلالة 0.055 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %



كما يبين الجدول رقم (12) تقييم آراء عملاء الشركة حول اعتماد عبارات (التعاون وحل المشكلات):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة قادرة على حل كافة المشاكل التي تواجهني في التأمين) نجد المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.00 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (70%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة قادرة على حل مشكلات التأمين بشكل عملي) نجد المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 0.78 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (68%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (أنا راضي عن اسلوب الشركة في التواصل) نجد المتوسط الحسابي 2.88 والانحراف المعياري 1.00 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (58%)، ومستوى الدلالة 0.336 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (انا راضي عن الحلول التي تقدمها الشركة لي) نجد المتوسط الحسابي 3.32 والانحراف المعياري 0.85 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (66%)، ومستوى الدلالة 0.003 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (اعتقد ان الموظفين مؤهلين على التعامل مع الحالات الاستثنائية) نجد المتوسط الحسابي 2.72 والانحراف المعياري 1.10 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (54%)، ومستوى الدلالة 0.041 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (انا راضي عن كافة خدمات الشركة) نجد المتوسط الحسابي 3.26 والانحراف المعياري 0.78 (لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (65%)، ومستوى الدلالة 0.007 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

### الاستبيان الثاني/ تقييم أبعاد الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة

ما هو مستوى تقييم التركيز على العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر الموظفين؟

لمعرفة مستوى تقييم التركيز على العميل من وجهة نظر العميل كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها ( 5 ) عبارات حيث تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (25) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التركيز على العميل/ من وجهة نظر العاملين في الشركة

| العبارة                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T    | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|------|--------------|------------------|
| الوقت الذي اقضيه مع العميل كافي     | 3.18            | 1.19              | 0.61 | 64           | 0.548            |
| متطلبات العميل اولوية في عملنا      | 3.76            | 0.56              | 5.61 | 75           | 0.000            |
| الشركة تهتم بكل عملاءها بنفس السوية | 3.35            | 1.00              | 1.46 | 67           | 0.163            |
| اقدم افضل مالدي لجميع العملاء       | 3.88            | 0.60              | 6.06 | 78           | 0.000            |
| على كل عميل نوع التأمين الانسب له   | 3.94            | 1.03              | 3.77 | 79           | 0.002            |
| التركيز على العميل                  | 3.62            | 0.40              | 6.44 | 72           | 0.000            |

من خلال الجدول نجد تقييم العاملين في الشركة لعبارات (التركيز على العميل) حيث المتوسط الحسابي 3.62 والانحراف المعياري 0.40 ( لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة (الموظفين) حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالي الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تقيم مفهوم التركيز على العميل بمستوى عالي.

كما يبين الجدول رقم (25) تقييم اراء الموظفين حول اعتماد عبارات (التركيز على العميل):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الوقت الذي اقضيه مع العميل كافي) نجد المتوسط الحسابي 3.18 والانحراف المعياري 1.19 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (64%)، ومستوى الدلالة 0.54 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (متطلبات العميل اولوية في عملنا) نجد المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.56 (لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (75%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تهتم بكل عملاءها بنفس السوية) نجد المتوسط الحسابي 3.35 والانحراف المعياري 1.0 ( يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (67%)، ومستوى الدلالة 0.167 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (اقدم افضل مالدي لجميع العملاء) نجد المتوسط الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 0.60 ( لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (78%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (على كل عميل نوع التأمين الانسب له) نجد المتوسط الحسابي 3.94 والانحراف المعياري 1.03 ( لا يوجد تشتت في تقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (79%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

## 2. ما هو مستوى تقييم التحسين المستمر كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة؟

لمعرفة مستوى تقييم التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الشركة كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها (4) عبارات حيث تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (26) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الشركة

| العبارة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|--------------|------------------|
| الشركة تطور الأنظمة التقنية المتبعة فيها دورياً        | 2.24            | 1.20              | -2.63 | 45           | 0.018            |
| الشركة تبحث عن حلول ووسائل لتسهيل وتنظيم العمل         | 3.76            | 1.03              | 3.05  | 75           | 0.008            |
| الشركة تتلافى أخطاءها السابقة                          | 2.65            | 1.41              | -1.03 | 53           | 0.318            |
| الشركة تواكب التطور في مجال التسويق وخصوصاً الإلكتروني | 1.94            | 1.39              | -3.14 | 39           | 0.006            |
| التحسين الدائم                                         | 2.65            | 1.13              | -1.29 | 53           | 0.216            |

من خلال الجدول نجد تقييم العاملين الشركة لعبارات (التحسين الدائم) حيث المتوسط الحسابي 2.65 والانحراف المعياري 1.13 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن

مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى وسط ، ومستوى الدلالة 0.213 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %،

