

**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في  
المؤسسة العامة للتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء**

د. محمود عبده حسن محمد العيزي

أ. صالح محمد مطح الحسني

## مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء

### الملخص :

للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكنه دون المستوى المطلوب، كما بينت نتائج البحث وجود قصور في التزام القيادات الإدارية بثقافة الجودة وأظهرت نتائج البحث ضعف تطبيق القيادات الإدارية للتدريب والتأهيل وقلة اهتمام القيادات الإدارية في التركيز على العملاء. بالإضافة إلى قصور في دعم القيادات الإدارية العليا لتطبيق التحسين المستمر للعمليات ومشاركة العاملين في العملية الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما بينت النتائج أن هناك قصور في تطبيق النظام الفعال في عمليات اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات.

هدف البحث إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر عينة البحث. ومعرفة مستوى الدعم والمساندة الذي تقدمه القيادات الإدارية العليا بالمؤسسة العامة للتأمينات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. اعتمد البحث المنهج الوصفي دراسة الحالة كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الأبحاث. وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك قصور في فهم وإدراك ودعم إدارة الجودة الشاملة من قبل القيادات الإدارية العليا للمؤسسة العامة للتأمينات من وجهة نظر أفراد عينة البحث وهذا يشكل أحد المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات وأظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي للقيادات الإدارية في المؤسسة العامة

## Abstract

The objective of the research is to find out the Extent to Which the Principles of Total Quality Management in the General Cooperation for Insurance in Capital City Sana'a. It has been implemented from the point of view of the research sample. And to know the level of support and support provided by senior administrative leaders in the General Cooperation for Insurance in the application of TQM.

The research relied on descriptive, and analytical methods in the development of hypotheses and methodology, as well as the historical method of accounting and tracking previous studies to reach the most important conclusions and recommendations.

The results showed that there is a lack of understanding, awareness and support of TQM by the senior management leaders of the General Cooperation for Insurance from the point of view of the research members and this is one of the

obstacles to the application of TQM in the General Insurance Corporation. The results showed that there is a positive role for the administrative leaders in the General Cooperation for Insurance To the application of TQM but below the required level. The results of the research also showed a lack of commitment of the administrative leadership to the culture of quality. The results of the research showed weakness and application of administrative leadership for training and rehabilitation, Focus on customers. In addition to the lack of support to senior administrative leaders to apply continuous improvement of operations and the participation of employees in the administrative process in the General Cooperation of Insurance to implement TQM. The results also showed that there is a lack of effective system implementation in the decision-making processes by the administrative leaders with regard to TQM in the General Cooperation for Insurance.

**المقدمة:**

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة التي تبنتها المنظمات الصناعية والإنتاجية الهادفة إلى تحقيق الربح في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينيات من القرن الماضي، وذلك بهدف تقديم المنتجات التي تلبى رغبات المستهلك وتعال ثقته ورضاه، فهي عبارة عن فلسفة إدارية تهدف إلى التميُّز وتركز على الجودة من خلال تكامل جهود جميع أفراد المؤسسة ووحداتها ومساهماتهم الفعالة في تحقيق النجاح طويل الأمد وتحقيق احتياجات المستهلك وأهداف المؤسسة معاً.

ويتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات - أياً كانت حكومية أم خاصة- العديد من الأمور، أبرزها: تشكيل الثقافة المؤسسية الملائمة، وإعداد الكادر البشري الواعي بمبادئها وقيمتها والمتقن لأساليبها ووسائلها، والتشجيع والتحفيز والإشراف والمتابعة، ووضع الاستراتيجيات والرؤى والأهداف والخطط المناسبة للتطبيق الفعال. كما يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة توافر بيئة ملائمة لتطبيقها داخل المنظمة، ويتوقف توافر هذه البيئة على مدى توافر القيادة الإدارية التي تؤمن بفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعني مسؤوليتها تجاه نجاح المنظمة في تقديم خدماتها بما يحقق المصلحة العامة للمجتمع ومصالح المستفيدين منها، إذ أن هذا النوع من القيادة يعمل على وضع الرؤى الشاملة والاستراتيجيات المناسبة والتنظيم الأفضل لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، ونقل عقيدته وثقافته وإرادته للمرؤوسين والتأثير فيهم لدفعهم نحو التطبيق الأمثل والالتزام المستمر لمبادئ وأسس هذا الأسلوب.

ولأن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد حرصت غالبية المنظمات العالمية المهتمة بإدارة الجودة الشاملة على اختيار أكفأ القيادات الإدارية لتولي المهام التنفيذية فيها، وانطلاقاً من ذلك جاء اختيار الباحث لموضوع هذه البحث لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء.

**مشكلة بالبحث:**

نظراً للنجاح الملحوظ الذي سجله تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص بما مكنتها من التغلب على العديد من التحديات وتحقيق أهدافها، فقد دفع ذلك شركات التأمين إلى تبني معايير نظام إدارة الجودة الشاملة نفسها، وذلك: " لمعالجة المشكلات المزمنة

التي تعاني منها الأجهزة البيروقراطية، والتكلفة المتعاظمة لتقديم الخدمات للجمهور وما يصاحبها من إهدار للمال العام، بالإضافة إلى مواجهة التحديات الحرجة المؤثرة كالصورة الذهنية السلبية لدى المستفيد بشأن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها هذه المنظمات" (أبو بكر، 2005م، 145).

ولأن شركات التأمينات تهدف إلى إدارة وتنمية قطاع التأمين للمواطنين والموظفين، والذي يعد من أهم قطاعات الخدمة الوطنية سواء على المستوى الرسمي أم المستوى الشعبي، الأمر الذي يستوجب أن تكون خدماتها ومنتجاتها وفقاً لأرقى معايير الجودة العالمية، سواء من ناحية الكم الذي يكفي الاحتياجات المحلية ويغطي الإيرادات المتوقعة أم من ناحية الكيف المتعلق بالجودة.

لكن الأمر الواقع عكس ذلك تماماً، فالواقع الاجتماعي يشهد أزمتاً متتالية بين تلك الشركات والمستفيدين بما فيهم موظفي القطاعين العام والخاص، وتلاعب بحاجات الناس، وغير ذلك من المشكلات في قطاع التأمين والتي لا تخفى على أحد، وهي القضايا الرئيسية التي تدل على ضعف في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين اليمنية.

