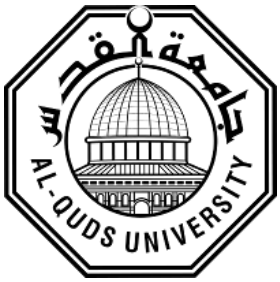
عمادة الدِّراسات العليا

جامعة القدس / فلسطين



واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله وبيت لحم)

إعداد الطالب: سامر جورج البندك

رسالة ماجستير

القدس–فلسطين

1442هـ–2021م

واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله وبيت لحم)

إعداد

الطالب: سامر جورج نصري البندك

بكالوريوس قانون/جامعة القدس –فلسطين

إشراف الدكتور: عمر صليبي

قدّمت هذه الرِّسالة استكمالاً لمتطلَّبات درجة الماجستير في التَّنمية المُستدامة و بناء المؤسسات من معهد التنمية المستدامة،عمادة الدراسات العليا- جامعة القدس

القدس - فلسطين

1442هـ-2021م

جامعة القدس / فلسطين

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (شركات التأمين المسجلة في فلسطين محافظة رام الله وبيت لحم)

الطالب: سامر جورج نصري البندك

الرقم الجامعي:21810017

المشرف: الدكتور عمر صليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/12/21 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم أدناه:

1. رئيس لجنة المناقشة د. عمر الصليبي التوقيع: ----------
2. ممتحناً داخلياً د. أحمد حرز الله التوقيع: ----------
3. ممتحناً خارجياً د. محمد هلسة التوقيع: ----------

القدس –فلسطين

1442هـ -2021م

الإهداء

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، إلى من علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، براً وإحساناً ووفاءً لهما. والدي ووالدتي العزيزة.

إلى أحبائي الذين وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي. إلى الذين دعموني وساندوني طيلة فترة دراستي. إخوتي ساري وسائد وأختي الغالية أمل.

إلى الإنسانة التي كاتفتني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح، إلى المرأة التي تنطبق عليها مقولة " وراء كل رجل عظيم امرأة". زوجتي المخلصة.

إلى مهجة قلبي وفلذة كبدي ومصدر إلهامي. ابنتي الغالية جوليا

سامر البندك

إقـرار

أقر أنا مُعدّ الرِّسالة أنَّها قُدِّمت لجامعة القدس وذلك لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصَّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيّ جزء منها لم يُقدم لنيل أي درجة عُليا أُخرى ولأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع .....

سامر جورج نصري البندك

التاريخ: 2021/12/21م

شكر وتقدير

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

الشكر أولاً لله على توفيقه وعونه لي في كل الأوقات.

ثانياً، أتقدم بالشّكر إلى جامعة القدس بشكل عام، وعمادة الدراسات العليا ومعهد التنمية المستدامة بشكل خاص.

كذلك أخص بالشكر والتقدير مشرف رسالتي الدكتور الرائع عمر صليبي؛ وذلك لمساندته وتوجيهه لي لإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأب إبراهيم فلتس والدكتور سمير حزبون اللذان قدما لي الدعم والمساعدة خلال فترة دراستي، فهما يستحقان مني كل الحب والتقدير.

وأخيراً، أشكر كل شخص مد لي يد العون والمساعدة خلال فترة دراستي وخلال فترة إعداد الرسالة وأخص بالذكر أصدقائي: روني الطبش وعلاء أبو علان وإبراهيم فيومي وأسامة عياد الّذين يستحقون كل عبارات الثناء والتقدير.

سامر البندك

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدِّراسة موضوع واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين المسجلة في فلسطين) في محافظتي رام الله وبيت لحم، وقد ورد مفاهيم ومصطلحات في هذه الدراسة وقد تم اعتماد المصطلحات الآتية:

التميز المؤسسي: وعرف التميز المؤسسي بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها وتربط بين عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل. وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (حجازي،2016).

إدارة الموارد البشرية: عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها تتألف من عدة عمليات بدءاً من تخطيط الموارد البشرية ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز ، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (عمرو،2018).

الاستقطاب: عرف بأنه مجموعة من الأعمال التي تمارسها المنظمة في البحث والدراسة والتقصي عن الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات وخبرات وتحفيزها وتشجعيها للعمل في وظائف محددة في المنظمة بعد اختيار الأفضل والمناسب منها لشغل الوظيفة المطلوبة (المحمدي،2019).

التدريب: عرف بأنه عملية مصممة ومستمرة ومخطط لها بحيث تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب. وأن هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وإنما على عاتق إدارة المنظمات ككل. لذلك تحاول المنظمات بشكل دائم أن تستحدث وحدات إدارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين أداء العاملين (Larsen,2017).

الاختيار: عرف الاختيار بأنها عملية اختيار الموارد البشرية على أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية واللازمة لشغل وظائف في المنظمة (موسى،2021).

تقييم الأداء: وعرف تقييم الأداء بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا (أبو سنينة ،2017).

المُلخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة شركات التأمين المسجلة في فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين العاملة في فلسطين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لها، حيث وزع مئتان وخمسون استبانة وقام الباحث باسترداد مائة أستبانه بنسبة (40%). وبعد جمع البيانات عالجها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss)من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة، معامل الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، independent sample t-test

و(one way analysis of variance) لفحص فرضيات الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، معامل الارتباط بيرسون (Cronbach alpha) و(Pearson correlation) لفحص فرضيات الدارسة.

حيث كانت أهم النتائج تساهم استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب، الاستقطاب، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات والاختيار والتعيين) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الخدمة المميزة والحصة السوقية) لدى شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم.

وكانت أهم التوصيات اهتمام إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين بعقد ندوات ودورات بشكل مستمر ودائم حول أهمية التميز المؤسسي وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين، بتعميم نتائج هذه الدارسة على الشركات الفلسطينية يمكن الاستفادة من استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، واهتمام الإدارات العليا في شركات التأمين بالسعي من أجل تحقيق مركز تنافسي جيّد.

the realty of human resources strategies and the role in achieving institutional excellence, the insurance company registered in Palestine, in Ramallah and Bethlehem governorates.

Prepared By: Samer George Nasri AL-Bandak
Supervisor: Dr. Omar Sleiby

Abstract

This study aimed to knew the realty of human resources strategies and the role in achieving institutional excellence, the insurance company registered in Palestine, it also represents all workers in these insurance companies especially in Ramallah and Bethlehem governorates.

In order to achieve the objectives of this study, the researcher used the descriptive approach, and designed a questionnaire to obtain the necessary data for it two hundred and fifty questionnaires were distributed, and the researcher retrieved one hundred questionnaires at a rate (40%). after collecting the data, it was analyzed using the (spss) program and a set of statistical methods, which are the independent sample T-test, one way analysis of variance, Cronbach alpha to check the stability of the study and person correlation to check the hypotheses of the study.

The most important result was that human resources strategies (training, recruitment performance evaluation, incentives compensation, selection and appointment) contribute to achieving institutional excellence (leadership, distinguished service and market share) for insurance companies in Ramallah and Bethlehem governorates.

the study come out with several recommendations the most important was holding course on the importance of institutional excellence by human resources management in these insurance company and encourage the employees to be creative and to improve continuously, moreover disseminating the results of this

study to Palestinian companies in order to benefit from the human resources strategies that contribute to achieving institutional excellence and achieving a good competitive position

الفصل الأول

1.الإطار العام للدِّراسة

1.1 المُقدِّمة

أصبح ارتباط نجاح وفشل أي منظمة مرهون بالعنصر البشري وذلك كون المورد البشري هو المورد الأساسي للمنظمات. ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق متطلبات تميز المورد البشري كونها المسؤولة عن تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية والأهم من ذلك ضمان استدامة التميز المؤسسي.

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمات وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها وبالمحصلة النهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة سواء أكان ذلك داخليا أو خارجياً.

تعتبر استراتيجية الموارد البشرية هي النظام الإداري الذي يحقق للمنظمة الفائدة؛ وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للمورد البشري، من أجل ذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل متطلبات

واحتياجات المنظمة من حيث استقطاب المورد البشري واختياره وتعينه وتدريبه من أجل تحقيق أهداف

وغايات المنظمة، بالتالي فإن جميع هذه الممارسات تساعد في بلوغ الميزة التنافسية واستدامة التميز المؤسسي.

ولا شك فأن التميز المؤسسي له تأثيرا إيجابيا على مستوى أداء المنظمات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية لذلك فإن تلك الممارسات لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي بل على كثير من المتغيرات الإدارية: كالإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام لدى الموظفين.

حيث يعتبر موضوع "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز المؤسسات" من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين وحظيت بدراسات عديدة على المستوى العالمي والعربي.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح مدى أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال توفير متطلباتها من المورد البشري الذي يعتبر هو رأس مال المؤسسة وسبب نجاحها أو فشلها، أيضاً يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية سواء كان في توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص أو القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز أو تقويم لأدائها.

بالاستناد إلى ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين المسجلة في فلسطين).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد قطاع التأمين من القطاعات التي يواجه منافسة شديدة في مجال تقديم الخدمات التأمينية للأفراد

والمؤسسات والشركات في سوق التامين لذلك يجب أن تتمتع هذه الخدمات بجودة عالية وكبيرة.

كما أصبح هناك شركات تأمين عديدة في سوق التأمين تتنافس فيما بينها؛ لتحتل الصدارة في تقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمؤسسات والشركات، ولأن شركات التامين تقدم خدمات تأمينية عالية الجودة وبحاجة إلى تحديث ممارستها بالمورد البشري؛ لما لها من أهمية في تحقيق مستوى الخدمات التأمينية عالية الجودة.

ومن هنا تدعو إدارة شركات التأمين إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات التأمينية بأفضل جودة حتى تستمر في البقاء في الصدارة والمنافسة المطلوبة.

وبالتالي فإن التميز المؤسسي بالمقارنة مع الشركات المنافسة في الشركات العاملة في نفس القطاع يتطلب من المؤسسة التعرف على طبيعة ممارسة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحقيق التمييز المؤسسي.

استناداً لما ذكر أنفا يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظتي رام الله وبيت لحم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي السؤال الفرعي التالي:

ما هو دور استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز والتعويضات، التدريب وتقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الخدمة المميزة والحصة السوقية) لدى شركات التأمين في فلسطين في محافظة رام الله وبيت لحم.

3.1 أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية ودورها الفاعل في تطوير المورد البشري للاستخدام الأمثل لهذا المورد، وهذا يؤكد بأن المنظمات باتت مطالبة بالاستجابة لتحقيق المنافع المطلوبة ورضا أصحاب المصالح. حيث إنا لأهمية التطبيقية لهذه الدراسة هو قطاع التأمين والذي يعمل به عدد كبير من الموظفين وإنّ تفعيل دور استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين يرفع من كفاءة الموظف.