كما يبين الجدول رقم (26) تقييم آراء العاملين في الشركة حول اعتماد عبارات (التحسين الدائم):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تطور الأنظمة التقنية المتبعة فيها دورياً) نجد المتوسط الحسابي 2.24 والانحراف المعياري 1.20 ( يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (45%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تبحث عن حلول ووسائل لتسهيل وتنظيم العمل) نجد المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 1.03 ( يوجد تشتت في التقييم) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (75%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تتلافى اخطاءها السابقة) نجد المتوسط الحسابي 2.65 والانحراف المعياري 1.41 ( يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (53%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تواكب التطور في مجال التسويق وخصوصاً الالكتروني) نجد المتوسط الحسابي 1.94 والانحراف المعياري 1.39 ( يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (39%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

3. ما هو مستوى تقييم تدريب الايدي العاملة كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة ؟

لمعرفة مستوى تقييم تدريب الايدي العاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها (4) عبارات حيث تقييمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (27) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة تدريب الايدي العاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة

| العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|--------------|------------------|
| الشركة تخضع موظفيها لدورات تدريب وتأهيل في التأمين بشكل دوري           | 2.12            | 1.22              | -2.99 | 42           | 0.009            |
| الشركة تطلع موظفيها على القوانين والأحكام المتعلقة بالتأمين ومتغيراتها | 2.47            | 0.94              | -2.31 | 49           | 0.034            |
| الشركة تخضع موظفيها على دورات تأهيل للتعامل الامثل مع العملاء          | 2.29            | 1.36              | -2.14 | 46           | 0.048            |
| الشركة تدرب موظفيها على الانظمة التقنية المستخدمة                      | 3.06            | 0.75              | 0.32  | 61           | 0.750            |
| تدريب الايدي العاملة                                                   | 2.49            | 0.94              | -2.25 | 50           | 0.039            |

من خلال الجدول نجد تقييم العاملين في الشركة لعبارات (تدريب الايدي العاملة) حيث المتوسط الحسابي 2.49 والانحراف المعياري 0.94 ( لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى ضعيف ، ومستوى الدلالة 0.039 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تقيم مفهوم تدريب الايدي العاملة بمستوى ضعيف.

كما يبين الجدول رقم (15) تقييم اراء العاملين في الشركة حول اعتماد عبارات (تدريب الايدي العاملة):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تخضع موظفيها لدورات تدريب وتأهيل في التأمين بشكل دوري) نجد المتوسط الحسابي 2.12 والانحراف المعياري 1.22 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (42%)، ومستوى الدلالة 0.009 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تطلع موظفيها على القوانين والأحكام المتعلقة بالتأمين ومتغيراتها) نجد المتوسط الحسابي 2.47 والانحراف المعياري 0.94 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (49%)، ومستوى الدلالة 0.034 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تخضع موظفيها على دورات تأهيل للتعامل الامثل مع العملاء) نجد المتوسط الحسابي 2.29 والانحراف المعياري 1.36 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (46%)، ومستوى الدلالة 0.048 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تدرب موظفيها على الانظمة التقنية المستخدمة) نجد المتوسط الحسابي 3.03 والانحراف المعياري 0.75 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (61%)، ومستوى الدلالة 0.75 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

#### 4. ما هو مستوى تقييم التعاون وحل المشكلات كأحد أبعاد الجودة الشاملة لدى الشركة الفنية لخدمات التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة ؟

لمعرفة مستوى تقييم التعاون وحل المشكلات من وجهة نظر العاملين في الشركة كأحد أبعاد الجودة الشاملة، فقد تم قياس هذه العوامل من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور عددها ( 8 ) عبارات حيث تقيّمها يعكس مدى تطبيق هذه العبارات وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

جدول (28) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى

العبارات المتعلقة التعاون وحل المشكلات /من وجهة نظر العاملين في الشركة

| العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|--------------|------------------|
| أعتقد أنني مدرب كافية لحل كافة المشاكل التي تواجهني في التأمين | 3.41            | 1.12              | 1.51  | 68           | 0.150            |
| الشركة قادرة على حل المشكلات بأسلوب التعاون لا اللوم           | 2.76            | 1.09              | -0.89 | 55           | 0.387            |
| الشركة تتفهم الظروف الشخصية التي امر بها                       | 3.35            | 0.79              | 1.85  | 67           | 0.083            |
| الشركة تتفهم الظروف الشخصية التي امر بها                       | 4.35            | 0.49              | 11.32 | 87           | 0.000            |
| انا راضي عن اسلوب تعامل الإدارة                                | 4.18            | 0.53              | 9.18  | 84           | 0.000            |
| اعتقد ان الإدارة غير متحيزة                                    | 3.59            | 0.71              | 3.41  | 72           | 0.004            |
| انا راضي عن عملي في الشركة                                     | 4.06            | 0.43              | 10.18 | 81           | 0.000            |
| انوي الاستمرار في العمل داخل الشركة                            | 4.06            | 0.66              | 6.63  | 81           | 0.000            |
| التعاون وحل المشكلات                                           | 3.72            | 0.56              | 5.31  | 74           | 0.000            |

من خلال الجدول نجد تقييم العاملين في الشركة لعبارات (التعاون وحل المشكلات) حيث المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.56 ( لا يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات ) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالي ، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 اصغر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تقيم مفهوم تدريب الايدي العاملة بمستوى عالي.