وكون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمينات يتوقف على عائق القيادات الإدارية ومدى قدرتها على بناء وتعميق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسساتها، كون الإدارة العليا هي وحدها التي تستطيع أن تبدأ العملية التي بموجبها تتمكن المنظمة بما فيها الإدارة والعاملين التحرك نحو العمل الذي يؤدي إلى تحقيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة. ولذلك فإن مشكلة هذا البحث تبلور في السؤال الرئيس الآتي:

- ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:-

س1/ ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بثقافة الجودة؟

س2/ ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بتدريب وتأهيل العاملين؟

س3/ ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا في التركيز على العملاء؟

- س4/ ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا اليمنية بالتحسين المستمر؟
- س5/ ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين؟
- س6/ ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؟

### أهمية البحث:

- تتجلى أهمية البحث من خلال ما يقدمه منهج إدارة الجودة الشاملة من فوائد، تنعكس بالإيجاب على سائر الأنشطة داخل شركة التأمين، سواء على المدى القصير أو الطويل، فالزبون ينظر دوماً إلى نوعية المنتج أو الخدمة، و تلبية احتياجاته التي أضحت جد متطورة ومتغيرة، إذ ينبغي أن يقابل ذلك منتج أو خدمة تناسب هذا الأسلوب، والنمط من خدمات لاثقة تتماشى مع عامل الجودة العالية، وبالتالي تقديم أفضل جودة للزبائن، مما يؤدي إلى محاولة ابتكار مجال تنافسي مناسب للتغيير، و يلبي قناعات أفضل طلب بأحسن تحفيز من خلال قبول مواصفات ما هو جديد.
- تبرز الأهمية العملية للبحث كونه سيطبق على واحد من أهم القطاعات الخدمية التي يلامسها المواطن في الجمهورية اليمنية حول جودة خدمة التأمينات .
- إضافة إلى أن نتائجه سوف تساعد صانعي القرار في شركة التأمينات اليمنية في التعرف على أوجه القصور والنقص التي تعترى دورهم القيادي في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيها، والتعرف على الاحتياجات اللازمة لتفعيل هذا الدور، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: شركة التأمينات في أمانة العاصمة - صنعاء .
- الحدود البشرية: وتتمثل في موظفي شركة التأمينات اليمنية .. صنعاء.
- الحدود الموضوعية: وتتمثل في التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمينات.
- الحدود الزمانية: وتتمثل في العام الجامعي 2018م

**مصطلحات البحث:**

الجودة : لغةً : من أجاد أي أتى بالجيد من قول او عمل و أجاد الشيء صيره جيداً (المعجم الوسيط ، ص145) ، ويعرف ابن منظور (1984، 72) الجودة لغة بقوله: أصل الكلمة "جود" والجيد تقيض الرديء، وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد ، والتجويد مثله.

ومن وجهة نظر إدارية فالجودة هي " ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض المُعد له" (المعاينة ، 2007 ، 354). أو هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة، أو تلك المتفق عليها معه. (اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، 2004م؛ العضاضي، 2012 ، 59).

والجودة حسب رأي فيشر تعبر عن درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتاز، وكون خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة ومن منظور الزبون (Fisher, 1996, 5).

وتعرف الجودة بأنها عملية بنائية تهدف إلى تحسين المخرج النهائي (أحمد ، 2003 ، 17).

كما تعرف بأنها صفة أو درجة تميز في شيء ما ، كما تعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج (David, 1984, 1161)

**إدارة الجودة الشاملة:** يعرف معهد الإدارة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر ووقت أقصر، مع الاعتماد على معرفة رأي المستفيدين لمعرفة مدى تحسن الأداء" (القرينوتي، 2006 ، 399).

أما معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute فقد عرفها بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير" ( الحسيني، 2013 ، 520).

وقام (Witcher, 1990) بتقسيم مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة مفاهيم هي:

(1) إدارة Management وتعني التزام الإدارة العليا والتنفيذية بتحقيق مستويات الجودة.

(2) الجودة Quality وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة.

(3) الشاملة Total وتعني أن كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء والمنتفعين منها يعد مسؤولاً عن تحقيق الجودة. (العضاضي، 2012، 59).

ويوضح ستيفن ورونالد Steven & Ronald عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

(1) الإدارة: وتعني التطوير، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسن الجودة بشكل مستمر.

(2) الجودة: وتعني الالتزام، أو الوفاء باحتياجات الزبون، بل وتجاوزها.

(3) الشاملة: أي الإدارة التي تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءاً بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدها، وانتهاءً بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن المنتج أو الخدمة. (الحسيني، 2013، 520).

ويرى غنيم (2004، 326) بأن إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لأداء الأعمال من خلال تحريك القدرات المشتركة لكل من العاملين والإدارة بغية تحسین وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر وذلك باستخدام فرق العمل.

ويعرف (Sehucter) إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت ممكن (المعاينة، 2007، 354).

وعرفها الموسوي (2003، 96) بأنها: فلسفة إدارية أو منهج في الإدارة يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في المؤسسة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمتها هو خدمة المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق الهدف.

كما تعني إدارة الجودة الشاملة قيام المنظمة بتقديم خدمة بجودة متميزة تستلعب من خلالها تحقيق رغبات واحتياجات عملائها (المستفيدين) بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق السعادة والرضا لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس متميزة موضوعة سلفاً لتقديم الخدمة.



## الدراسات السابقة.

- دراسة بوخلوة (2016م). بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية" دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير"، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير (الإدارة) من جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قسم التكرير بمؤسسة سوناطراك النفطية الجزائرية، والتعرف على مستوى جودة الخدمات النفطية بالجزائر، والتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير على جودة المنتجات النفطية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث المتمثل بجميع العاملين في الإدارات الوسطى والإشرافية في قسم التكرير بمؤسسة سوناطراك والبالغ عددهم (3421) شخص، وطبقته على عينة عشوائية قوامها (345) شخص.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- يتمثل مدى التزام قسم التكرير بمؤسسة سوناطراك النفطية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالدرجة المتوسطة.
- إن مستوى جودة الخدمات النفطية بالجزائر جيدة.
- يوجد تأثير لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية وفي مقدمتها المبادئ التالية (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة).