والنقاط الآتية تبين أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية:

الأهمية النظرية:

1.تضيف هذه الدراسة مرجعاً للباحثين واستكمالا للدارسات السابقة في موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

2.تساهم الدراسة في توضيح مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى شركات التأمين الفلسطينية

الأهمية التطبيقية:

1. أهمية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تمثل مجتمع بحثي يقدم له الخدمات التأمينية من أحد شركات التأمين المحورية في المجتمع الفلسطيني.
3. تكمن أهمية هذه الدراسة من أهميتها التطبيقية من النتائج والتوصيات عن دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حتى يتم زيادة الاهتمام بها وإعطاؤها الأولوية اللازمة والتي يمكن تعميمها على شركات تأمين أخرى.
4. معرفة درجة رضا الموظفين العاملين عن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في شركات التأمين.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين (محافظة رام الله وبيت لحم) من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين في فلسطين.
2. التعرف على واقع تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين في فلسطين.

3. تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور استراتيجيات الموارد البشرية لدى شركات التأمين في فلسطين.

4. التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين في فلسطين.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$0.05 \geq \alpha$**) بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء) ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، تقديم الخدمة والحصة السوقية) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة رام الله وبيت لحم)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$0.05 \geq \alpha$**) بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء) ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، تقديم الخدمة والحصة السوقية) (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة رام الله وبيت لحم).

6.1 متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة فيما يأتي:

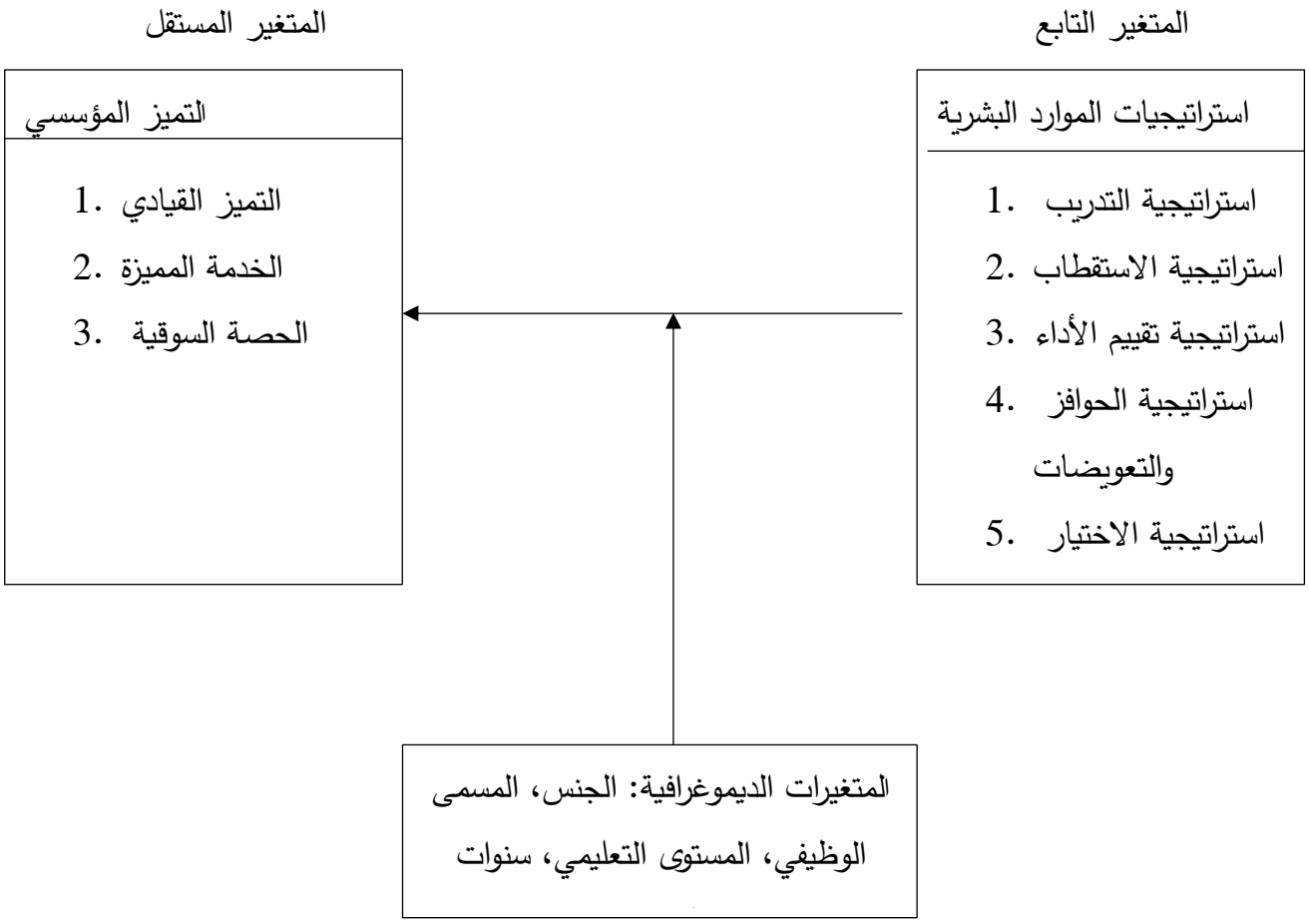
- المتغير المستقل: استراتيجيات الموارد البشرية، وتتضمن الأبعاد الآتية:

1. الاستقطاب
2. الاختيار والتعيين
3. التدريب
4. تقييم الأداء
5. الحوافز والتعويضات

- المتغير التابع: يتمثل في التميز المؤسسي (القيادة، الخدمة المميزة، الحصة السوقية).
- المتغيرات الديموغرافية: تتمثل في الجنس والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

7.1 نموذج الدراسة

تقوم الدراسة على نموذج نظري يشير إلى طبيعة الهدف من البحث الحالي وهو تحديد مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية واختبار العلاقات التأثيرية ما بين استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل على التمييز المؤسسي كمتغير تابع، هذا ما يوضحه الشكل الآتي:



8.1منهجية الدراسة

يتضمن هذا القسم من الدراسة عرضاً لمنهجية الدراسة والذي يتضمن المنهج المتبع في الدراسة وعينته والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحقق من صدقها وثباتها.

أ-منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لأنه يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وتحديد العلاقات ما بين المتغيرات والمحاولة في وضع توصيات ومقترحات.

كذلك تسعى هذه الدراسة من خلال المنهج المتبع فيها إلى كشف مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية واختبار تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على التمييز المؤسسي.

ب-مجتمع الدراسة: يتكون من جميع العاملين في شركات التأمين العاملة في فلسطين (محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله)

ج- عينة الدارسة: العاملين في شركات التأمين في منطقتي (محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله)

حدود الدراسة: الحدود المكانية: محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2020-2021

الحدود البشرية: العاملين في شركات التأمين الفلسطينية في منطقتي (محافظة بيت لحم ورام الله).

الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

9.1مبررات الدراسة:

– اعتبر الباحث أن موضوع هذه الدراسة لا يزال البحث قائماً فيها، وبالتالي يساعد ذلك للوصول إلى نتائج أفضل.

–قلة الدراسات والبحوث التي اهتمت واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين في حدود علم الباحث.

–إن نتيجة هذه الدراسة سوف تعكس تصورات لشركات التأمين، لذلك لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات في المجتمع؛ وذلك بسبب الاختلاف الاجتماعي والثقافي.

2الإطار النظري والأدبيات

1.2مُقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الثروة الرئيسة للمنظمات كافة، فبالرغم من أهمية وضرورة كل من رأس المال المادي والموارد الطبيعية إلا أنهما يرتكزان على العنصر البشري الكُفء المدرب والمعد إعدادا جيدا؛ مما دفع إدارة تلك المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من خلال وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية، تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها (التميمي،2017).

حيث مرّ موضوع الموارد البشرية بعدة تطورات خلال القرن الماضي وكانت كل مرحلة تركز على جانب وأكثر من هذا الموضوع، حتى تبلورت خلال العقدين السابقين برؤية أوسع وصار إطارها ومكوناتها تضم مفردات ومفاهيم أوسع وأشمل مما تمّ في السابق (المحمدي،2019).

في إطار هذه الأهمية التي اكتسبتها الموارد البشرية فقد وصفت استراتيجيات الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأشخاص، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة. وهذا التوجه الفلسفي لفهم مضمون استراتيجيات الموارد البشرية بأنه لا يمكن أن توجد استراتيجية تنظيمية دون شمولها للموارد البشرية.

ويمكن القول بأن استراتيجيات الموارد البشرية هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه أصبحت شركات التأمين المسجلة في فلسطين حريصة على الاهتمام بتحقيق النجاح؛ لتبقى ضمن دائرة المنافسة، وذلك بالاهتمام فممارسات الموارد البشرية التي بدورها سوف تحقق التميز المؤسسي.

حيث اشتمل هذا الفصل على عرض للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما سيتضمن عرضاً لاستراتيجيات الموارد البشرية والتميز المؤسسي ونبذة عن قطاع شركات التأمين في فلسطين.

2.2مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها تتألف من عدة عمليات بدءاً من تخطيط الموارد البشرية ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (عمرو،2018).

1.2.2أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من دورها الرئيسي في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة، حيث إن توافق إستراتيجيات الموارد البشرية مع كل من إستراتيجيات المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. كما أنها تعطي الفرد الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشأ وصولا إلى الأهداف النهائية المرجوة(الزين،2015).

2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر التكوين الوظيفي بداية من المديرين مروراً بالموظفين ووصولاً للعامل البسيط من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، على مختلف الوظائف والمهمات، لأن تكوين الطاقم الجيد يؤدي إلى نجاح المنظمة، والوصول إلى الأرباح المطلوبة وإنشاء سمعة جيدة في سوق العمل لها. والاهتمام بتكوين كادر بشري ممتاز في عمله لديه خبرة وفاعليه وشعور بالمسؤولية، وحافز لتحقيق النجاح المطلوب بجودة أكثر ووقت أقل (العريني،2017).

3.2 استراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها:

1.3.2 مفهوم تحليل الوظيفة:

تعتبر عملية تحليل الوظائفعملية هامة في المنظمة، حيث يتم عن طريقها وضع الضوابط الناظمة لمكونات البناء التنظيمي كما أنها تعطي المنظمة صورة ذهنية وواقعية عن تقسيم الأعمال وتوزيعها وتحديد الاحتياجات من الطاقات البشرية ورسم المستقبل الوظيفي للمنظمة.

وانطلاقاً من المفهوم العام للتحليل الوظيفي، فقد تعارف رواد الموارد البشرية على أنها عملية تجميع وتحليل البيانات المتوافرة عن العمل، من خلال الأنشطة والمهام والسلطات والمسؤوليات الخاصة بها والمعدات والأدوات المستخدمة في أدائها وظروف العمل المحيطة؛ وذلك بهدف تحديد مستوى المهارة والخبرة والمؤهلات والمواصفات الشخصية الأخرى اللازم توافرها فيمن يشغلها (الشرعة سنجق 2015).

كما أضاف (الساعدي،2017) بأن تحليل الوظيفة هو تحديد للأنشطة المكونة للوظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة.

ويعرف الباحث استراتيجية تحليل الوظيفة بأنها أسلوب علمي يتم عن طريق جمع البيانات عن متطلبات الوظيفة وشاغلها، وتحليلها وتلخيصها بهدف تحديد الوصف الكامل لها وتحديد المواصفات المطلوبة من أجل أدائها.

2.3.2 أهداف تحليل الوظيفة:

يعد توفير بيانات كاملة متكاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها أمراً ذات أهمية بالغة؛ وذلك لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وسيتم توضيح ذلك فيما يأتي: (الزيدي،2016)

1. تصميم العمل (الوظائف) :يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، هذا بالإضافة إلى هوية واضحة توفر الإحساس بالمسؤولية والتخصيص وتقسيم العمل.