كما يبين الجدول رقم (28) تقييم آراء العاملين في الشركة حول اعتماد عبارات (التعاون وحل المشكلات):

من حيث تقييم اعتماد عبارة (أعتقد أنني مدرب كافية لحل كافة المشاكل التي تواجهني في التأمين) نجد المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 1.12 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (68%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة قادرة على حل المشكلات بأسلوب التعاون لا اللوم) نجد المتوسط الحسابي 2.76 والانحراف المعياري 1.09 (يوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد ضعيف (55%)، ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تتفهم الظروف الشخصية التي امر بها) نجد المتوسط الحسابي 3.35 والانحراف المعياري 0.79 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد وسط (67%)، ومستوى الدلالة 0.083 أكبر من 0.05 فالتقييم غير دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (الشركة تتفهم الظروف الشخصية التي امر بها) نجد المتوسط الحسابي 4.38 والانحراف المعياري 0.49 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (87%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (انا راضي عن اسلوب تعامل الإدارة) نجد المتوسط الحسابي 4.18 والانحراف المعياري 0.53 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (84%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (اعتقد ان الإدارة غير متحيزة) نجد المتوسط الحسابي 3.57 والانحراف المعياري 0.71 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (72%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (انا راضي عن عملي في الشركة) نجد المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 0.43 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (81%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

من حيث تقييم اعتماد عبارة (انوي الاستمرار في العمل داخل الشركة) نجد المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 0.43 (لايوجد تشتت في التقييم يغلب التماثل في الاجابات) ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول اعتماد هذه العبارة يتجه نحو التقييم بمستوى اعتماد عالي (81%)، الفارق لصالح الموافقة بما ان المتوسط اكبر من 3 ومستوى الدلالة 0.000 أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %.

## الفرضيات:

### 1 – أثر التركيز على العميل:

(1H) لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التركيز على العميل ورضا العميل عن الخدمة المقدمة.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (رضا العميل عن الخدمة المقدمة).

جدول ( 29 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (رضا العميل عن الخدمة المقدمة)

| Sig.               | F      | Adjusted R Square | R Square | R                  | Model |
|--------------------|--------|-------------------|----------|--------------------|-------|
| 0.000 <sup>b</sup> | 87.675 | 0.564             | 0.571    | 0.755 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التركيز على العميل

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.755 ، وأن معامل التفسير هو 57.1، أي أن التركيز على العميل تفسر 57.1 % من التغيرات الحاصلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي 87.67=F ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية 0.05=sig مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول ( 30 ) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (ورضا العميل عن الخدمة المقدمة)

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |            |                           |       |       |
|---------------------------|--------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| Model                     | B                  | Std. Error | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|                           |                    |            |                           |       |       |
| 1                         | 0.494              | 0.303      |                           | 1.633 | 0.107 |
|                           | (Constant)         |            |                           |       |       |
|                           | 0.802              | 0.086      | 0.755                     | 9.363 | 0.000 |
|                           | التركيز على العميل |            |                           |       |       |

Dependent Variable: انا راضي عن كافة خدمات الشركة

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل تقييم التركيز على العميل دالة احصائياً حسب قيمة t و الدلالة المعنوية 0.040 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (المستقل تقييم البرامج التدريبية) على الأداء لذا نرفض الفرضية و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التركيز على العميل ورضا العميل عن الخدمة المقدمة)

2H) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التركيز على العميل والانتاجية

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (الانتاجية).

جدول ( 31 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (الانتاجية)

| Sig.               | F     | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|--------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| 0.200 <sup>b</sup> | 1.798 | 0.047             | 0.107    | .327 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التركيز على العميل

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.327 ، وأن معامل التفسير هو 10.7%، أي أن التركيز على العميل تفسر 10.7 % من التغيرات الحاصلة في الانتاجية ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=1.79$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $sig=0.200$ ) وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية غير دال وبالتالي (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التركيز على العميل والإنتاجية)

## 2- أثر التحسين الدائم :

3H) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحسين الدائم و الإنتاجية.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (الانتاجية).

جدول ( 32 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (الانتاجية)

| Sig.               | F      | Adjusted R Square | R Square | R                  | Model |
|--------------------|--------|-------------------|----------|--------------------|-------|
| 0.001 <sup>b</sup> | 16.278 | 0.488             | 0.520    | 0.721 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التحسين الدائم

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.721 ، وأن معامل التفسير هو 52.0، أي أن التحسين الدائم تفسر 52.0 % من التغيرات الحاصلة في الانتاجية ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=87.67$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول ( 33 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (الانتاجية)

| Sig.  | t     | Standardized Coefficients<br>Beta | Unstandardized Coefficients |       | Model          |
|-------|-------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|----------------|
|       |       |                                   | Std. Error                  | B     |                |
| 0.000 | 7.372 |                                   | 0.323                       | 2.383 | (Constant) 1   |
| 0.001 | 4.035 | 0.721                             | 0.113                       | 0.455 | التحسين الدائم |

a. Dependent Variable: الإنتاجية

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل تقييم التحسين الدائم دالة إحصائياً حسب قيمة t و الدلالة المعنوية 0.001 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (التحسين الدائم) على الانتاجية و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحسين الدائم و الإنتاجية)

4H) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحسين الدائم و رضا العميل .