دراسة: عايض (2013م)، بعنوان "دور القيادات الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه -دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى دور القيادات الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومستوى تطبيقها فيها، والتعرف على العلاقة بين دور هذه القيادات في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التطبيق فيها، ومدى تأثير أنماط القيادة الإدارية السائدة في المستشفى في تطبيقها.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث المتمثلة في عينة عشوائية من موظفي المستشفى قوامها 215 مفردة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:
- أن دور القيادات الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها بلغ فوق المتوسط، وأن أكبر دور تمارسه لتطبيقها هو التخطيط الاستراتيجي، وأدنى دور هو في ممارستها للتقويم والمتابعة.
  - أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجية هو فوق المتوسط بنسبة 64.2%.
  - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين دور القيادات الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومستوى تطبيقها فيها عند معامل ارتباط بيرسون 0.703.
- دراسة الخفاجي (2010م)، بعنوان: "تأثير نمط القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات"، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة سانت كليمنتس في العراق.**
- هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي السائد في عينة البحث، وتحديد أثره في تفعيل مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمين، وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيهما، والأثر المباشر وغير المباشر لهذه الأنماط على تطبيقها فيهما.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن القيادات الإدارية في مستشفيات ابن النفيس والراهبات لا تولي أي أهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم إدراكها لمبادئها.
  - أن القيادات الإدارية في مستشفيات ابن النفيس والراهبات ليس لها أي رؤية شاملة للمحيط الثقافي الذي نعيش عليه في عصر المتغيرات السريعة، مما يجعل التزامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة أقل لا يعمل على كسب رضا الزبون.
  - أن النمط القيادي السائد في مستشفيات ابن النفيس والراهبات لا يساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيهما.

- من مبررات إجراء هذه البحث التعرف على نوع الفجوة بين توقعات العملاء ، وإدراكاتهم لجودة الخدمة المقدمة في الفروع المختلفة لشركات التأمين بالقطاع العام.
- اعتمدت البحث على مجموعة من الفرضيات وهي: الفرضية الأولى: عدم وجود فروض ذات دلالة إحصائية بين توقعات العملاء لمظاهر جودة الخدمة التأمينية المقدمة من جانب شركات التأمين وبين إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة. الفرضية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة التأمينية وبين شعور العملاء بالرضا عن هذه الخدمات. الفرضية الثالثة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة التأمينية وبين ميل العملاء إلى تكرار التعامل مع الشركة مستقبلاً.
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة الدراسة، وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5.05) بين إدراكات عملاء التأمين للأداء الفعلي للخدمة التأمينية، وبين توقعاتهم لهذا الأداء، وذلك بالنسبة لمختلف مظاهر جودة هذه الخدمة، أي مستوى الأبعاد والعناصر. كذلك من نتائج الدراسة أن هنالك اختلافاً في الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التأمينية من حيث تأثيرها على نوايا العملاء في الاستمرار في التعامل مع شركات التأمين، فقد جاءت السرعة في سداد التعويضات في مقدمة العناصر التي تؤثر على نوايا العملاء في الاستمرار في التعامل مع شركة التأمين في المستقبل، ويليهما التطوير المستمر للوثائق المعروضة، ثم توافر العديد من الوثائق التأمينية التي تقابل احتياجات العملاء، ثم الاستجابة الفورية لاستفسارات وشكاوى العملاء، وأخيراً السرية والخصوصية فيما يخص معاملات العميل، حيث توصلت البحث إلى مجموعة من التوصيات؛ منها: أن يتم صياغة مقاييس نسبة موحدة عن أهم أبعاد وعناصر جودة الخدمة التأمينية التي تنال رضا العملاء، وأن يتم وضع إطار متكامل يفيد الإدارات المعنية في شركات التأمين في تطبيق برنامج متكامل يكون موجهاً برضا العميل.
- دراسة عيشاوي (2006 م)** هدف هذا البحث إلى إبراز الأسباب الداعمة لاهتمام مؤسسات تقديم الخدمة باستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة .

- تمثلت مشكلة البحث في تساؤل محوري؛ كيف يمكن للمؤسسات الخدمية اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأداة لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية ؟
  - اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي في معالجة إشكالية موضوع الدراسة من خلال تغطية مجموعة من العناصر<sup>١</sup> دواعي اهتمام المؤسسات الخدمية بإدارة الجودة الشاملة<sup>٢</sup> إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية<sup>٣</sup> واستراتيجيات الجودة في المؤسسات الخدمية .
  - توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها : أن منهج إدارة الجودة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات ( الصناعية والخدمية ) ، لكونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفاعلية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة ، حيث تشكل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً وفلسفياً متكاملأ أمام مختلف المؤسسات، بما فيها مؤسسات تقديم الخدمة، فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية من خلال المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في المؤسسة، وصولاً في النهاية لتحقيق رضا الزبون وكسب تطلعاته .
  - توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات؛ منها : 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 ، و ضرورة قيام إدارات المؤسسات الخدمية بإعداد وتوثيق نظام الجودة ، وسياسة الجودة ، ودليل الجودة ، وتعميمه في المؤسسة لغرض الاطلاع عليه ، وإبداء وجهات النظر حوله ، والاتفاق عليه قبل البدء في عملية التنفيذ .
- دراسة: معزب (2006م)، بعنوان: "دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية – دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية".**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم نحو المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحقيق متطلبات تطبيقها، والتعرف على المعوقات التي تواجه هذه القيادات في تطبيقها وسبل التغلب عليها.
- اعتمدت الدراسة على المهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث المتمثل بعينة عشوائية من ديوان الوزارة والوحدات التابعة لها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم وجود أي توجه للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ، ويرجع لذلك لشيوع الثقافة التقليدية أوساط هذه القيادات والتي يسيطر عليها الطابع البيروقراطي القائم على احتكار السلطة وعدم تفويضها ، إضافة إلى عدم وعي هذه القيادات لمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة .
  - هناك العديد من المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ومن أهمها غياب الشفافية والمساءلة وتمسك هذه القيادات بالمركزية إضافة إلى عدم وجود معايير لاختيار القيادات ، وضعف عملية التشجيع للمبدعين .
  - حاجة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم للتدريب وحسن الإعداد والاختيار للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها .
- دراسة المهيدب (2005م) ، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية – دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض".**

هدف الدراسة إلى معرفة مستوى فهم العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى اقتناع الإدارة العليا بفلسفتها ، ومدى إشراك هذه الإدارة للعاملين في اتخاذ القرار ، وتكوينها لفرق العمل الخاصة بتطوير وتحسين الأداء ، واهتمامها بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

- تناسب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شرطة منطقة الرياض ، لتوافر مقوماتها .
- وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط العاملين بشرطة منطقة الرياض .
- اقتناع الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتدعم تطبيقها ، وتهتم بتكوين فرق العمل لتطوير وتحسين الأداء .