2. الاختيار: توفر تحليلا لعمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة وأن تصفيهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

3. تقييم الوظائف :بناءً على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة على شكل أجور.

4. تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمسؤوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته .حيث يقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم في وظائفهم .ويترتب على ذلك استحقاقهم أو عدم استحقاقهم على حوافز.

5. التدريب :يركز التدريب بالمجمل على تلك المتطلبات والمواصفات والمهام والمهارات الناقصة، فإذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة فيه، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب، فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

6. تبسيط العمل :يتم ذلك من خلال مقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلياً داخل وظيفة، قد تكشف عن وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها.

7. الترقية والنقل: يجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة، أي تحليل العمل من جهة أخرى.

8. التطوير التنظيمي :يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج وفصل لوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

9. وضع برامج السلامة والأمن :تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة والأتربة. الخ. ويمكن الاستفادة من تلك المعلومات من خلال وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري بقدر المستطاع.

10. تخطيط القوى العاملة :إنّ وجود نظام كامل متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقع، وماهية الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الاحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

يضيف الباحث على ما تم ذكره مسبقاً بأن عملية التحليل تدخل في صميم أغلب العمليات التي تقوم بها المنظمة من تخطيط وتدريب واختيار وتقييم والحوافز، لذا فإن التحليل الوظيفي يعد استراتيجية مهمة من استراتيجيات الموارد البشرية.

4.2 استراتيجية الاستقطاب

ينظر لهذه الاستراتيجية اليوم في إطار اقتصاد المعرفة حيث تعتبر من المتطلبات الأساسية للنجاح في الاقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة، كما أن فئة العاملين الذين يتمتعون بمهارة عالية يجب أن تمتد إلى ما وراء حدود عملية الاختيار الدارجة والصناعات المعتمدة على التكنولوجيا.

ويقصد بها الصناعات والمنتجات الملموسة، ويتم تحديدهم بالذين ينطبق عليهم أعمال المنظمة والذين يمكن المحافظة عليهم وإبقائهم فيها (الساعدي،2017).

وتعد استراتيجية الاستقطاب من الوظائف الرئيسة والمهمة التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية إنجازها حيث تعد من الممارسات والإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يتوجب أيضا على المنظمة إيجازها بكفاءة وفاعلية، فعلى أساس النجاح في استقطاب الموارد البشرية يتم تحديد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية أو الإنتاجية أو المالية أو البحثية أو التطويرية، وخاصة في المنظمات التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هيكلها التنظيمي (المحمدي،2019).

1.4.2 مفهوم الاستقطاب:

يعرف (MALONEY،2013) الاستقطاب بأنه عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب بأعداد كافية مع المؤهلات المناسبة وتقييمهم لشغل الوظائف.

فيما عرف (المحمدي،2019) بأنه مجموعة من الأعمال التي تمارسها المنظمة في البحث والدراسة والتقصي عن الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات وخبرات وتحفيزها وتشجعيها للعمل في وظائف محددة في المنظمة بعد اختيار الأفضل والمناسب منها لشغل الوظيفة المطلوبة.

عرف (Wilton،2013) الاستقطاب بأنه جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتوظيف الكفاءات.

أما الباحث فقد عرفه بأنه عملية بحث تقوم بها المنظمة عن الأفراد وذلك من أجل شغل المناصب الشاغرة في المنظمة. ويشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل.

2.4.2أهمية وأهداف الاستقطاب

تكمن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فتعتبر عملية الاستقطاب من الأمور التي لها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات، فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها.

وإلى جانب هذا كله، تساعد عملية الاستقطاب في اختيار الفرد المناسب للوظيفة في المنظمة، فهي تساعد أيضاً على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الاستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، وهذا الأمر يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له (العمري،2020)

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد الآتية (العمري،2020):

1. فتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة من خلال الاستقطاب الجيد، فكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. إيصال المؤسسة رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
4. بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
5. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
6. الإسهام في زيادة عملية الاختيار، وهذا من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

7. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبية الكمي والنوعي.

8. تحديد سوق العمل المستهدف، حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ إن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زاهدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.

9. تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

وعطفاً على ما سبق، فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفية ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً، وترنو وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق أهداف كثيرة منها (عبد القادر،2020):

1. إيجاد مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار وذلك من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.
3. الإسهام في زيادة استقرار القوى البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم.
4. تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية ونفقاتها التي تلازم عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدين لشغل الوظائف الشاغرة.
5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، وذلك عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

3.4.2 مصادر الاستقطاب

يمكن تصنيف مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية، وهنا سنقوم بتوضيح كل منها:

حيث تتمثل المصادر الداخلية فيما يأتي (المحمدي،2019):

-الترقية: تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق انتشاراً، إذ تتم عن طريق مراجعة السجلات والاطلاع على المعلومات والبيانات والخبرات والدورات والسلوك الوظيفي، ثم دراستها وتحليلها، إضافة إلى نتائج تقييم الأداء للسنوات الماضية.

-النقل: ويعني تحويل الموظف من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، أو من وحدة إلى وحدة أخرى أو من وظيفة إلى أخرى. ويتم النقل استجابة لرغبة الأفراد أو نتيجة لمصلحة العمل.

-الإعلان الداخلي: تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط الواجب توافرها في الأشخاص المطلوبين، ويسمح للعاملين والمشرفين والمدراء بالاطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة، ويتم ترشيح من يرونه مستوفياً للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء.

-ترشيح الزملاء والأصدقاء: تلجأ المنظمة أحياناً إلى طريقة ترشيح الزملاء والأصدقاء؛ لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة، ويتم ذلك عن طريق طلب المنظمة من العاملين فيها ترشيح من يرونه مناسباً من أصدقائهم وزملائهم، أو ممن تتوفر فيهم شروط إشغال الوظيفة، وخاصة بعض الوظائف والتخصصات المهنية والنادرة.

-مخزون المهارات: يمثل مخزون المهارات البنك الخاص بكافة البيانات والمعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمنظمة.

أما المصادر الخارجية، فإنها تتمثل فيما يأتي:

– الإعلان: تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها عن الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات المتخصصة، كما أنه من الضروري أن تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوبة، ويتم ذلك في وسائل الإعلام الشتى من جرائد ومجلات وتلفزيون، حيث توضح فيها ما هو مطلوب من الفرد الراغب في العمل.

–الجامعات: تعتبر الجامعات من المصادر الخارجية الهامة للحصول على الموارد البشرية، حيث تلجأ المنظمات إلى إقامة علاقات مع الجامعات وأساتذتها؛ لأخذ آرائهم وتوصياتهم بشأن بعض الطلبة المميزين في الجامعات، وتستغل الكثير من المنظمات الناجحة فترة تدريب الطالب والمفروضة من الجامعات.

–مخزون المنظمة من طالبي الوظائف: يتقدم عادة العديد من طالبي الوظائف بتقديم طلبات توظيف؛ بهدف الرغبة في العمل في المنظمة، وبالتالي تعتبر هذه الطلبات مخزون تستطيع المنظمة من خلاله أن تحصل على مواردها البشرية (الشرعة سنجق 2015).

5.2 استراتيجية الاختيار والتعيين:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتعتمد على مبدأ أنّ لكل وظيفة متطلبات خاصة مثل: مهارات محددة والخبرات العملية والمؤهلات العلمية

1.5.2 مفهوم الاختيار والتعيين

عرف (موسى،2021) عملية اختيار الموارد البشرية على أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية واللازمة لشغل وظائف في المنظمة.

وعرفها (الشرعةوسنجق،2015) بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التمحيص والتبصر في مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، ذلك من خلال عدة مراحل تتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، ومدى توافقها وشروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة تمهيدا لتعينهم في تلك الوظائف.

ويرى الباحث بأن سياسة الاختيار والتعيين هي العملية التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة خالية وفي ضوء شروط ومواصفات معينة تتم هذه العملية بناءً على أسس ومعايير محددة وموضوعية.

2.5.2 أهداف استراتيجية الاختيار والتعيين

إن اختيار وتعيين الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق الحاجات الرئيسة الآتية (الخطيب،2017):

أ- حاجات المنظمة: تهدف المنظمة لرفع مستواها وفعاليتها الإنتاجية؛ لذلك تهتم باختيار الأكفأ من المتقدمين، بغض النظر عن التكاليف التي ستدفعها مقابل الحصول عليهم.

ب-حاجات الأفراد: يهتم الأفراد بالانتساب إلى منظمات تحقق لهم طموحاتهم وتوقعاتهم، وتؤمن لهم ما يتناسب ومؤهلاتهم الوظيفية، لذا لابد للمنظمة تحمل مسؤولية الأفراد الذين قامت بتعيينهم.

ج- الالتزام بقوانين العمالة: على المنظمة الالتزام بتطبيق مبادئ العدل والمساواة بين موظفيها، بدون تميز بينهم، وتعطيهم الترقيات والتعويضات بعدالة تامة.

6.2 استراتيجية تقييم الأداء:

إن معيار النجاح الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ومدى إسهامها في تحقيق فاعلية أعلى لمستويات أداء العاملين. فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

ومن هنا يتطلب من المنظمة التحقق من مستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية؛ لتقييم أدائهم الوظيفي ومستويات إنتاجيتهم، وذلك عن طريق معايير موضوعة مسبقاً تتوافق مع متطلبات العمل وظروفه. ومن بعد هذا كله يتم تقييم الأداء الفعلي قياساً بهذه المعايير ؛ لوضع تصور نهائي عمّا يمكن أن يكون عليه الأداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء (ابونا،2017).

1.6.2 مفهوم تقييم الأداء :

عرف (Dessler،2017) تقييم الأداء على أنه عملية قياس وتقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر أو خلال فترة ماضية ومقارنته مع معايير الأداء القياسية التي وضعت للموظف وتم اطلاعه عليها في الوصف الوظيفي.

وعرفه (أبو سنينة ،2017) بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

أما الباحث فقد عرف تقييم الأداء بأنه قدرة المنظمة على تنظيم واستعمال مواردها البشرية المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة، ومدى كفاية وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

2.6.2أهمية وأهداف تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء العاملين في المنظمات تحقيق عدد من الغايات التي تقع على مستويات ثلاث وهي (عباس،2016):

1. مستوى المنظمة: وتتمثل في النقاط الآتية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه عشرات الحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء دقيقة.

2. مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد؛ رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مادياً.
3. على مستوى المدراء: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المدراء تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

3.6.2 خطوات تقييم أداء العاملين.

يتبع تقييم الأداء عدداً من الخطوات نوجزها بما يأتي (الساعدي، 2017):

1. تحديد معايير الأداء:

من أجل تحديد معايير للأداء، لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، وعليه فإن المسار الملائم والمناسب للأداء الفاعل مختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وذلك بوجود عوامل موضوعية من الضروري أن تكون متوافرة في المعايير فعلى سبيل المثال تحديد الإطار الزمني لتحديد الأهداف، وذكر التفاصيل المهمة والمحدد وشروط النجاح، وينبغي أن تكون الأهداف قابلة للقياس، وتوجد بعض المواصفات والشروط للمعايير ومنها (الصدق، والثبات، والتمييز، والقبول).