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (رضا العميل).

جدول ( 34 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (رضا العميل)

| Sig.              | F      | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|-------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| .000 <sup>b</sup> | 44.364 | 0.393             | 0.402    | .634 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التحسين الدائم

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.634 ، وأن معامل التفسير هو 40.2 ، أي أن التحسين الدائم تفسر 40.2 % من التغيرات الحاصلة في رضا العميل ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=44.36$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $0.000 = \text{sig}$ ) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية  $0.05 = \text{sig}$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول (35) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (رضا العميل)

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Sig.  | t     | Standardized Coefficients<br>Beta | Unstandardized Coefficients |       | Model          |
|-------|-------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|----------------|
|       |       |                                   | Std. Error                  | B     |                |
| 0.000 | 5.237 |                                   | 0.280                       | 1.466 | (Constant) 1   |
| 0.000 | 6.661 | 0.634                             | 0.091                       | 0.606 | التحسين الدائم |

a. Dependent Variable: انا راضي عن كافة خدمات الشركة

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل تقييم التحسين الدائم دالة إحصائياً حسب قيمة t و الدلالة المعنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (التحسين الدائم) على رضا العميل و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحسين الدائم و رضا العميل)

### 3- تدريب الموظفين :

H<sub>5</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تدريب الموظفين ورضا العملاء.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (تدريب الموظفين) والتابع (رضا العميل).

جدول (36) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (تدريب الموظفين) والتابع (رضا العميل)

| Sig.              | F      | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|-------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| .000 <sup>b</sup> | 77.406 | 0.533             | 0.540    | .735 <sup>a</sup> | 1     |

Predictors: (Constant), تدريب الايدي العاملة

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.735 ، وأن معامل التفسير هو 54.0، أي أن تدريب الموظفين تفسر 54.0 % من التغيرات الحاصلة في رضا العميل ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=77.40$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.



جدول ( 37 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (تدريب الموظفين) والتابع (رضا العميل)

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Sig.  | t     | Standardized Coefficients<br>Beta | Unstandardized Coefficients |       | Model                |
|-------|-------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|----------------------|
|       |       |                                   | Std. Error                  | B     |                      |
| 0.000 | 4.318 |                                   | 0.255                       | 1.099 | (Constant) 1         |
| 0.000 | 8.798 | 0.735                             | 0.070                       | 0.614 | تدريب الأيدي العاملة |

a. Dependent Variable: انا راضي عن كافة خدمات الشركة

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل تقييم تدريب الموظفين دالة إحصائياً حسب قيمة  $t$  و الدلالة المعنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (التحسين الدائم) على رضا العميل و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تدريب الموظفين و رضا العميل)

#### 4 – التعاون وحل المشكلات:

6H) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التعاون وحل المشكلات ورضا العملاء.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (رضا العميل).

جدول ( 38 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (رضا العميل)

| Sig.              | F       | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|-------------------|---------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| .000 <sup>b</sup> | 167.130 | 0.713             | 0.717    | .847 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التعاون وحل المشكلات

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.847 ، وأن معامل التفسير هو 71.7، أي أن التعاون وحل المشكلات تفسر 71.7 % من التغيرات الحاصلة في رضا العميل ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=44.36$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $0.000 = sig$ ) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية  $0.05 = sig$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول ( 39 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (رضا العميل)

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Sig.  | t      | Standardized Coefficients<br>Beta | Unstandardized Coefficients |       | Model                |
|-------|--------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|----------------------|
|       |        |                                   | Std. Error                  | B     |                      |
| 0.025 | 2.297  |                                   | 0.220                       | 0.504 | (Constant) 1         |
| 0.000 | 12.928 | 0.847                             | 0.067                       | 0.868 | التعاون وحل المشكلات |

a. Dependent Variable: انا راضي عن كافة خدمات الشركة

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل تقييم التعاون وحل المشكلات دالة إحصائياً حسب قيمة t و الدلالة المعنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (التعاون وحل المشكلات) على رضا العميل و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التعاون وحل المشكلات و رضا العميل)

7H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتعاون لحل المشكلات والانتاجية

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (الانتاجية).