**دراسة حسان (1997م )** هدف البحث إلى قياس جودة الخدمات في شركات التأمين بالتطبيق على شركات القطاع بجمهورية مصر العربية ، وكذلك التوصل إلى أفضل الأساليب لقياس جودة الخدمة المقدمة من شركات التأمين .

تمثلت مشكلة البحث في أن استمرار شركات التأمين في تقديم خدماتها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقديم الخدمة بالشكل الذي يتفق وتوقعات المؤمن لهم ، حيث إن تلك التوقعات تؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد مستوى الخدمة ، والذي قدم لهم بالفعل . وتتجم

المشكلة عندما تحدث فجوة بين توقعات المؤمن لهم وبين إدراك شركات التأمين لهذه التوقعات.

اعتمدت البحث على ثلاث فرضيات رئيسية، تمثلت الفرضية الأولى في: وجود اختلاف معنوي بين أبعاد جودة الخدمة التي يتوقعها المؤمن لهم وبين مستوى الأداء الفعلي في شركات التأمين، والفرضية الثانية: في وجود علاقة معنوية بين توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة وبين رفقاء المؤمن لهم عن الخدمة، الفرضية الثالثة: وجود علاقة معنوية بين توافر المحددات الرئيسية للشعور بالرضا عن الخدمة، وبين تقييم المؤمن لهم لجودة الخدمة الكلية.

وتوصلت البحث لمجموعة من النتائج، منها: لجودة الخدمة خمسة أبعاد؛ هي: النواحي المادية الملموسة، وسرعة الاستجابة من قبل الموظفين لمطالبة المؤمن لهم، والأمان والثقة في شركات التأمين، والتعاقد مع المؤمن لهم، والتفاني في خدمتهم. ومن نتائج البحث أن جودة الخدمة هي معيار الدرجة التي ترقى إليها الخدمة لتقابل توقعات وما يأمل المؤمن لهم أن يتحقق لهم. فالشعور بالرضا قيمة متدنية على إدراك المؤمن لهم لجودة الخدمة المقدمة. حيث يتحقق الرضا عندما تكون مستويات الأداء الفعلي تتساوى أو تفوق مستويات توقعات المؤمن لهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في كثير من الوجوه كما يختلف معها أيضاً في وجوه عدة، فهي تتشابه مع غالبية الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، وبحثها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، كما تتشابه مع بعض هذه الدراسات بأنها تبحث في دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة وذلك كدراسة عازب وعياض والخفاجي والريس، إلا أنها بالرغم من هذا التشابه فإنها تختلف عن الدراسات السابقة في وجوه عدة ومن أبرزها ما يلي: مجتمع البحث، وعينته، وزمن إجراء البحث.

## منهجية البحث وإجراءاته:

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي دراسة الحالة، كونه الأنسب لمثل هذه الدراسة.

**مجتمع البحث:** شركة التأمينات اليمنية بأمانة العاصمة .. صنعاء.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية. صنعاء حيث تم توزيع (100) استبانة وبلغت العينة العائدة والصالحة للتحليل (75) استبانة بنسبة (75%)، تم تحديد مفردات العينة والتي كان قوامها ( 100 ) موظف بنسبة (100%) من خلال البرنامج الإحصائي APSS عند مستوى ثقة (0.95%) وخطأ معياري (10.1%) ( sample technique.Bulletin,1960,p.99 ) ومن ثم تم اختيارهم عشوائيا من خلال قائمة بأسماء الموظفين باستخدام العينة العشوائية البسيطة في البرنامج الإحصائي SPSS والجدول الآتي يوضح حجم العينة حسب الدرجة الوظيفية .

جدول رقم (1) عينة بالبحث (حسب الدرجة الوظيفية)

النسبة %	العدد	العمل الوظيفي
22.67	17	مدير عام
54.67	41	مدير إدارة
13.33	10	رئيس قسم
9.33	7	مختص
100	75	المجموع

**أداة البحث:** تم تصميم استبانة لأغراض البحث.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

الجدول الآتي:

جدول رقم (2): مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

## جدول (3) الوزن النسبي

النسبة 100%	الوزن النسبي من - إلى	التقدير اللفظي
100%	4.20 أقل من 5.00	موافق بشدة
89.8%	3.40 أقل من 4.20	موافق
68.5%	2.60 أقل من 3.40	محايد
49.8%	1.80 أقل من 2.60	غير موافق
أقل من 30	أقل من 1.80	غير موافق بشدة

الصدق والثبات لأداة البحث: تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية، وذلك للتعرف على مدى الفهم للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها. كما تم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة للمجال الذي تقيسه وحسن الصياغة ووضوح الفقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال، ومناسبة الفقرات كذلك.

- صدق المقياس: نتائج الاتساق الداخلي لمحاو "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء".

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميئة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	التزام القيادات العليا	0.725**	0.000
2	التدريب والتأهيل	0.794**	0.000
3	التركيز على المستفيدين	0.798**	0.000
4	التحسين المستمر	0.821**	0.000
5	مشاركة العاملين	0.813**	0.000
6	اتخاذ القرار	0.787**	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .



## - ثبات الأداة:

وتم التحقق من ثبات استبانة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).

جدول رقم (5) يوضح مقارنة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الأداة.

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
Cronbach's Alpha		
0.938	13	التزام القيادات العليا
0.936	8	التدريب والتأهيل
0.937	9	التركيز على المستفيدين
0.926	9	التحسين المستمر
0.932	6	مشاركة العاملين
0.931	8	اتخاذ القرار
0.944	53	الكلي

بيّنت النتائج في جدول (5) باستخدام (ألفا كرونباخ) أن جميع محاور البحث تتسم بالثبات حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد (0.944) وهي قيمة مرتفعة، و مقبولة لأغراض البحث.

## تحليل البيانات

## تحليل البيانات الديموغرافية

❖ النوع: وفيما يلي عرض لعينة البحث وفق متغير النوع

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	النوع
81.33	61	ذكر	
18.67	14	أنثى	
100.0	75	المجموع	

❖ العمر: وفيما يلي عرض لعينة البحث وفق متغير العمر.

جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	العمر
13.33	10	أقل من 30	
52.33	40	30-40 سنة	
29.33	22	41-50 سنة	
4	3	50 سنة فأكثر	
100.0	75	المجموع	

جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	المستوى التعليمي
14.67	11	دبلوم بعد الثانوية فأقل	
80	60	بكالوريوس	
5.33	4	الدراسات العليا	
100.0	75	المجموع	

❖ **طبيعة العمل الوظيفي:** وفيما يلي عرض لعينة البحث وفق متغير طبيعة العمل الوظيفي.