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد أن يتم تحديد المعايير اللازمة للأداء الفاعل، لابد من توضيحها للعاملين لمعرفة وتوضيح ماهية عملهم وماذا يتوقع منهم، وهذا يكون من خلال خطوتين، إما من خلال نقل المدير لبعض المعلومات إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، أو عن طريق التغذية الراجعة (العكسية) أي من المرؤوسين إلى مديرهم بغرض الاستفسار عن بعض الأمور غير الواضحة.

3. قياس الأداء: وهي الخطوة التي تتضمن جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، ويمكن الاستعانة بأكثر من مصدر لتحديد قياس الأداء، منها الملاحظة والتقارير الإحصائية، والتقارير السنوية، والتقارير المكتوبة، ويفضل الاستعانة بأكبر عدد ممكن من المصادر في جميع المعلومات.
4. مقارنة الأداء الفعلي بمعيار الأداء (الأداء المعياري): تعد هذه الخطوة مهمة في عملية تقويم الأداء، إذ يستطيع المقوم من خلالها الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل، وعملية قناعة العامل بهذه القيمة مهمة جداً كونها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتدفعهم إلى التواصل للأداء في المستقبل.
5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

إن معرفة نتائج التقويم من قبل العاملين لا يكفي، بل ينبغي أن تكون هناك مناقشة لكل الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر إذ يجري له توضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة تلك الجوانب السلبية في أدائه.

6. الإجراءات التصحيحية:

من الممكن أن تكون هذه الإجراءات على نوعين، أولها المباشر والسريع، إذ يتجاوز عملية البحث عن الانحرافات، وأسباب ظهورها من خلال محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، وهذا النوع من التصحيح

وقتي، ويتم من خلال إجراء التصحيح الأساسي، إذ يتم البحث عن أسباب الانحرافات وتحليلها للوصول إلى السبب الرئيس واستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية .

ويرى الباحث مما سبق بأنّ استراتيجية تقييم الأداء تساعد المدراء في المؤسسات باتخاذ القرار السليم بخصوص الموظفين، وهذا ما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال هذه الاستراتيجية تستطيع الإدارة أو المدير تحديد نقاط الضعف والقوة للموظفين، وبناءً على ذلك يتم تحديد برامج تدريبية للموظفين لرفع من مستواهم وإضافة الترقيات.

7.2 استراتيجية التدريب

إنّ الاهتمام بالعنصر البشري يرجع أساساً إلى اعتباره بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم، وهذا ما يمكن عدة مؤسسات من أن تظهر كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي، إذ يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتنميه ليصبح الجوهر والمحور الأساسي الذي يسعى لتحقيق أهدافها حاضراً ومستقبلاً.

وعليه تسعى المؤسسات في الوقت الحالي لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، لذلك تسعى لتدريب عنصر المورد البشري من أجل استمرار نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

فالتدريب يعتبر من الوسائل الهامة والناجحة لجعل الفرد العامل أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. ومن جهة أخرى يمكن تحقيق مستويات عالية من جودة المنتوج الذي يحقق رضا المستهلكين ويشبع رغباتهم، ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

فالتعليم والعمل أصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، حيث أن التعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة، يوجه إمكاناته وقدراته للحصول على عمل خاص به، واستمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية.

واستناداً إلى ما ذكر سابقاً، فإن عمل المنظمات حالياً يعدّ (اقتصادياً – إدارياً)، فالقيمة الاقتصادية للمنظمات التي ترتبط بنوعية وقيمة الأجهزة والآلات والمواد والموجودات الذي هو رأس المال، وعليه فإنّ ما تملكه المنظمات من موارد بشرية عالية التأهيل، وحالات الإبداع، ومستويات المعرفة، والنمط الإداري المتميز وأخيراً السمعة التنافسية في سوق العمل (Larsen،2017).

1.7.2 مفهوم التدريب

عرف (Larsen,2017) التدريب بأنه عملية مصممة ومستمرة ومخطط لها بحيث تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب. وأن هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وإنما على عاتق إدارة المنظمات ككل. لذلك تحاول المنظمات بشكل دائم أن تستحدث وحدات إدارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين أداء العاملين.

وأيضاً هي عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الأهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم.(Shakeel, Lodhi 2015)

أما الباحث فقد عرفه بأنه نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة، ويحتاج إلى تغذية راجعة حتى تتم عملية المتابعة وتقويم عناصرها لمختلفة للحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط، وبالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً ومعالجة أوجه القصور والضعف التي يظهرها التقويم أثناء التدريب.

2.7.2أنواع التدريب

تسعى استراتيجية التدريب أو التدريب بشكل عام لتحقيق أهداف النشاط التدريبي وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الجديدة لتسهيل أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم، إضافة إلى تنمية اتجاهاتهم وسلوكهم. والتدريب بشكل عام يكون داخل نطاق العمل بأشكاله المختلفة إلى جانب التدريب خارج نطاق العمل، ولكل من هذين أساليب وطرق مختلفة، سنتحدث عنها بإيجاز فيما يأتي:

-التدريب داخل المنظمة: يسير هذا النوع من التدريب على مبدأ التلمذة المهنية، وهذا يعني بأن يتولى مدير الإدارة رعاية الموظف وتزويده (بأسرار) المهنة والتعليمات والإرشادات في المرحلة الأولى من عمله، ويقدم له النصائح والتوجيهات ويبين له واجباته ومسؤولياته وقواعد السلوك في العمل وسبل أدائه. وعليه فإن هذا النوع من التدريب يأخذ طرقاً وأنماطاً متعددة، من بينها: فترة التجربة والتناوب الوظيفي وتناقل الخبرة

ومشاركة المتدرب في الأنشطة واللجان والتدريب اعتماداً على التكنولوجيا.

-التدريب خارج المنظمة: ويطلق على هذا النوع من التدريب بالتدريب خارج نطاق العمل، ويأخذ عدة مسارات منها ما يأتي (المحمدي، 2019):

1-المحاضرات: هذا الأسلوب من أكثر الأساليب قدماً وشيوعاً وتأثيراً، وتهدف إلى اطلاع المتدربين مباشرة على الجوانب المتعلقة بالمعرفة والأفكار والمفاهيم المستخدمة في عملهم والاتجاهات الحديثة في الإدارة والأساليب المستخدمة فيها. فتعد المحاضرة أسرع وسيلة لإعطاء المعلومات وتنمية معارف الدارسين.

2-المؤتمرات: يتركز هذا الأسلوب على قيام مجموعة من الأفراد لبحث مشكله محدودة أو قضية معينة من أجل الوصول إلى اتفاق لحلها.

3–المناقشة والحوار: تستخدم هذه الطريقة عندما يتم عرض موضوع على مجموعة المتدربين، حيث يحتاج إلى إثارة الفكر والرأي وتبادل وجهات النظر، ويسعى المدرب إلى تحريك فكر الأفراد من خلال التعاون والتنافس وذلك من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل يتراوح عدد المجموعات بين 3–6 أشخاص.

3.7.2 خطوات إعداد التدريب

ذكر (القطامين،2017) بأنّ هناك خطوات أو مراحل مهمة لنجاح التدريب ألّا وهي:

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ونلاحظ مما سبق أنّ التدريب كنشاط ووظيفة رئيسة من وظائف المنظمات المعاصرة الذي يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز هذه الاستراتيجية على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازم ،يلي ذلك وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية فهذا يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم

نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

8.2 استراتيجية الحوافز والتعويضات

تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية من الأنظمة المتكاملة المؤثرة في بعضها البعض بشكل تتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، مدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالٍ من الأداء المتميز والمطلوب؛ وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي المنظم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (أبو جليدة ،2018).

حيث تعتبر هذه الاستراتيجية من الأساليب التي تؤثر إيجابيا على معنويات الأفراد، فالفرد صاحب الأداء المتقن والذي يسعى إلى الإبداع في إنجاز واجباته سوف يشعر أنه مميز، وهذا بدوره قد يدفع الفرد غير المبالي إلى الإبداع.

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك حوافز مادية مثل: زيادة الأجر أو المكافأة، ومعنوية مثل: الترقية أو رسالة شكر وعليه فإن من أهم طرق تحفيز الموظفين دمجهم في الأعمال ذات المسؤولية العالية مثل الاشتراك في التقييم السنوي للمنظمة أو بناء الخطط الاستراتيجية أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات (خدام،2020).

واستناداً إلى ما تم ذكره سابقاً، فإنّ هناك شروط أساسية يجب على الإدارات أخذها بعين الاعتبار ما إن أرادت الاستفادة من الحوافز في زيادة الإنتاجية، لعل أهمها: ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وإيجاد صلة بين الحافز والهدف، ومن أجل أن يكون هناك فائدة للحوافز، لا بد أن تحرك الدوافع للفرد نحو التصرف بشكل هادف يحقق رغباته، وعليه لابد للمنظمة من أن تقوم بما يأتي (خدام،2020):

-تحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم به الحوافز.

– الاستمرارية في الحوافز، وأن تكون في مواعيد محددة ومتفاوتة، وذلك يولد الشعور والطمأنينة لدى العاملين بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل.

– ضمان الوفاء بالتزامها بالحوافز التي تقررها.

–اتصاف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والكفاءة والمساواة، وإدراك العاملين السياسات التي تنظم الحوافز من أجل أن تؤدي دورها في تحفيز العاملين نحو مزيد من الإنتاج.

–تناسب الحوافز مع الجهود التي يبذلها العاملون وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

وعليه فإن أهمية نظام الحوافز الفعال الذي يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، يساعد أيضاً على التقليل من معدلات دوران العمل، والذي يساعد على تحفيزهم وتطوير أدائهم، ومن جهة أخرى يساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة، وإلى جانب هذا كله يسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين، والذي أيضاً يعزز مكانة المنظمة التنافسية مع الآخرين. (أبو جليدة،2018)

وعليه فإنّ استراتيجية الحوافز يجب أن تتسع لكل الجوانب الإيجابية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها إدارة المنظمات إلى عامليها خلال مسيرتهم الوظيفية، أي بمعنى أن استراتيجية الحوافز هي التي تشجع الأفراد على الانخراط والعمل في المنظمة، ثم الارتقاء بمستوى العطاء أثناء إنجاز العمل، والذي يساعد للوصول إلى درجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، من ثم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة (أبو جليدة،2018).

وعليه فهذه الاستراتيجية تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما، أو أداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح إليه إدارة المنظمة(kepha,2015) .

ويرى الباحث بأن استراتيجية الحوافز والتعويضات تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل والتي تؤدي بالنهاية إلى تحقيق هدف واحد، وهو تحسين الموظف لأدائه سواء بالتحفيز السلبي أو الإيجابي؛ وذلك من أجل دفع إثارة الموظف لتحسين أدائه وإنتاجيته في العمل.

9.2 التميز المؤسسي

أصبحت المنظمات في يومنا هذا تتعرض للعديد من المشاكل والمعيقات التي تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ويعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم التي تعبر عن مدخل شامل يجمع بين جميع عناصر ومقومات المنظمة المبني على أساس التميز والتفوق، وبما يحقق لها قدرات عالية تمكنها من مواجهة التحديات والمعيقات التي قد تتعرض لها في بيئتها الخارجية، وذلك بما يكفل لها العمل المترابط والمتناسق فيما بينها وبين المكونات والعناصر الخارجية، حيث يعتبر التميز المؤسسي الطريق الذي يمكن المنظمة من الارتقاء والنمو والاستمرارية والبقاء في البيئة المتسارعة والمتطورة بشكل مستمر.