جدول ( 40 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (الانتاجية)

| Sig.              | F      | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|-------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| .000 <sup>b</sup> | 33.117 | 0.667             | 0.688    | .830 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التعاون وحل المشكلات

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.83 ، وأن معامل التفسير هو 71.7، أي أن التعاون وحل المشكلات تفسر 68.8 % من التغيرات الحاصلة في الانتاجية ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية F وهي  $F=44.36$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $0.000 = sig$ ) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية  $0.05 = sig$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول ( 41 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (الانتاجية)

| Sig.  | t     | Standardized Coefficients<br>Beta | Unstandardized Coefficients |       | Model                |
|-------|-------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|----------------------|
|       |       |                                   | Std. Error                  | B     |                      |
| 0.631 | 0.491 |                                   | 0.690                       | 0.338 | 1 (Constant)         |
| 0.000 | 5.755 | 0.830                             | 0.183                       | 1.055 | التعاون وحل المشكلات |

a. Dependent Variable: الانتاجية

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المستقل تقييم التعاون وحل المشكلات دالة إحصائياً حسب قيمة  $t$  و الدلالة المعنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغير (التعاون وحل المشكلات) على رضا العميل و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التعاون وحل المشكلات و الانتاجية)

## اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) والتابع (كفاءة الأداء المؤسسي).

جدول ( 42 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) والتابع (كفاءة الأداء المؤسسي)

| Sig.               | F      | Adjusted R Square | R Square | R                  | Model |
|--------------------|--------|-------------------|----------|--------------------|-------|
| 0.000 <sup>b</sup> | 11.506 | 0.724             | 0.793    | 0.891 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), التركيز على, المشكلات, التعاون وحل المشكلات, التحسين الدائم التعاون وحل المشكلات, التدريب الايدي العاملة,

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R$  تساوي 0.89 ، وأن معامل التفسير هو 79.3 ، أي أن أبعاد الجودة الشاملة تفسر 79.3 % من التغيرات الحاصلة في كفاءة الأداء المؤسسي ويبين الجدول أن القوة التفسيرية للنموذج نجدها من خلال إحصائية  $F$  وهي  $F=11.50$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $0.000 = sig$ ) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$  مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول ( 43 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) والتابع (كفاءة الأداء المؤسسي)

### Coefficients<sup>a</sup>

| Sig.  | t      | Standardized Coefficients<br>Beta | Unstandardized Coefficients |        | Model                |
|-------|--------|-----------------------------------|-----------------------------|--------|----------------------|
|       |        |                                   | Std. Error                  | B      |                      |
| 0.380 | -0.911 |                                   | 0.825                       | -0.752 | (Constant)           |
| 0.011 | 3.006  | 0.466                             | 0.180                       | 0.542  | التركيز على العميل   |
| 0.019 | 2.702  | 1.060                             | 0.161                       | 0.436  | التحسين الدائم       |
| 0.523 | 0.658  | 0.228                             | 0.170                       | 0.112  | تدريب الايدي العاملة |
| 0.000 | 6.445  | 1.208                             | 0.155                       | 1.000  | التعاون وحل المشكلات |

a. Dependent Variable: كفاءة الاداء المؤسسي

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير (أبعاد الجودة الشاملة) دالة احصائياً من حيث (التركيز على العميل، و التحسين الدائم و التعاون وحل المشكلات) حسب قيمة t و الدلالة المعنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (التركيز على العميل، و التحسين الدائم و التعاون وحل المشكلات) على كفاءة الأداء المؤسسي بينما خرجت من التأثير هنا (تدريب الايدي العاملة) الأضعف في النموذج و نقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذو دلالة معنوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية)

## النتائج الاحصائية

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتعاون وحل المشكلات على الإنتاجية في الشركة الفنية لخدمات التأمين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتعاون وحل المشكلات على رضا العميل في الشركة الفنية لخدمات التأمين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتدريب الموظفين و رضا العميل في الشركة الفنية لخدمات التأمين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحسين الدائم و رضا العميل في الشركة الفنية لخدمات التأمين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحسين الدائم و الإنتاجية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتركيز على العميل والإنتاجية في الشركة الفنية لخدمات التأمين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتركيز على العميل ورضا العميل عن الخدمة المقدمة في الشركة الفنية لخدمات التأمين

## النتائج و التوصيات

1- يحظى العميل بالاهتمام الكافي نسبيا لكن ذلك يشكل عبء كبير على الموظفين وخصوصا في ظل سياسة (تخفيض التكلفة وتقليل عدد الموظفين وزيادة عدد ساعات العمل) التي سنتها الشركة لتفادي الازمة ايضا تم الضغط على الموظفين للقيام ب العمل المطلوب بالجودة المطلوبة بالوقت المحدد مما ادى الى اخطاء وقع فيها الموظفين

**نوصي الشركة ب:** مراعاة الطاقة الانتاجية للموظفين عدم تحميلهم حملا زائدا وذلك لضمان تحقيق الجودة زيادة عدد الموظفين في بعض الاقسام بهدف حصول كل عميل على القدر الكافي من الاهتمام والمتابعة .

2- الشركة تواجه مشكلة حقيقية بتأرجح الجودة وهذا الامر واضح لكثير من العملاء الخارجيين والداخليين .  
**نوصي الشركة ب:** ضرورة تفعيل دور الرقابة والاشراف وأخذ تقارير التغذية العكسية بعين الاعتبار .