جدول (9) توزيع عينة البحث حسب طبيعة العمل الوظيفي

النسبة %	التكرار	المتغير	طبيعة العمل الوظيفي
22.67	17	مدير عام	
54.67	41	مدير إدارة	
13.33	10	رئيس قسم	
9.33	7	مختص	
100.0	75	المجموع	

❖ **سنوات الخبرة:** وفيما يلي عرض لعينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

## جدول (10) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
10.67	8	أقل من 5 سنوات
14.67	11	من 5-9 سنوات
26.67	20	من 10-14 سنوات
48	36	أكثر من 15 سنة
100.0	75	الإجمالي

## نتائج البحث

للإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بثقافة الجودة؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:

الجدول (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة للمحور الأول التزام القيادات الإدارية العليا بثقافة الجودة ودعمها.

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى الدلالة الإحصائية
1	تعتبر قيادة المؤسسة العامة للتأمينات نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق بالعمل.	3.8400	.85487	8.510	.000
2	تحرص قيادة المؤسسة العامة للتأمينات على الإلمام بمبادئ ومفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.	3.4533	.94859	4.139	.000
3	تؤكد قيادة المؤسسة العامة للتأمينات دائماً على الالتزام بمعايير الجودة.	3.3867	1.02527	3.266	.002
4	يوجد لدى قيادة المؤسسة العامة للتأمينات سياسات	3.2800	.98035	2.473	.016

					تبين الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	
غير دال إحصائياً	.116	1.588	1.09050	3.2000	يوجد لدى قيادة المؤسسة العامة للتأمينات معايير ومواصفات لجودة أداء الأعمال والخدمات التي تقدمها ويمارس الموظفين مهامهم في ضوءها.	5
دال إحصائياً	.000	-.724-	1.11711	2.9067	يوجد في المؤسسة العامة للتأمينات فرق عمل تحسين الجودة تهتم بدراسة المشكلات وتقديم الحلول لها واقتراح التحسينات والتطويرات اللازمة للارتقاء بجودة الأداء.	6
غير دال إحصائياً	.451	.757	1.06762	3.0933	تشارك قيادة المؤسسة العامة للتأمينات في أنشطة تطبيق وتحسين الجودة ونشر ثقافتها.	7
غير دال إحصائياً	.305	1.032	1.11904	3.1333	تعقد قيادة المؤسسة اجتماعات دورية بالموظفين لمراجعة نظام العمل وفاعليته ومعرفة المشكلات والحصول على مقترحات الحلول والتطوير.	8
غير دال إحصائياً	.829	.217	1.06509	3.0267	تخصص قيادة المؤسسة أوقات كافية لمتابعة الأعمال، ومناقشة الموظفين حول مختلف جوانب الأداء وتطبيق الجودة.	9
غير دال إحصائياً	.732	.344	1.00593	3.0400	تستجيب القيادة بصورة فورية للمشروعات المقترحة للتطوير والتحسين.	10

غير دال إحصائياً	.658	-.445-	1.03836	2.9467	تهتم القيادة بتشجيع وتحفيز وتكريم الموظفين الملتزمين بمعايير وأسس إدارة الجودة الشاملة.	11
غير دال إحصائياً	.108	1.626	1.06543	3.2000	تنسجم قيادة المؤسسة العامة للتأمينات بالحماس والإصرار والجدية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمل.	12
غير دال إحصائياً	.572	.567	1.01786	3.0667	توفر القيادة العليا الموارد اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والحفاظ عليها وتأمينها.	13
غير دال إحصائياً	0.054	1.170	.79017	3.1979	التزام القيادات الإدارية العليا بثقافة الجودة ودعمها	

من جدول (11) يتضح الآتي:

- حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.8400) وانحراف معياري يساوي (85487). ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) ، وبما أن قيمة t المحسوبة (8.510) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة إيجابية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار قيادة المؤسسة العامة للتأمينات نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق بالعمل.

- حصلت الفقرة السادسة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.9067) وانحراف معياري يساوي (1.117) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) ، وبما أن قيمة t المحسوبة ( - .724 ) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة سلبية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد إلى عدم الموافقة أي أن أفراد العينة يميلون إلى أنه لا يوجد في المؤسسة العامة للتأمينات فرق عمل تحسین الجودة تهتم

بدراسة المشكلات وتقديم الحلول لها واقتراح التحسينات والتطويرات اللازمة للارتقاء بجودة الأداء.

- وبصفة عامة حصل مجال "التزام القيادات الإدارية العليا بثقافة الجودة ودعمها" على متوسط حسابي يساوي (3.1979) وانحراف معياري يساوي (0.79017) ومستوى الدلالة يساوي (0.054) وهو أكبر من (0.05) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة (1.170) أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الحياد وبالتالي يعتبر المحور غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة للتزام الإدارة العليا بثقافة الجودة لا يختلف عن الحياد، وبالتالي يرى أفراد العينة وجود قصور في التزام الإدارة العليا بثقافة الجودة.

**للإجابة عن السؤال الثاني:** ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بتدريب وتأهيل العاملين؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:

الجدول (12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمحور التدريب والتأهيل.

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
14	تعريف الموظفين بمفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة.	3.1333	1.09462	1.055	0.295	غير دال إحصائياً
15	تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ برامج التدريب.	3.3200	1.04183	2.660	.010	دال إحصائياً
16	تدريب الموظفين لإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير أدائهم.	3.5067	1.05745	4.149	.000	دال إحصائياً
17	تحرص قيادة المؤسسة العامة للتأمينات على تدريب جميع الموظفين على أحدث النظم الإدارية ذات العلاقة بالجودة الشاملة.	3.2133	.99040	2.065	.046	دال إحصائياً
18	يتم تصميم خطط التدريب	3.2667	1.05694	2.185	.032	دال

إحصائياً					وفق احتياجات الموظفين وبما يتناسب مع مستوياتهم ومهامهم ومتطلبات الجودة.	
دال إحصائياً	.026	2.277	.91297	3.2400	تتضمن برامج التدريب المهارات القيادية والإدارية والفنية .	19
دال إحصائياً	.004	2.939	1.06085	3.3600	تعتبر قيادة المؤسسة العامة للتأمينات تدريب وتأهيل الموظفين من أهم الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.	20
دال إحصائياً	.013	2.551	.90544	3.2667	توفر المؤسسة العامة للتأمينات الدعم المناسب لتأهيل وتدريب الموظفين.	21
دال احصائيا	.004	2.952	.84579	3.2883	التدريب والتأهيل	

من جدول (12) يتضح الآتي:

- حصلت الفقرة السادسة عشرة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.5067) وانحراف معياري يساوي (1.05745) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (4.149) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة إيجابية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد إلى الموافقة نحو دور الإدارة العليا في تدريب الموظفين لإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير أدائهم.