وعليه فإن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى دائماً إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والأهداف المنشودة، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من خلال أنشطة مختلفة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري لا حدود أو موانع له، وخلال كل هذه المتغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات تنظر إلى تحقيق الأداء الأفضل، وإنما إلى التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل لمواردها، ويعبر مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والمتميز (أبو لبدة،2018).

1.9.2 مفهوم التميز المؤسسي:

عرف (رضا،2016) التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وعرف (Anonymous, 2016) التميز المؤسسي بأنه تحفيز على تقديم المنتجات والخدمات والتي تفي بشكل أساسي بمتطلبات العملاء وتوقعات إدارة المنظمة.

وعرف (حجازي،2016) التميز المؤسسي بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها وتربط بين عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل. وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.

ويعرف الباحث التميز المؤسسي بأنه أداء المؤسسة وتفوقها، كذلك هو تحقيق الأهداف التنظيمية والنتائج المتميزة للمعنيين، حيث أنّ المنظمة المتميزة هي التي تسعى دائماً إلى تحقيق رضا المعنيين وأصحاب المصلحة من خلال ما تحققه من إنجازات.

2.9.2أهمية التميز المؤسسي

يتم تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المنظمات من خلال التميز المؤسسي، كما يتم تحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، والتشغيلية) والتفاعل الاجتماعي في إطار الجودة، حيث يسعى التميز المؤسسي إلى إسهام العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه شركاتهم (الغامدي، 2018).

وأضاف (أبو عودة، 2018) إلى أن أهمية التميز المؤسسي تظهر من خلال النقاط الآتية:

- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.

– العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

3.9.2 خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة، وتتمثل فيما يأتي (سليم،2020):

1. قبول الأعمال الصعبة: إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العلميات وبدء العمل من الصغر.
2. –توفر القيادة الكفؤة: إذ إن القيادة التي تعمل كقدوة، لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
3. تحمل المصاعب: توضح المصاعب مستويات قدرة المنظمات، إذ إنّ ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل: إذ أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص واكتساب التميز في الأداء.
5. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات هو الأنشطة، والتميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
6. الدقة: يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

4.9.2 أبعاد التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من الأبعاد للتميز المؤسسي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. تميز القيادة: تعتبر الإدارة العليا في أي منظمة بمثابة القيادة، والتي يكون لها تأثير مباشر على التميز في الأداء، والتي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات التي تساعد في الوصول إلى التميز، وعليه فإن القيادة المتميزة ينتج عنها منظمة متميزة في

أدائها. حيث إن تميز القيادة يركز على دور ومهارات القيادة والتي تتكون من: تطوير رؤية ورسالة وقيم المنظمة التعامل مع جميع الفئات المعنية وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع (هنية،2016).

كما أنّ تميز القيادة له تأثير على الأفراد من خلال تنمية قدراتهم، وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز، من خلال القدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وتوجيههم نحو التوصل إلى أفكار جديدة والوصول إلى اقتراحات، وحل المشاكل التي من الممكن أن تواجه المنظمة (حجازي،2016).

وعليه فدور القيادة في تحقيق الأهداف الإدارية تبرز من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف (جابر ،2017).

أي أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للوصول إلى أفكار جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد (الانصاري،2018).

2. التميز بتقديم الخدمة: إن من أهم أولويات المنظمات المعاصرة التي أصبحت في قمة النجاح هو إدراكها بأن عملية التميز في تقديمها لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للشركة، وهي أساس النجاح في التعامل مع العمال. بحيث أنّ المؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها، وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يعتبر المتعاملون مع المنظمة بمثابة أساس ترتكز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة لا تلبي توقعاتهم أو تزيدها فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، ففي ظل إدارة التميز في ظهور مثل هذه النتائج يعد مؤشراً سلبياً على الأداء، ولا شك أنّ استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل قد يؤدي إلى التحسين المستمر(أبو لبدة ،2018).

3. الموارد البشرية:

ترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أنّ الأنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو الوسيط المتعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلاّ أنّ العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار، والذي أصبح إطاراً عملياً وعلمياً يتم العمل به في غالبية دول العالم، وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز (سليم،2020).

ويرى الباحث أن أهمية أبعاد التميز المؤسسي تكمن في اعتبارها حافز للمنظمة من أجل تطوير نفسها بشكل مستمر من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وهذه الأبعاد تعزز للمنظمة مبدأ المنافسة للاستمرار في الوصول إلى اقصى درجات التميز.

5.9.2 معيقات التميز المؤسسي:

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول إليه ذا الهدف؛ وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات، الذي تم تلخيصها بما يأتي:

أضافت(الشهراني،2017) مجموعة من المعوقات ترى أنها تحول دون وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي، وهي:- عدم تقبل التغيير ومقاومته، والقلق والخوف من فقدان بعض المصالح الذاتية والمكتسبات الشخصية، وبالتالي فإن عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة قد تستغرق فترة طويلة.

-قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية ، وبطء الاستجابة لها ، وعدم التعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.

-عدم وضوح قرارات القادة ، وعدم التوفيق بين رؤيتهم الشخصية وبين الحقائق والمعلومات الفعلية.

-تبني نظام إداري هزيل تسوده الرتابة والروتين في الأعمال، مما يكبح روح المبادرة في المنظمة، هذا فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.

-عدم الرغبة في تغيير أساليب العمل المعروفة لأن أي تغيير في الطرق والأساليب يتطلب نفقات وتكاليف جديدة لا ترغب المنظمة في تحملها.

-تعدد صور إهدار الموارد ، وخاصة ما تعلق بالمورد البشري ،و هذا من خلال تعيين العاملين ذوي الكفاءة في أماكن غير مناسبة تنعدم فيها المبادرة في إيجاد الحلول الإبداعية التي تعود بالفائدة على المنظمة.

-ضعف التوجه نحو العملاء والاهتمام برغباتهم وتطلعاتهم، وقلة الاهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين المنتج والخدمات، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة المرآة العاكسة نحو لجودة المنتجات والخدمات.

-خوف القادة وعدم رغبتهم في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلاف بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين ثقافة جديدة يطلبها الوضع الجديد(المنشود).

ويرى الباحث بأنّه يجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار لهذه المعيقات من أجل تخطيها والتغلب عليها كي لا تكون عقبة أو معيق أمام المنظمة من أجل الوصول للتميز المؤسسي.

10.2 الحصة السوقية

أصبحت الحصة السوقية تقيس التميز بين جميع الوحدات الاقتصادية من حيث الرابحة منها والخاسرة وعليه فإنّ الشركات في مختلف قطاعاتها تسعى بأن يكون هناك بيئة تنافسية حادة لاقتناص الفرص والحصول على أكبر قدر ممكن من العملاء والمتمثلة في حصتها السوقية، ومن أجل الحصول على حصة سوقية يتطلب ذلك جهداً كبيراً لمعرفة أسباب التأثير في الأسواق، بما في ذلك أخذ الفرص واستثمارها للوصول إلى الاستحواذ على الأسواق والوصول إلى حصة سوقية أكبر بكل الموارد المتاحة(عريقات،2014)

وتلعب الحصة السوقية وتركزها في المنشآت دوراً مهماً في بناء شهرتها مما يضمن لها المزيد من العملاء ومتلقي الخدمات، وبالتالي فإنّ هذا الأمر ينعكس على نجاح الشركة وتفوقها (Jiang2016، et al).

أصبحت الحصة السوقية المؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرّف الحصة السوقية بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلالها يتم تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق(kaplow,2015).

ويرى الباحث بأن الحصة السوقية هي عبارة عن احتساب النسبة المئوية لمبيعات الشركة لمنتوجها في سوق ما وخلال فترة زمنية محددة.

1.10.2 أهمية الحصة السوقية

باتت الحصة السوقية من أهم المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة للهيمنة على السوق لذلك أصبحت جميع المنظمات تسعى إلى زيادة حصتها السوقية.

حيث تعد الحصة السوقية إحدى المزايا التي تسعى المنظمة جاهدة إلى تحقيقها، فقدتهم المنظمة عن طريق حصتها في السوق من أجل السيطرة على منتج أو مجموعة أصناف من المنتجات، أو السيطرة على خدمة أو مجموعة خدمات تنفرد بها، وقد تندمج الشركة مع شركات أخرى منافسة للحصول على الحصة السوقية، كما أن هناك شركات تحصل على حصتها في السوق عن طريق علامتها التجارية.

وفي الوقت الحالي أصبح حجم المنافسة واسع النطاق هذا إلى جانب التطورات التكنولوجية التي أصبحت بين أيدي الجميع تقريباً، من هنا يأتي دور التسويق والذي عليه أن يستخدم جميع الوسائل المتاحة من أجل الترويج، ليكون مؤهلاً إلى أن يضع المنشأة على الطريق الذي يؤمن لها الحصول على الحصة السوقية الجيدة (سليمان،2017).

ويرى الباحث بأن الحصة السوقية تعتبر من المؤشرات المهمة التي تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة، حيث أن المنظمات تزيد من حصتها السوقية من أجل الهيمنة على السوق ومن أجل المحافظة نفسها في السوق.

ويؤكد الباحث بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة وذلك من خلال تقديم منتوجاتها أو خدماتها بجودة وكفاءة عاليتين.

2.10.2خطوات تحديد الحصة السوقية والعوامل المؤثرة فيها:

هناك عدة خطوات لتحديد الحصة السوقية، ألّا وهي:

–تحديد السوق موضع الدراسة: يكمن الهدف الأساسي من ذلك في تحديد مبيعات المنظمة سواء (بعدد الوحدات أو بالمبالغ) في منطقة معينة، ويشمل تحديد السوق تحديد النطاق الجغرافي الذي يسمح لنا بحصر عدد المنافسين العاملين في القطاع.

– تحديد المنتجات: وهذا يشمل منتجات المؤسسة سواء سلعاً أو خدمات.

–تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق: هنالك فهم خاطئ حول كون الحصة السوقية مؤشر يقيس نسبة مبيعات المنظمة من منتج ما بالنسبة إلى المنافسين الحاليين فقط، بل يمكن الاعتماد على هذا المؤشر أيضاً في تحديد الحصة السوقية المتوقعة للشركة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق، وتشمل المعلومات (التقارير المالية المنشورة، المجلات المتخصصة، مواقع إلكترونية متخصص) (حمزة،علي2021).

تؤثر مجموعة من العوامل في الحصة السوقية، من أهمها (حمزة، علي2021):

–العمل على إشراك المنظمة بأكملها في عملية البيع.

–الاهتمام بنشاط البحث والتطوير وعدم الاعتماد على منتج واحد.

-الاهتمام بتدريب الموارد البشرية للمؤسسة والعمل على استقطاب العناصر البشرية المتخصصة القادرة على تقديم الإضافة لها.

-الاهتمام بالقيمة المضافة للزبون من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من المؤسسة.