3- ابدى بعض الموظفين استياءهم من كون الشركة تفضل بعض العملاء المحورين على عملاء اخرين وتفضيل اجراء معاملاتهم الامر الذي انعكس كليا على جودة الخدمة المقدمة  
**نوصي الشركة ب:** التعامل باحترافية ومساواة مع جميع العملاء لضمان استمرار التعاقد مع الشركة والتوصية بها لعملاء اخرين (دعاية مجانية للشركة) بذلك ستكسب الشركة ثقة لدى جميع العملاء انهم سيحفظون بالجودة المرضية

4- غياب خدمات مابعد البيع  
**نوصي الشركة ب:** ضرورة اتخاذ الادارات قرارات واجراءات حقيقية لتفعيل خدمات مابعد البيع وتدريب الموظفين ومتابعتهم على هذه الثقافة الجديدة في الشركة مما يضمن التواصل الدائم مع العميل خلال فترة وثيقة التأمين

5- اهمال التسويق الالكتروني عدم الاهتمام الكافي بمتابعة أساليب التسويق الحديثة

**نوصي الشركة ب :** اهتمام اكبر بمواكبة التطور بوسائل التسويق

## 6-الوقوع بالاطعاء المتكررة وقلة تدريب الموظفين

**ننصح الشركة بـ:** الاستثمار بالموظفين وخصوصا ان الموظفين يتمتعون بولاء كبير لدى موظفي الشركة لذا ننصح الشركة بتدريب هؤلاء الموظفين تدريباً مهنيًا كافياً لضمان عدم تكرار الاخطاء السابقة اطلعهم على كافة الانظمة والقوانين المستحدثة في الدولة وتدريباً تأهيلاً لكيفية التعامل الامثل مع العميل مما ينعكس بشكل مباشر على حودة الخدمة المقدمة ودعم الجانب الانساني للموظفين بمراعاة ظروفهم الشخصية وزيادة الاهتمام باحتياجاتهم ودعم قدراتهم وتطلعاتهم

7- استخدام اسلوب تقليدي في العمليات التشغيلية مما سبب مضاعفة الجهد المبذول للعمل وضياح وقت كبير في انتاج المعاملات بشكلها الكامل وزيادة نسبة الاخطاء

**ننصح الشركة بـ:** ضرورة اتباع نظام الكتروني جديد بغرض تنظيم العمل وتسهيله وجعله اكثر دقة ونظام وتدريب الموظفين عليه بشكل كافى لضمان اتقانه



## ملحق: نص الاستبيان

تحية طيبة...

أنا المهندسة سها عزام الفياض طالبة في ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية، أقوم بدراسة تحليلية حول بعض الجوانب المتعلقة بكفاءة الاداء المؤسسي لشركة الفنية لخدمات التأمين

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...

### 3-4 مقدمة الاستبيان

من المهم جداً بالنسبة لنا في شركة الفنية كشركة وساطة تأمين في دولة الإمارات العربية المتحدة نسعى لتقديم خدمة مثالية للعملاء، الخدمة التي تليق بهم بالمستوى الذي يليق بنا كأولى شركات وساطة التأمين في الامارات العربية المتحدة. لطفا ولمساعدتنا في قياس التزامنا لهذه القيمة نأمل منكم تعبئة هذا الاستبيان ليتسنى لنا قياس مستوى الرضى لديكم شاكرين تعاونكم ودمتم بود

### 4-4 الاستبيان الخاص بالعملاء المتعاقدين مع الشركة

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

|                                                                                                                                                                                    |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• صحي</li> <li>• سيارات</li> <li>• تأمين مشاريع</li> </ul>                                                                                  | صنف التأمين                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فردي</li> <li>• شركة</li> </ul>                                                                                                           | نوع التأمين                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان</li> <li>• الصقر</li> <li>• AXA</li> <li>• ادنك</li> <li>• الامارات للتأمين</li> </ul>                                               | شركة التأمين التي تفضل التأمين لديها     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اماره أبوظبي فقط</li> <li>• داخل دولة الامارات العربية المتحدة</li> <li>• العالم عدا كندا وامريكا</li> <li>• جميع انحاء العالم</li> </ul> | المنطقة المغطاة                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأساسي BASIC</li> <li>• الفضي SILVER</li> <li>• البرونزي BRONZE</li> <li>• الذهبي GOLDEN</li> <li>• البلاتينيوم PLATINUM</li> </ul>      | فئة التأمين المستهدفة<br>(للتأمين الصحي) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نعم</li> <li>• لا</li> </ul>                                                                                                              | هل تعاني من امراض مزمنة                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• شامل</li> <li>• ضد الغير</li> </ul>                                                                                                       | نوع التأمين<br>(لتأمين السيارات)         |