- وحصلت الفقرة الرابعة عشر على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.1333) وانحراف معياري يساوي (1.09462) ومستوى الدلالة يساوي (0.295) وهو أكبر من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (1.055) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة سلبية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الحياد نحو تعريف الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين بمفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة..

- وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لمحور التدريب والتأهيل يساوي (3.2883) والانحراف المعياري يساوي (0.84579)، ومستوى الدلالة يساوي (0.004) وهو أقل من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (2.952) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الحياد الايجابي أي الموافقة وبالتالي يعتبر المحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة للتدريب والتأهيل يختلف عن الحياد، وبالتالي مالت استجابة أفراد العينة إلى الموافقة على دعم التدريب والتأهيل بثقافة الجودة .

### وللإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا في التركيز على العملاء؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:

الجدول (13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمحور

التركيز على المستفيدين.

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
22	تعتبر المؤسسة العامة للتأمينات العملاء المركز الرئيسي لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.	3.7067	.88185	6.940	.000	دال إحصائياً
23	تحرص المؤسسة العامة للتأمينات على أن تكون خدماتها ملائمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم.	3.7200	.81473	7.653	.000	دال إحصائياً
24	تحرص المؤسسة العامة للتأمينات على تلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من العملاء وبأقصى سرعة ممكنة.	3.6933	.95823	6.266	.000	دال إحصائياً
25	يتم عمل دراسات دورية لمعرفة متطلبات العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.	3.0933	1.00234	.806	.423	غير دال إحصائياً
26	تعمل المؤسسة العامة للتأمينات على تبني نظم وأساليب وبرامج العمل والخطط المناسبة لتحقيق متطلبات العملاء وإشباع رغباتهم في مختلف الظروف وبأفضل	3.1733	1.00503	1.494	.140	غير دال إحصائياً



المعايير.					
تضع المؤسسة العامة للتأمينات معايير ومواصفات جودة الأداء والخدمات بما يتطابق مع متطلبات وتوقعات ورغبات العملاء.	27	3.0933	.94688	.854	.396
تقوم المؤسسة العامة للتأمينات بتقييم مستوى رضا العملاء عن خدماتها بصورة دورية.	28	2.8933	.96665	-.956	.342
يوجد نظام متكامل داخل المؤسسة العامة للتأمينات لكيفية تقديم الخدمة للمستفيدين والعملاء.	29	3.4267	1.04200	3.546	.001
توجد آليات مناسبة لاستقبال اقتراحات المستفيدين والعملاء والاستماع لشكاويهم واعتراضاتهم وانتقاداتهم والتجاوب معها. وتقديم الحلول المناسبة لها	30	2.9867	1.03314	-2.112	.000
التركيز على المستفيدين		3.3096	.73301	3.658	.000

من جدول (13) يتضح الآتي:

- حصلت الفقرة الثالثة والعشرون على المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي يساوي (3.72) وانحراف معياري يساوي (81473). ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) وبما أن قيمة t المحسوبة (7.653) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة إيجابية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة نحو حرص المؤسسة العامة للتأمينات على أن تكون خدماتها ملائمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم.

- حصلت الفقرة الثامنة والعشرون على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.89) وانحراف معياري يساوي (96665). ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) وبما أن قيمة t المحسوبة (-.956) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة سلبية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)،

وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى أن تقوم المؤسسة العامة للتأمينات بتقييم مستوى رضا العملاء عن خدماتها بصورة دورية.

- وبصفة عامة تبين المتوسط الحسابي لمحور التركيز على المستفيدين يساوي (3.3096) والانحراف المعياري يساوي (0.73301) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (3.658) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الحياد الايجابي أي الموافقة وبالتالي يعتبر المحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة والتركيز على المستفيدين يختلف عن الحياد، وبالتالي توجه أفراد العينة نحو دور القيادة العليا في التركيز على المستفيدين.

**للإجابة عن السؤال الرابع:** ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمينية في مجال التزام الإدارة العليا اليمينية بالتحسين المستمر؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:

الجدول (14): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمحور التحسين المستمر.

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
31	تعمل المؤسسة العامة للتأمينات على مواكبة كل ما هو جديد في كافة مجالات أعمالها.	3.2400	1.10086	1.888	.063	غير دال إحصائياً
32	يتم مراجعة وتقييم أهداف المؤسسة العامة للتأمينات بصورة مستمرة وتطويرها بحسب المتغيرات والمستجدات.	3.1333	.96329	1.199	.234	غير دال إحصائياً
33	يتم تطوير وتحديث مواصفات جودة الأداء والخدمات وخطط المؤسسة العامة للتأمينات وسياساتها بصورة مستمرة بما يحقق أهدافها.	3.1351	1.03797	1.120	.266	غير دال إحصائياً
34	تنظر المؤسسة إلى التحسين	3.2667	.93481	2.470	.016	دال

إحصائياً					المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة.
غير دال إحصائياً	.349	.942	.98053	3.1067	35 تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
غير دال إحصائياً	.911	-.112-	1.03314	2.9867	36 تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز الموظفين على المشاركة والانخراط في فعاليات وأنشطة التحسين المستمر.
غير دال إحصائياً	.266	1.120	1.03105	3.1333	37 تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين الخدمات بشكل مستمر وبما يحقق أهداف الجودة.
غير دال إحصائياً	.440	-.776-	1.04200	2.9067	38 تتحلّى القيادات الإدارية بالإبداع وتشجع العاملين وتبيء لهم المناخ المناسب لذلك.
غير دال إحصائياً	1.000	.000	1.07804	3.0000	39 تعمل المؤسسة العامة للتأمينات على تقييم الأداء بصورة دورية وقياس الإنجاز في ضوء الأهداف الموضوعية
غير دال إحصائياً	0.308	1.026	.84864	3.1006	التحسين المستمر

من جدول (14) يتضح الآتي:

- حصلت الفقرة الرابعة والثلاثون على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.2667)، وانحراف معياري يساوي (0.93481)، ومستوى الدلالة يساوي (0.016) وهو أقل من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (2.470) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة إيجابية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن المؤسسة تنظر إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة.