-الاهتمام بسياسة التسعير وجعلها أكثر تنافسية مع أسعار المنافس.

3.10.2 طرق قياس الحصة السوقية

هناك عدة طرق لقياس الحصة السوقية، حيث يعد المؤشر الآتي أحد الطرق الأكثر شيوعاً لتحليل الوضع التنافسي لخدمة أو منتج معين لمنشأة محددة في السوق، ويتم قياس هذه الحصة من خلال المعادلة الآتية:

الحصة السوقية = مبيعات المنتج أو العالمة أو الخدمة / المبيعات الإجمالية.

في حين يمكن احتساب الحصة السوقية أيضاً من خلال مفهوم الحصة السوقية النسبية، حيث يتم من خلالها احتساب الحصة السوقية لخدمة أو منتج ما بالنسبة إلى منتج أو خدمة أخرى مسيطرة على السوق ولها تركيز أعلى، ويتم التطرق لهذه الطريقة عند القيام في التحليل الاستراتيجي وعند تقييم الوضع التنافسي للمنشآت(الدين،2016).

ويرى الباحث بأنه يجب على المنظمات أو المؤسسات أن تقوم باحتساب كل من الحصة السوقية ونسبتها إضافة إلى النظر إلى الوضع التنافسي الخاص للمؤسسات أو المنظمات، مما يتيح لها وضع خطط مستقبلية لاستحواذ وجذب العملاء.

4.10.2 تعظيم الحصة السوقية

تلجأ المنظمات والمؤسسات إلى زيادة أرباحها عن طريق تعظيم حصتها السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذو تكلفة منخفضة وتلجأ المنظمة لهذا كله من أجل هدف واحد وهو الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية. فالإدارة الذكية في الشركات والمنظمات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات لزبائن، وتحلل

مقدرة وإمكانيات منافسيها، وتحليل وضع السوق، والتغيرات والتحولات التي تطرأ عليه، وتحديد مقدار الكسب والخسارة وهذا من أجل أن تتمكن من توقع المستقبل، وتعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو لها (ALGHAMDI,2016).

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دلّ ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق. ولما كانت الحصة السوقية تلعب دوراً محورياً، وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه إليها، والحصول على عائد ثابت من الاستثمار، وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق، وتجعلها تنفتح على الأسواق العالمية (حسن،2017).

ويرى الباحث مما سبق بأن كلما تم تعظيم الحصة السوقية، وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما انعكس ذلك على سمعة الشركة، وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق، كما يؤكد بأن الخبرة تلعب دوراً مهماً في تعظيم الحصة السوقية وزيادتها، وعليه فلا بد بأن تقوم المؤسسات أو المنظمات بدراسات تحليله تخص السوق والتنبؤ المستقبلي لها.

11.2 نبذة عن شركات التأمين في فلسطين

باشرت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993 إشرافها على صناعة التأمين، وتوسع النطاق الجغرافي لمسؤوليتها عن القطاع في العام 1994، وبموجب اتفاق نقل الصلاحيات أصبحت السلطة الجهة المخولة قانوناً والمشرفة في مجال التأمين بما يشمل ترخيص المؤمنين والوكلاء والإشراف على نشاطهم، وحافظت القوانين الفلسطينية على نظام تعويض الزاميا مطلق لضحايا الطرق.

ولقد عانى القطاع من غياب تشريعات وآليات الأشراف والرقابة الحكومية وفوضى العمل وضعف الثقة

التأمينية لفترة طويلة، الى أن تأسست هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وأصبحت الجهة المخولة قانونياً في الإشراف والتنظيم والرقابة على أعمال القطاع في أواخر العام 2004، ولقد ساعد صدور قانون التأمين رقم (20) لعام 2005 في إعادة تنظيم قطاع التأمين.

وقامت الهيئة وبصفتها الجهة المخولة قانوناً ومن خلال الإدارة العامة للتأمين بوضع سياسات مفصلة تهدف لتطوير وتنمية قطاع التأمين، وإعداد الأنظمة اللازمة، وتوفير المناخ الملائم لنمو وتقدم صناعة التأمين بما يعود بالنفع العام على مجمل النشاط الاقتصادي في فلسطين، بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية، وتعمل أيضا وبشكل مستمر لوضع الخطط الكفيلة بتطوير وتنظيم قطاع التأمين ونشر الوعي التأميني لدى أفراد المجتمع، وبالتعاون مع جميع مكونات قطاع التأمين، كما تسعى برؤيتها المستقبلية لتحسين أداؤها ورفع قدرتها وكفاءتها الرقابية وفقاً لأفضل المعايير والممارسات الدولية من خلال تطوير التشريعات والقواعد ونظم العمل الداخلية بما يحقق الفاعلية في أداء دورها الرقابي.

وقد استطاعت الإدارة العامة للتأمين، أن تبني القواعد الأساسية التي تنطلق منها مهامها، وأن تترجم بعضاً من طموحاتها على أرض الواقع. وتحقيقاً لذلك، جاءت العديد من الأنظمة والتعليمات والقرارات والأوامر التي تتلاءم والتطور النوعي في صناعة التأمين في الأسواق العالمية. وتواصل الإدارة عملها لتنظيم قطاع التأمين والإشراف عليه، بما يكفل توفير البيئة الملائمة لتطويره وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال:

- وضع سياسات مفصّلة لتطوير قطاع التأمين وتنميته، وإعداد الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذها، بالتعاون والتشاور مع الجهات المختصة.
- القيام بكل ما يلزم لتوفير المناخ الملائم لنمو قطاع التأمين وتقدمه.
- الحفاظ على حقوق ومصالح المؤمنين والمستفيدين من خدمات التأمين، والرقي بهذه الخدمات بما يكفل حماية حقوق جميع الأطراف.

•تشجيع برامج تنمية الوعي التأميني ودعمها.

•التطوير المستمر لنظام العمل الداخلي بما يواكب تطورات السوق.

شهد العام 2019 العديد من التطورات التي تمت على قطاع التأمين، حيث تم إطلاق برنامج الشهادات المهنية المرتبط بإطار الكفاءات لقطاع التأمين من خلال التعاون مع كل من معهد البحرين للدراسات المالية والمصرفية BIBF والمعهد القانوني البريطاني CII وجمعية إدارة التأمين على الحياة LOMA وذلك استنادا الى توجيهات وقرارات مجلس إدارة الهيئة بأهمية وضرورة تعزيز وتطوير القدرات الفنية لقطاع التأمين الفلسطيني وفقاً لأفضل الممارسات الدولية. وعلى صعيد آخر، تم إطلاق حملة توعوية تستهدف قطاع التأمين في فلسطين تحت اسم "التأمين حماية وأمان "وهي حملة توعوية شاملة خاصة بقطاع التأمين الفلسطيني، وذلك انسجاماً واستراتيجية الهيئة بالنهوض بقطاع التأمين الفلسطيني، وعملاً بتوجيهات مجلس الإدارة المباشرة بضرورة تعزيز الثقة ما بين المواطنين ومزودي الخدمات التأمينية في فلسطين، والتي امتدت على مدار سبعة شهور وشملت كافة المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وكذلك تم خلال العام 2019 ربط جميع شركات التأمين على نظام الاستعلام الائتماني الموحد مع سلطة النقد الفلسطينية، ويأتي ذلك تتويجاً للجهود التي بذلت في حث الشركات للانضمام الى نظام الاستعلام الائتماني الموحد الصادر عن سلطة النقد والاستفادة من المزايا التي يقدمها هذا النظام لشركات التأمين الأمر الذي يسهم في تعزيز استقرارها وسلامة استدامتها المالية وتعزيز نسب السيولة لديها.

وبلغ عدد شركات التامين المرخص لها بالعمل من قبل الهيئة 10 شركات في نهاية العام 2019، وتعمل في مختلف أنواع التأمين، وقد حقق قطاع التأمين نمواً خلال العام 2019 عن سابقه، بلغ حوالي 8.3%، وقد بلغت المحفظة التأمينية 302.5 مليون دولار في نهاية العام 2019، هذا ويشهد قطاع التأمين تطوراً مضطرداً من حيث انتشار الخدمات والمنتجات التأمينية في فلسطين، حيث بلغت نسبة الاختراق التأمينية نهاية العام 2019 (إجمالي المحفظة التأمينية منسوبة الى إجمالي الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار

الجارية) 1.9%، كما وبلغت الكثافة التأمينية والتي تشير الى حصة الفرد من إجمالي المحفظة التأمينية نهاية العام 2019 60 دولار أمريكي.https://www.pcma.ps/

جدول رقم (1) أسماء شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم وعدد العاملين

أسم شركة التأمين	عدد العاملين في محافظة رام الله	عدد العاملين في محافظة بيت لحم
شركة الوطنية للتأمين	90	20
شركة المشرق للتأمين	20	8
الشركة العالمية المتحدة للتأمين	32	10
شركة ترست العالمية للتأمين	20	8
شركة فلسطين للتأمين	15	7
شركة التكافل الفلسطينية للتأمين	15	5

2.2الدراسات السابقة

قام الباحث بعملية مسح للدارسات والأبحاث المتوفرة في الجامعات والمكتبات والاستعانة بالمواقع والمنتديات التي تغطي موضوع الدراسة. وهذه الجزئية من الدراسة تتناول الدارسات المحلية والعربية والأجنبية.

الدراسات المحلية والعربية:

1.دراسة حمزة علي (2021)

عنوان الدراسة: دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية –حالة مجموعة من الوكالات السياحية بالشلف.

تهدف الدراسة إلى إظهار أهمية اعتماد الوكالات السياحية للأساليب الحديثة وعلى رأسها الإنترنت في الممارسات التسويقية للوصول إلى تنمية حصتها السوقية، ولتحقيق ذلك فقد اعتمد الباحثان على دراسة استقصائية تم من خلالها توزيع 50 استبانة على 17 وكالة سياحية تنشط في إقليم ولاية الشلف، وقد استعملا برنامج (SPSS) لتحليل النتائج، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الإلكتروني على تنمية الحصة السوقية، وأن التسويق الإلكتروني يساهم في الدخول إلى قطاعات سوقية جديد.

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ولجمع البيانات واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات. حيث ينحصر مجتمع وعينة الدراسة على إطارات العاملين في وكالات السياحة والأسفار بولاية الشلف، والتي توجد بها ثلاثون وكالة سياحية معتمدة وناشطة، ونظراً لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة عبر الولاية تم اختيار عينة ميسرة، حيث تم توزيع (50) استبانة على (17) وكالة سياحية وتم استرجاع 40 منها. كما تم فحص صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونيخ الفا: حيث لاحظ الباحثان أن معامل ألفا كرونباخ جيد ويفي بأغراض الدراسة؛ لأنه أكبر من الحد الأدنى المقبول أي أكبر من 60%.

كما قاما أيضاً بدراسة مدى اتساق وثبات كل محور، وبعد ذلك ظهرت أن هناك اتساق وثبات بين أبعاد المحور الأول قدر 96.6%، أما بين فقرات المحور الثاني قدر بنسبة 96.5%وهي نسبة جيدة لأغراض البحث.