| الرقم                            | العبارة                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| المحور الأول: التركيز على العميل |                                                                  |            |       |       |           |                |
| 1                                | الشركة تقوم بالشرح الكافي عن التأمين الذي اريده                  |            |       |       |           |                |
| 2                                | الوقت اللازم لتصدير شهادات التأمين مناسب                         |            |       |       |           |                |
| 3                                | اختار الشركة الفنية لأنها تحافظ على نفس المستوى الجيد في التعامل |            |       |       |           |                |
| 4                                | الشركة تعطيني الاهتمام المرضي                                    |            |       |       |           |                |
| 5                                | الشركة تتعامل باحترافية ومهنية                                   |            |       |       |           |                |
| 6                                | الشركة تقدم لي كافة الخيارات المتاحة وفقا للشروط الامثل لطلبي    |            |       |       |           |                |
| 7                                | أنوي الاستمرار بالتعاقد مع الشركة                                |            |       |       |           |                |
| 8                                | سوف أنصح الآخرين بتجربة خدمات الشركة                             |            |       |       |           |                |
| المحور الثاني: التحسين الدائم    |                                                                  |            |       |       |           |                |
| 7                                | الشركة تطور الأنظمة التقنية المتبعة فيها                         |            |       |       |           |                |
| 8                                | الشركة دائما تقدم لي خيارات وعروض توافق حالتي الشخصية            |            |       |       |           |                |
| 9                                | الشركة تتقاضي الاخطاء السابقة (ان وقعت)                          |            |       |       |           |                |

|                                     |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                     |  |  |  |  | إن الشركة تواكب التطور في مجال التسويق الالكتروني                                    | 10 |
| المحور الثالث: تدريب الايدي العاملة |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|                                     |  |  |  |  | أعتقد أن موظفي الشركة على اطلاع دائم بالقوانين والأحكام الخاصة في التأمين            | 11 |
|                                     |  |  |  |  | موظفي الشركة قادرين على التعلم من اخطاءهم السابقة                                    | 12 |
|                                     |  |  |  |  | اعتقد ان موظفي الشركة مدربين على استخدام انظمة تصدير شهادات التأمين<br>بالقدر الكافي | 13 |
| المحور الرابع: التعاون وحل المشكلات |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|                                     |  |  |  |  | الشركة قادرة على حل كافة المشاكل التي تواجهني في التأمين                             | 14 |
|                                     |  |  |  |  | الشركة قادرة على حل مشكلات التأمين بشكل عملي                                         | 15 |
|                                     |  |  |  |  | أنا راضي عن اسلوب الشركة في التواصل                                                  | 16 |
|                                     |  |  |  |  | انا راضي عن الحلول التي تقدمها الشركة لي                                             | 17 |
|                                     |  |  |  |  | اعتقد ان الموظفين مؤهلين على التعامل مع الحالات الاستثنائية                          | 18 |
|                                     |  |  |  |  | انا راضي عن كافة خدمات الشركة                                                        | 19 |

ولكم كل الشكر والتقدير

#### 5-4 الاستثمار الخاصة بموظفي الشركة

##### المعلومات العامة

|                                                                                                                                                                               |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● صحي</li> <li>● سيارات</li> <li>● تأمين مشاريع</li> </ul>                                                                             | القسم الذي تعمل فيه                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● فردي</li> <li>● شركة</li> </ul>                                                                                                      | نوع التأمين                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● الأساسي BASIC</li> <li>● الفضي SILVER</li> <li>● البرونزي BRONZE</li> <li>● الذهني GOLDEN</li> <li>● البلاتينيوم PLATINUM</li> </ul> | فئة التأمين التي تصدرها<br>(للتأمين الصحي) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● شامل</li> <li>● ضد الغير</li> </ul>                                                                                                  | نوع التأمين<br>(للتأمين السيارات)          |

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

| الرقم                               | العبارات                                              | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| المحور الأول: التركيز على العميل    |                                                       |               |       |       |           |                   |
| 1                                   | الوقت الذي اقضيه مع العميل كافي                       |               |       |       |           |                   |
| 2                                   | متطلبات العميل اولوية في عملنا                        |               |       |       |           |                   |
| 3                                   | الشركة تهتم بكل عملاءها بنفس السوية                   |               |       |       |           |                   |
| 4                                   | اقدم افضل مالدي لجميع العملاء                         |               |       |       |           |                   |
| 5                                   | على كل عميل نوع التأمين الانسب له                     |               |       |       |           |                   |
| المحور الثاني: التحسين الدائم       |                                                       |               |       |       |           |                   |
| 6                                   | الشركة تطور الأنظمة التقنية المتبعة فيها دوريا        |               |       |       |           |                   |
| 7                                   | الشركة تبحث عن حلول ووسائل لتسهيل وتنظيم العمل        |               |       |       |           |                   |
| 8                                   | الشركة تتلافى اخطاءها السابقة                         |               |       |       |           |                   |
| 9                                   | الشركة تواكب التطور في مجال التسويق وخصوصا الالكتروني |               |       |       |           |                   |
| المحور الثالث: تدريب الايدي العاملة |                                                       |               |       |       |           |                   |