- حصلت الفقرة الثامنة والثلاثون على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.9067)، وانحراف معياري يساوي (1.04200) ومستوى الدلالة يساوي (0.440) وهو

أكبر من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (-.776) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة حيادية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الحياد في تحلى القيادات الإدارية بالإبداع وتشجيع العاملين وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

- وبصفة عامة تبين المتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر يساوي (3.1006)، والانحراف المعياري يساوي (0.84864) ومستوى الدلالة يساوي (0.316) وهو أكبر من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (1.026) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الحياد وبالتالي يعتبر المحور غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لا يختلف عن الحياد، وبالتالي يرى أفراد العينة وجود قصور في دور القيادات العليا في التحسين المستمر.

**للإجابة عن السؤال الخامس:** ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:

الجدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمحور مشاركة

العاملين.

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
40	يشارك الموظفين في وضع الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بأعمالهم.	3.0667	1.10690	.522	.604	غير دال إحصائياً
41	يشارك الموظفين في عملية تحسين جودة إجراءات العمل والخدمات المقدمة.	3.0133	1.04614	.110	.912	غير دال إحصائياً
42	يُمنح الموظفين صلاحيات مناسبة لأداء أعمالهم بحيث يستطيعون اتخاذ القرارات في نطاق أعمالهم.	3.3733	1.12434	2.876	.005	دال إحصائياً
43	تتاح الفرص للموظفين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول الأداء وتقديم الحلول وتبني ذلك.	3.2000	1.01342	1.709	.092	غير دال إحصائياً

غير دال إحصائياً	.194	1.312	.96833	3.1467	تدعم قيادة المؤسسة أساليب العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد للموظفين وتدرهمهم عليها.	44
غير دال إحصائياً	.274	-1.101	.94383	2.8800	يتوفر للعاملين فرص المشاركة في صناعة القرارات العامة في المؤسسة..	45
غير دال إحصائياً	0.257	1.141	.86001	3.1133	مشاركة العاملين	

من جدول (15) يتضح الآتي:

- متوسط الحسابي للفقرة الثانية والأربعون يساوي (3.3733)، والانحراف المعياري يساوي (1.12434) ومستوى الدلالة يساوي (0.005) وهو أقل من (0.05) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة (2.876) أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1.98) إذاً الفقرة إيجابية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة نحو منح الموظفين صلاحيات مناسبة لأداء أعمالهم بحيث يستطيعون اتخاذ القرارات في نطاق أعمالهم.

- متوسط الحسابي للفقرة الخامسة والأربعون يساوي (2.8800)، والانحراف المعياري يساوي (.94383) ومستوى الدلالة يساوي (0.274) وهو أكبر من (0.05) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة (-1.101) أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1.98) إذاً الفقرة حيادية سلبية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الحياد السلبي نحو توفير فرص المشاركة للعاملين في صناعة القرارات العامة في المؤسسة.

- وبصفة عامة تبين المتوسط الحسابي لمحور مشاركة العاملين يساوي (3.1133)، والانحراف المعياري يساوي (.86001) ومستوى الدلالة يساوي (0.257) وهو أكبر من (0.05) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة (1.141) أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1.98) إذاً المحور يميل إلى الحياد وبالتالي يعتبر المحور غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لا يختلف عن الحياد، وبالتالي توجه أفراد العينة نحو قصور في دور الإدارة العليا للمؤسسة في مشاركة العاملين.

**للإجابة عن السؤال السادس:** ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمنية في مجال التزام الإدارة العليا بتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:

الجدول (16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمحور الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات.

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
46	يوجد لدى المؤسسة العامة للتأمينات نظام معلومات إلكتروني مناسب لمتابعة العمليات الخدمية وجمع المعلومات والبيانات بشأنها.	3.6933	.98603	6.090	.000	دال إحصائياً
47	يوفر النظام معلومات دقيقة وواقعية وملئمة حول أداء الإدارات العامة وفروعها.	3.4667	1.03105	3.920	.000	دال إحصائياً
48	تم أرشفة كافة التقارير والدراسات والأبحاث والعقود والاتفاقيات في نظام المعلومات.	3.3333	1.00449	2.874	.005	دال إحصائياً
49	يتم إجراء دراسات وأبحاث حول مختلف جوانب أداء المؤسسة العامة للتأمينات بصورة مستمرة.	3.0933	1.01573	.796	.429	دال إحصائياً
50	يتم اتخاذ القرارات الوقائية في ضوء المعلومات المستخلصة من الدراسات المقدمة حول التهديدات والمخاطر المحيطة.	2.9333	.94916	-608	.545	غير دال إحصائياً
51	تتخذ قيادة المؤسسة العامة للتأمينات قراراتها بناء على نتائج الدراسات والأبحاث والتقارير الواقعية.	2.9600	1.05830	-327	.744	غير دال إحصائياً
52	تعمل قيادة المؤسسة العامة للتأمينات على تقييم نتائج القرارات المتخذة.	3.4400	1.04545	2.331	.004	دال إحصائياً

غير دال إحصائياً	.813	.238	.97223	3.1267	يتم استخدام الأساليب الحديثة في عملية التقييم والتحليل للبيانات.	53
دال إحصائياً	0.041	2.080	.80494	3.3933	الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات	

من جدول (17) يتضح الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والأربعون يساوي (3.6933)، والانحراف المعياري يساوي (98603). ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (6.090) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة إيجابية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة نحو يوجد لدى المؤسسة العامة للتأمينات نظام معلومات إلكتروني مناسب لمتابعة العمليات الخدمية وجمع المعلومات والبيانات بشأنها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخمسون يساوي (2.9333)، والانحراف المعياري يساوي (94916). ومستوى الدلالة يساوي (0.545) وهو أكبر من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (-6.08) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا الفقرة حيادية سلبية وبالتالي تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أي أن أفراد العينة يميلون إلى الحياد السلبي نحو اتخاذ القرارات الوقائية في ضوء المعلومات المستخلصة من الدراسات المقدمة حول التهديدات والمخاطر المحيطة.

- وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لمحور الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات يساوي (3.39)، والانحراف المعياري يساوي (80494). ومستوى الدلالة يساوي (0.004) وهو أقل من (0.05) و بما أن قيمة t المحسوبة (2.080) أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الموافقة وبالتالي يعتبر المحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة يختلف عن الحياد، وبالتالي توجه أفراد العينة إلى الموافقة نحو دور الإدارة العليا في الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات بثقافة الجودة.

**وللإجابة عن السؤال الرئيس: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات اليمينية بأمانة العاصمة صنعاء؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة كما في الجدول الآتي:**

جدول (18): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة للمجالات الرئيسية للأداة.