2. دراسة الحجاج احمد (2020)

عنوان الرسالة: أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التوظيف بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (24) شركة عاملة في العاصمة عمان، والبالغ عدد العاملين فيها (2884) عامل وعاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع بيانات الدراسة من المصادر الأولية والثانوية، حيث تم تطوير الاستبانة استنادا عليها وتم توزيعها على أفراد العينة المكونة من (300) عامل وعاملة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل الانحدار الخطي البسيط وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا الإستراتيجيات التوظيف بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أبرزها، يجب على إدارة شركات التأمين الأردنية بناء وتطبيق استراتيجيات وخطط جيدة للتوظيف التي تتسم بالنزاهة والعدالة، وتوصي الدراسة إدارة شركات التأمين الأردنية الاهتمام بزيادة الاهتمام بمستوى الاستقرار والأمان الوظيفي من خلال تبني أفضل البرامج لتحسين جودة حياة العمل، وتشتمل الدراسة على استراتيجيات التوظيف

الثلاثة فقط، حيث ينصح بدراسة أثر باقي الاستراتيجيات على جودة حياة العمل على مجتمع الدراسة والمجتمعات الأخرى.

3. دراسة خدام (2020)

عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)

هدفت الدراسة إلى التحري عن وجود أثر مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك قياس لأثر المعدل لتمكين العاملين في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة من هذه الدراسة ، وتألفت وحدة التحليل من العاصمة عمان، العاملة في العاصمة عمان والتي وافقت أن تكون جزءاً من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات التي تقع ضمن إطار البحث ، واعتمدت الدراسة العينة الميسرة.

وقد تم توزيع (50) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (44) منها، حيث كان هناك استبانتان غير قابلتان للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (42)، أي ما نسبته (0.84)% من إجمالي الاستبانات الموزعة، حيث تم استخدام برمجية(SPSS)لغايات التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: يوجد أثر ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة معنوية($\alpha \leq 0,05$)لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت

إسهام بالتأثير في المنظمات الذكية، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهام بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة استراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظمات الذكية، وكذلك يوجد أثر ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة معنوية) ($0,05\geq\alpha$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

لاختبار ثبات أداة الدراسة اعتمدت الدراسة على اختبار كرونباخ ألفا، وتعتبر نتائج هذا الاختبار مقبولة إحصائيا، إذا تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.70).

4. دراسة الصوالحة (2019)

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية.

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من المستجيبين، ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية(SPSS) ، وشملت الدراسة العاملين في الوظائف القيادة في شركات الأدوية الأردنية، تم توزيع (195) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (185) استبانة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (95%).

حيث توصلت الدراسة إلى ما يأتي : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\geq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف ، التدريب، التعويضات ، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي (القيادة ، العاملين ،الهيكل ، الثقافة).عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\geq 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على أبعاد التميز التنظيمي (القيادة ،العاملين ،الهيكل ، الثقافة) ، وأوصت الدراسة بما يلي: الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التطوير والتدريب ، وضع نظام عادل للحوافز والتعويضات يشجع العاملين على التميز ، الاستماع لمشاكل العاملين وحلها ، تحسين جودة بيئة العمل.

5. دراسة أبو جليدة (2018)

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيانا) والبالغ عددهم (861) .واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً، وقد تم استرداد (331) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) ثم تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات، وتم استخدام برنامج AMOS الإصدار رقم (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. هذا بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء

العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخص.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

كما تم فحص صدق أداة الدراسة وثباتها عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، واعتمد الباحث على برمجية AMOSالإصدار رقم (22) لتطبيق الصدق العاملي التوكيدي لجميع فقرات الاستبانة التي تتضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تستخدم هذه البرمجية للحكم على جودة بيانات النموذج من خلال مؤشرات الحكم الموجودة فيها

6. دراسة الشرقاوي (2018):

عنوان الدراسة: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية المملكة البحرين، واقع التميز المؤسسي، واختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية/ مملكة البحرين، وتكونت عينة وزارة الداخلية من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية والبالغة (140) من العاملين فيها. وقد أظهرت النتائج توفر مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في وزارة الداخلية سواء من ناحية التميز في القيادة تقديم الخدمة بمستوى

متوسط من تخطيط الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك كبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة. كما كشفت النتائج أن مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع، ولاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. وحظي التدريب على مستوى مرتفع لكثرة البرامج التدريبية للوزارة، وأظهر الإحصاء الوصفي حصول التحفيز على مستوى متوسط وفقاً لآراء العينة.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر ، والعمل على تشجيع الموظفين والتحسين المستمرين، إضافة إلى استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية، والاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع وزارة الداخلية بهدف التعرف على حاجات المراجعين .واستخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية، والاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع وزارة الداخلية بهدف التعرف على حاجات المراجعين. أما فيما يتعلق بصدق الاستبانة الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية، للتأكد من مدى ملائمة كل عبارة لقياس المتغير المقصود، وفحص مدى ملائمة المقياس المستخدم، وكذلك وضوح الأسئلة وحسن صياغتها، وقد أخذت جميع الملاحظات التي وردت بالحسبان قبل إصدار النسخة النهائية من الاستبانة، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي بأن معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.62و0.83 لمتغيرات الدراسة وهذا يشير إلى ثبات أداة الدراسة.

7. دراسة (عمرو،2018)

عنوان الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية(تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية في مدينة الخليل)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في محافظة الخليل، حيث بلغ عدد المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة والمشمولة بالدراسة (100) منظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخادم المنهج الوصفي، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات المدروسة، وذلك بعد عرضها على المحكمين، وتوزيع (120) استبانة على جميع المنظمات الأهلية، وقد تم استرجاع (90) منها صالحة لأغراض التحليل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: إن ممارسة وظائف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. وصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: وضع خطط استراتيجية لمساعدة الجمعيات لتحقيق أهدافها، عمل نموذج للنشاطات والفعاليات الناجحة وتوثيقها بالإعلام المتخصص. حيث تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والاختصاص، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة، وأشارت المعطيات بأن للأداة دالة إحصائية، وهناك اتساق داخلي لفقرات الأداة، وتم احتساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وتشير

المعطيات بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت قيم الثبات من (0.97-0.77) وهذه القيم تعتبر مناسبة لأغراض الدراسة.

8. دراسة (الخطيب، 2017)

عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الأوغستا فكتوريا / المطلع القدس.

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في مستشفى الأوغستا فكتوريا / المطلع – القدس من وجهة نظر الطاقم العامل، وتتبع أهمية الدراسة في التوصيات التي ستقدمها الدراسة لإدارة الموارد البشرية في مستشفى الأوغستا فيكتوريا / المطلع – القدس وتوضيح الأمور التي يجب التركيز عليها والاهتمام بها، ووضعها ضمن قائمة الأولويات ، إضافة إلى قياس درجة رضا الطاقم العامل عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في مستشفى الأوغستا فكتوريا / المطلع – القدس ، إضافة إلى إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المستشفيات الفلسطينية الأخرى للاستفادة منها .

استخدم الباحث المنهج العلمي (المنهج الوصفي)،حيث طبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من نصف عدد الإداريين والفنيين والأطباء والممرضين في مستشفى أفكتوريا /المطلع–القدس وبلغ عددها(190)موظفا حيث اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ،هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم والتعويضات والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة &وجود القيادة المميزة) من وجهة نظر العاملين في مستشفى الأوغستا فيكتوريا / المطلع – القدس، واستناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها قدم الباحث مجموعة من التوصيات أشادت

بتعزيز اهتمام مستشفى الأوغستا فكتوريا / المطلع– القدس في تكثيف عقد دورات تدريبية خارجية لتطوير مؤهلات الموظفين وتوثيق الأفكار المبدعة والخلاقة التي تصب في مصلحة العمل، إضافة إلى تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات بحساب معامل كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة (0.953) و (0.919).

9. دراسة زواهرة (2017)

عنوان الدراسة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان " الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وتزويد شركة جوال بالتوصيات والاقتراحات اللازمة؛ سعياً لمساندة أصحاب القرار من أجل توجيه أنظارها نحو تبني استراتيجية فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية؛ لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نتائج الدراسة، تعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي. وقد تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكوّن من جميع الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال من مختلف المستويات الإدارية، وتمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة. حيث اشتملت العينة على (85) موظف من جميع الفروع التابعة الشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في منطقة الجنوب شملت محافظتي بيت لحم والخليل، وبعد جمع البيانات تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها: تأدية إدارة الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بدرجة

مرتفعة، وبيان وجود دور إيجابي لشركة جوال في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل سليم، مما يحقق الميزة التنافسية المتمثلة في التخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير بدرجة مرتفعة.

حيث كانت أهم التوصيات: اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، والعمل على توفير نماذج تقدمها شركة جوال للشركات المشابهة، لكي يتم الاستفادة في كيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، وتشجيع الشركات الفلسطينية للاستفادة من تجارب بعض الشركات الناجحة في كيفية تطبيق وتطوير المورد البشري لمواكبة العمل في بيئة تنافسية.

واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتم التأكد من صدق الأداة، حيث قام مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية بتحكيمها، واستشارة متخصصين في مجال الإحصاء من أجل إدخال البيانات وتحليلها.

وتم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، وتبيّن بعد المعالجة الإحصائية بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، حيث جاءت معامل الارتباط دالة إحصائيا مستوى أقل من 0.05، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.97)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 97 % من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى.

10. دراسة حجازي (2016)

عنوان الدراسة: التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي –دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية– قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة في إجرائها للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ويقدم التفسيرات المتعلقة بها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مديراً، حيث تم الحصول على استبانات معبئة وصالحة للتحليل من قبل (117) منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل ب (127) منظمة، ويتضح من ذلك بأن نسبة الاسترداد الكلية من المنظمات بلغت (92. 13 %).

حيث تم التحقق من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة بعرضها على تسعة محكمين متخصصين في قسم إدارة الأعمال، وأيضاً تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور والأبعاد الفرعية، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لوجود درجة ممتازة من صدق الأبعاد الفرعية والمحاور الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية.ولفحص ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة سبيرمان براون وطريقة كرونباخ ألفا وجاءت نتائج التحليل الإحصائي لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة التجريبية، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: تطبق أبعاد إجراءات التوظيف بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (3. 97) وبوزن نسبي (79.3%)، حيث حصل بعد "التعيين " على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.7%)،

وحصل بعد الاختيار على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.5%)، وحصل بعد "التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.4%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الاستقطاب " بوزن نسبي (77.8%)، ومستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي (82.3%)، وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة، كذلك إشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة ،وضرورة استحداث طرق ومقترحات جديدة لاستقطاب العاملين الجدد في المنظمة ، سواء أكانت وسائل الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية أو من خلال المصادر الداخلية للمنظمة ؛ وذلك للمساهمة في تطوير المنظمة إضافة إلى أنه يجب أن تولي المنظمات اهتماماً بعملية الاستقطاب الداخلي بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وضرورة بذل المزيد من الجهد للوصول إلى التميز المؤسسي، فإنه مما لاشك أنّ الوصول للتميز المؤسسي لابد أن يكون من خلال عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

الدراسات الأجنبية:

1.دراسة Chaudhary (2019)

"Green Human Resource Management and analysis Employee Green Behavior: An Empirical

هدفت الدراسة لفهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي للموظفين على وجه التحديد، حيث درست تأثير ممارسات GHRM على سلوكيات الأداء الأخضر للموظفين المتعلقة بالمهام والتطوعية مع التعريف التنظيمي والقيم البيئية الشخصية للموظف والجنس كوسيط.