|                                     |  |  |  |  |                                                                        |    |
|-------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------|----|
|                                     |  |  |  |  | الشركة تخضع موظفيها لدورات تدريب وتأهيل في التأمين بشكل دوري           | 10 |
|                                     |  |  |  |  | الشركة تطلع موظفيها على القوانين والأحكام المتعلقة بالتأمين ومتغيراتها | 11 |
|                                     |  |  |  |  | الشركة تخضع موظفيها على دورات تأهيل للتعامل الامثل مع العملاء          | 12 |
|                                     |  |  |  |  | الشركة تدرب موظفيها على الانظمة التقنية المستخدمة                      | 13 |
| المحور الرابع: التعاون وحل المشكلات |  |  |  |  |                                                                        |    |
|                                     |  |  |  |  | أعتقد أنني مدرب كفاية لحل كافة المشاكل التي تواجهني في التأمين         | 14 |
|                                     |  |  |  |  | اعتقد ان الموظفين يعملون بروح الفريق                                   | 15 |
|                                     |  |  |  |  | الشركة قادرة على حل المشكلات بأسلوب التعاون لا اللوم                   | 16 |
|                                     |  |  |  |  | أنا راضي عن اسلوب الشركة في التقييم وقياس الجهد المبذول                | 17 |
|                                     |  |  |  |  | الشركة تتفهم الظروف الشخصية التي امر بها                               | 18 |
|                                     |  |  |  |  | انا راضي عن اسلوب تعامل الإدارة                                        | 19 |
|                                     |  |  |  |  | اعتقد ان الإدارة غير متحيزة                                            | 20 |
|                                     |  |  |  |  | انا راضي عن عملي في الشركة                                             | 21 |
|                                     |  |  |  |  | انوي الاستمرار في العمل داخل الشركة                                    | 22 |

| ملحق الجداول والاشكال                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رقم (1) المراحل الزمنية لتطور الجودة الشاملة                                                                                                           |
| رقم (2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM                                                                                                                 |
| رقم (3): أهمية وفوائد الجودة                                                                                                                           |
| رقم (4) : مستويات الجودة                                                                                                                               |
| رقم(5) مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء                                                                                          |
| 6-2 الشكل يوضح عناصر جودة الاداء المؤسسي                                                                                                               |
| الشكل(7) يوضح العلاقة بين الانتاجية والاداء                                                                                                            |
| الشكل (8) الهيكل التنظيمي للشركة                                                                                                                       |
| الشكل(9) مصفوفة سوات                                                                                                                                   |
| الشكل(10) نموذج الدراسة                                                                                                                                |
| 11 لاكرت                                                                                                                                               |
| الجدول ( 12 ) طول الفئات في مقياس ليكرت                                                                                                                |
| الجدول (13) محاور الاستبيان                                                                                                                            |
| جدول (14 ) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة                                                                                              |
| جدول (15) توزع العينة حسب القسم                                                                                                                        |
| جدول (16) توزع العينة حسب نوع التأمين                                                                                                                  |
| جدول (17) توزع العينة حسب حالة التأمين                                                                                                                 |
| جدول (18) توزع العينة حسب صنف التأمين                                                                                                                  |
| جدول (19) توزع العينة حسب نوع التأمين                                                                                                                  |
| جدول (20) توزع العينة حسب الشركة                                                                                                                       |
| جدول (21) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التركيز على العميل                                 |
| جدول (22) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التحسين المستمر                                   |
| جدول (23) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة بتدريب الايدي العاملة                                    |
| جدول (24) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة بالتعاون وحل المشكلات                                     |
| جدول (25) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التركيز على العميل/ من وجهة نظر العاملين في الشركة |
| جدول (26) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة بتحديد التحسين المستمر من وجهة نظر العاملين في الشركة    |



|                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جدول (27) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ) على مستوى العبارات المتعلقة تدريب<br>الايدي العاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة |
| جدول (28) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) على مستوى العبارات المتعلقة التعاون<br>وحل المشكلات /من وجهة نظر العاملين في الشركة |
| جدول ( 29 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (ورضا العميل عن<br>الخدمة المقدمة)                          |
| جدول ( 30 ) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (ورضا العميل عن<br>الخدمة المقدمة)                           |
| جدول ( 31 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التركيز على العميل) والتابع (الانتاجية)                                                 |
| جدول ( 32 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (الانتاجية)                                                     |
| جدول ( 33 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (الانتاجية)                                                     |
| جدول ( 34 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (رضا العميل)                                                    |
| جدول ( 35 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التحسين الدائم) والتابع (رضا العميل)                                                    |
| جدول ( 36 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (تدريب الموظفين) والتابع (رضا العميل)                                                    |
| جدول ( 37 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (تدريب الموظفين) والتابع (رضا العميل)                                                    |
| جدول ( 38 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (رضا العميل)                                              |
| جدول ( 39 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات ) والتابع (رضا العميل)                                             |
| جدول ( 40 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات) والتابع (الانتاجية)                                               |
| جدول ( 41 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (التعاون وحل المشكلات ) والتابع (الانتاجية)                                              |
| جدول ( 42 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) والتابع<br>(كفاءة الأداء المؤسسي)                                 |
| جدول ( 43 ) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) والتابع (كفاءة الأداء<br>المؤسسي)                                 |

---

تمت بعون الله

---