م	محاور البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية
1	التزام الإدارة العليا بثقافة الجودة ودعمها	3.1979	.79017	1.170	0.054
2	التأهيل والتدريب	3.2883	.84579	2.952	.004
3	التركيز على المستفيدين	3.3096	.73301	3.658	.000
4	التحسين المستمر	3.1006	.84864	1.026	0.308
5	مشاركة العاملين	3.1133	.86001	1.141	0.257
6	الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات	3.3921	.80494	2.080	0.04

من جدول (18): تبين أن

- المتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر يساوي (3.1006)، والانحراف المعياري يساوي (.84864) ومستوى الدلالة يساوي (0.316) وهو أكبر من (0.05) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة (1.026) أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الحياد وبالتالي يعتبر المحور غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لا يختلف عن الحياد، وبالتالي يرى أفراد العينة وجود قصور في دور القيادات العليا في التحسين المستمر.

- المتوسط الحسابي لمحور الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات يساوي (3.39)، والانحراف المعياري يساوي (.80494) ومستوى الدلالة يساوي (0.004) وهو أقل من (0.05) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة (2.080) أقل من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي (1.98) إذا المحور يميل إلى الموافقة وبالتالي يعتبر المحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة يختلف عن الحياد، وبالتالي توجه أفراد العينة إلى الموافقة نحو دور الإدارة العليا في الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات بثقافة الجودة.



## النتائج والتوصيات والمقترحات:

### نتائج البحث:

من خلال التحليل السابق تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود قصور في فهم وإدراك ودعم إدارة الجودة الشاملة من قبل القيادات الإدارية للمؤسسة العامة للتأمينات على مستوى كافة المحاور وهذا يشكل أو يعتبر أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات.
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد دور إيجابي للقيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت نتائج البحث ضعف التزام القيادة الإدارية بثقافة الجودة .
- أظهرت نتائج البحث قصور في تبني الإدارة العليا للتدريب والتأهيل في المؤسسة العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- فيما يتعلق باهتمام القيادات الإدارية في التركيز على العملاء أظهرت النتائج قصور لدى الإدارة العليا في الاهتمام بالعملاء في المؤسسة العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت النتائج قصور في دعم القيادات الإدارية العليا لتطبيق التحسين المستمر للعمليات في المؤسسة العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت نتائج البحث عدم دعم وتبني المؤسسة لمشاركة العاملين في العملية الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- قصور في تطبيق النظام الفعال في عمليات اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتأمينات.

### توصيات البحث.

- إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار أمام مختلف المنظمات بل حتمية وضرورة ملحة إن أرادت البقاء والتطور وسط الظروف التنافسية الراهنة للمحيط المحلي والدولي، وفي ضوء النتائج يوصي البحث بالآتي:
- ضرورة تبني المؤسسة العامة للتأمينات منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط المؤسسي.

- الانفتاح على تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والعمل على الاستفادة منها.
- ضرورة تبني قيادات المؤسسة العامة للتأمينات ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشره بين الموظفين من خلال حلقات الجودة وفرق العمل الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وعقد اللقاءات والندوات المتخصصة حول إدارة الجودة الشاملة.
- تبني المؤسسة سياسات تدريبية فعالة تركز على :
- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة.
- ب- تضمين مبادئ إدارة الجودة ومتطلباتها ضمن الخطة التدريبية للمؤسسة.
- ج- تنفيذ البرامج والدورات التدريبية المتخصصة في مبادئ الجودة الشاملة والأساليب الإحصائية لمراقبة وضبط الجودة وتقنيات حلقات الجودة مع جهات خارجية.
- د- ابتعاث بعض القيادات الإدارية في المؤسسة للحصول على شهادات عليا في إدارة الجودة الشاملة.
- ينبغي على القيادات الإدارية بالمؤسسة أن تتوجه نحو العميل (المستفيد) لأنه هدف إدارة الجودة الشاملة ومحورها وذلك من خلال :
- أ- الاستماع إلى شكاوى العملاء وتلبية متطلباتهم.
- ب- التنبؤ المستقبلي باحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة أمثل.
- ج- الاهتمام بقياس جودة خدمات المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين منها واستطلاع آراءهم وتحسين الخدمات المقدمة في ضوء ذلك.
- ضرورة التأكيد على التطوير والتحسين المستمر للخطط والعمليات المتعلقة باللوائح التي تجعل الموظفين يهتمون بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة من خلال :
- أ- زيادة مساهمة العاملين ومشاركاتهم الفاعلة في رسم الخطط والسياسات المرتبطة بأعمالهم والاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم.
- ب- تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في المؤسسة العامة للتأمينات من خلال توفير نظام معلومات فعال بتزويد الإدارة العليا بحقائق وبيانات فعلية ودراسات بعيدة عن التخمين حتى تكون القرارات أكثر رشداً.
- ج- إنشاء وحدة إدارية لإدارة الجودة الشاملة تتبع الإدارة العليا وتوفير الدعم والمساندة البشرية والمادية والمعنوية لها.
- مقترحات البحث:

يقترح إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الموضوعات والقضايا الأخرى ذات العلاقة  
بموضوع البحث منها :

- أ. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتأمينات.
- ب. الاحتياجات التدريبية لموظفي الهيئة العامة للتأمينات في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ت. إجراء دراسات مماثلة على جهات أخرى

## المراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ابن منظور (1984). **لسان العرب**، الجزء (2)، دار المعارف، القاهرة.
- المعايطه، عبد العزيز عطا الله (2007). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- العضاضي، سعيد بن علي (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد (5)، العدد (9)، ص 53 - 78.
- القريوتي، محمد قاسم أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت. **المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد**، المنعقد بالتعاون مع جامعة الشارقة بدولة الإمارات في الفترة 23 - 26 إبريل 2006، ص 39 - 426.
- الحسيني، مسعودة مفتاح، حمد عبد الرحمن (2013). **نماذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M ومعوقات استخدامها في التعليم العالي**، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، والمنعقد بجامعة الزيتونة - الأردن بتاريخ 2 - 2013/4/4 م، ص 517 - 526.
- غنيم، أحمد محمد (2004). **مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات**. المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- الموسوي، نعمان محمد (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **المجلة التربوية**، المجلد 17، العدد 67، جامعة الكويت، الكويت.
- David, Cralink (1984). **Webster New Work Dictionary**, 2nd. ed, Websterinc, New York.
- Fisher,J.(1996). **Higher Education and Total Quality Management**, Total Quality Management Review, Vol, 9, No. 8.