شارك في الدراسة (300) موظفاً من قطاع السيارات في الهند باستخدام تصميم البحث المقطعي، تم اختبار نموذج البحث المقترح بمساعدة تحليل الانحدار الهرمي.

وعليه تم استنتاج بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء مؤثرة على التنبؤ بشكل كبير لكل من السلوكيات الخضراء المتعلقة بالمهام والتطوعية للموظفين باستخدام التعريف التنظيمي كوسيط، في حين فشلت محددات الجنس والبيئية في كوسيط للعالقة بين GHRM والسلوكيات الخضراء للموظفين. وتشير الدراسة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة البيئية، وتؤكد على الحاجة الملحة لتضمين بُعد الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2.دراسة YEE(2018)

An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمراقبة

العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لقياس وجهات نظر أفراد العينة المختارة بشكل عشوائي من أعضاء هيئة التدريس وتحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومتعددة الانحدار.

تكونت عينة الدراسة من (100) موظف، وتم توزيع (100) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (95) استبانة، وتم الحصول على (79) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية.(spss)

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ووجدت نتائج هذه الدراسة أنه من بين ست عوامل للرضا الوظيفي (ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المكافآت، العلاقة مع الزملاء التقدير، التقدم) لم يكن للمكافآت علاقة على الأداء الوظيفي، بينما التقدير هو عامل الرضا الوظيفي الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا رأيهم وانتقادهم، وتم الأخذ بها وتعديل الاستبانة بناءً على آرائهم، أيضاً تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وتشير المعطيات بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث كانت قيم الثبات قريبة من واحد صحيح، وهذ القيم تعتبر مناسبة جداً لأغراض الدراسة.

3.دراسة Halawi(2018)

Impact of Green Human Resource Management on employee behavior

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن التحديات الخارجية تطلب تقييم المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة في إعداد موظفيها لمواجهة هذه التحديات ومناشدة الأشخاص ذو الصلة.

وأشارت هذه الدراسة إلى أن الشركات اللبنانية الخاصة يمكن أن تكتسب ميزة إضافية عند تبني مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لاسيّما في ظل وجود منافسة شديدة تميز العديد من الصناعات.

وينظر إلى المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة ضمن إطار الموارد البشرية من خلال تأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين وخلق قضية نبيلة لهم.

وتم جمع المعلومات الإحصائية عن طريق نظام المقابلات مع الموظفين في البنك والجامعة.

وحاولت هذه الدراسة استكشاف موقف الشركات اللبنانية من مسؤولية الموارد البشرية الخضراء، كما سعت إلى توفير ملاحظات عامة مبسطة لإدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك عمل الموظف من خلال أخذ نموذج لشركتين لبنانيتين تمثلان صناعات متنوعة (جامعة وبنك) .

4. دراسة Battu،Kampala (2018)

"A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance– an Empirical analysis on health care Industry

هدفت الدراسة إلى أن العوامل الحاسمة المقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء وتقييمه، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين والأجور والمكافآت) كان لها تأثير معتدل على أداء الموظف، وبالتالي فمن الواضح أن استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية عليها الحفاظ على العوامل المذكورة أعلاه أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وجد أيضاً أنّ موظفو

الرعاية الصحية الذين يهتمون بجميع العوامل والنتائج المقترحة يؤكدون على حاجتهم إلى نهج مخصص لمنظمات الرعاية الصحية بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الحالية. ووجد أيضاً أنّ الموظفين يهتمون بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل: التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير علاقات الموظفين والأجور والمكافآت. وتؤكد النتائج أيضاً على الحاجة إلى نهج مخصص لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

5. دراسة (Sivasubramanian, P.K, 2016)

Practice on Firm Performance: with Special reference to manufacturing industry

هدفت هذه الدراسة إلى حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في نطاق استراتيجية إدارة الموارد البشرية. حيث كان الغرض من الدراسة هو التحقق من درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الصناعات التحويلية في ولاية كيرلا.

وانحصر مجتمع الدراسة في منشآت الصناعات التحويلية في ولاية كيرلا، وتم وتوزيع استبانات على عينة الدراسة، وكان عددها (100)، حيث تم جمعها وكان عدد الصالحة للتحليل الإحصائي وفق برنامج التحليل الإحصائي spss(100) استبانة، وكانت مؤلفة من (64) ذكر و(36) أنثى.

وتم استخدام تحليل بيرسون للارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات السابقة، وأظهرت النتيجة بواسطة تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر ومشاركة الموظفين لها تأثير كبير على أداء الشركة.

6. دراسة (Sani 2012)

Performance Strategic Human Resource Management and Organizational in of Organizational Climate

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في شركات التأمين في نيجيريا، وقياس مدى تأثير مناخ ومكان العمل على أبعاد تلك الإستراتيجية وبالتالي تأثيره على أداء تلك الشركات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 18 شركة من شركات مجتمع الدراسة العاملة في قطاع التأمين لقياس وجهات نظر لعاملين فيها، ومن ثم استخدم أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البينات.

توصلت الدراسة الى وجود ارتباط قوي بين ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، وخاصة في مجالات نظام تخطيط الوظائف، تحليل وتوصيف العمال والتدريب والتطوير على أداء تلك الشركات. في حين كان الارتباط ضعيف في تلك الممارسات ومناخ ومكان العمل والبيئة الخارجية للشركات.

3.2التعقيب على الدراسات السابقة

قدمت هذه الدراسة عرضاً لـ (16) دراسة، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة وأزمنة وسنوات متعددة، وتطرقت إلى ميادين وقطاعات مختلفة، ولقد تبين من خلال البحث الدقيق في الدراسات السابقة: أنّها تناولت موضوع الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،

كما أنها تناولت موضوع الموارد البشرية والتميز المؤسسي من زوايا مختلفة، فإنّ القليل من تلك الدراسات وخاصة في فلسطين تناولت موضوع الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية سواء أكان في قطاع شركات التأمين أو أي قطاعات أخرى. لذا يأتي هذا البحث استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

1. تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم، والتي تتناول موضوع واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم)، والتي تعد أول دراسة طبقت على مختلف الموظفين والعاملين في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم.
2. من حيث هدف الدراسة تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة عن موضوع إدارة الموارد البشرية وأثر انعكاسها على المؤسسات بشكل عام، أما الدراسة الحالية هدف بشكل رئيسي الى التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله وبيت لحم)
3. الدراسة الحالية ستكون استكمال للدراسات السابقة وما خرجت بها من توصيات.
4. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، حيث اتفقت مع دراسة (الصوالحة 2019) ودراسة (الشرقاوي 2018) ودراسة (عمرو 2018).
5. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، حيث اتفقت مع دراسة (حجازي2016) ودراسة (زواهرة 2017) ودراسة (الخطيب 2017).

3.منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة وإعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

2.3منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ولملائمته لطبيعة الدراسة، وهذا ما يناسب أغراض هذه الدراسة من أجل واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين المسجلة في فلسطين).

3.3 مصدر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على الكتب العلمية ورسائل الماجستير والمقالات والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي لها علاقة بالدراسة والتي ساعدت ببناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأوليّة: تم الاعتماد على المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة في جمع البيانات التي تمثلت بأداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة، والتي تم تصميمها لتحقيق أهدف الدراسة، ولقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من (1–5) درجات. حيث تم وضع الأوزان الآتية.

(1) موافق بشدة (2) موافق (3) محايد (4) غير موافق (5) غير موافق بشدة.

4.3مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركات التأمين في محافظتي رام الله وبيت لحم.

5.3عينة الدراسة:

الدراسة عبارة عن مسح شامل لمجتمع الدراسة، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (250) استبانة، وتم استرداد (100) استبانة وبذلك تكون نسبة الاسترداد (40%).

6.3 الخصاص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2). خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس			
ذكر	49	49.0	–
أنثى	51	51.0	
المستوى التعليمي			
دبلوم	21	21.0	–
بكالوريوس	65	65.0	
ماجستير	14	14.0	
المسمى الوظيفي			
نائب مدير عام	3	3.0	–
مدير فرع	8	8.0	
رئيس قسم	25	25.0	
غير ذلك	64	64.0	

سنوات الخبرة			–
أقل من خمس سنوات	33	33.0	
من خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات	26	26.0	
من عشر سنوات الى أقل من عشرين سنة	31	31.0	
عشرون سنة فأكثر	10	10.0	

متغير الجنس: تشير المعطيات حسب الجدول السابق بأن نسبة الذكور من أفراد العينة (49%) مقابل (51%) من الإناث.

المستوى التعليمي: تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق بأن توزيع أفراد العينة (21%) حاصلين على دبلوم، (65%) بكالوريوس (14%) ماجستير.

المسمى الوظيفي: تبين النتائج في الجدول أعلاه بأن توزيع أفراد العينة حسب وظيفتهم، نائب مدير عام (3%)، مدير فرع (8%) رئيس قسم (25%) وغير ذلك (64%).

سنوات الخبرة: بعد التحليل، تبين حسب الجدول أعلاه بأن نسبة سنوات الخبرة كانت: أقل من خمس سنوات (33%)، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات (26%)، من عشر سنوات إلى أقل من عشرين سنة (31%) وعشرون سنة فأكثر (10%).

7.3 أسلوب وأداة جميع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لقياس ودراسة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله، حيث قسمت (الاستبانة) إلى قسمين، قسم ضم المعلومات الشخصية والقسم الثاني ضم محوري الدراسة،

حيث صيغت جميع فقرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لفقرات الدراسة، كما أعطيت الإجابات (موافق بشدة بدرجة 5) (موافق بدرجة 4) (محايد بدرجة 3) (غير موافق بدرجتين) وأعطيت (غير موافق بشدة درجة واحدة)

وتتوزع فقرات الأداة على محورين مهمين، هما:

1-محور استراتيجيات الموارد البشرية والتي تضم خمسة مجالات، وهي على النحو الآتي:

- استراتيجية الاستقطاب: تضم خمس فقرات.
- استراتيجية الاختيار والتعيين: تضم عشر فقرات.
- استراتيجية التدريب: تضم خمس فقرات.
- استراتيجية تقييم الأداء: تضم سبع فقرات.
- استراتيجية الحوافز والتعويضات: تضم خمس فقرات.

2-محور يضم التميز المؤسسي والذي بدوره يضم ثلاثة مجالات وهي:

- التميز القيادي: يضم عشر فقرات.
- جودة الخدمة: تضم عشر فقرات.
- الحصة السوقية: تضم إحدى عشرة فقرة.

8.3 صدق الأداة:

قام الباحث بتصميم الاستبيان بصورته الأولية من خلال دراسته للمعلومات الواردة في الإطار النظري، من ناحية أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليه تم إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.

من جهة أخرى، تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل (الارتباط بيرسون) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداء، ويتضح من الجدول (2) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة

إحصائياً(مستوى دلالتها اقل من (05.0)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، ويتضح أيضاً من الجدول بأن أداة الدراسة تتمتع بصدق عالٍ، وأنّ أداة الدراسة قادرة على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها الدراسة، وأنها تشترك معاً في قياس واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم و محافظة رام الله).

وعليه فإن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استراتيجيات الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية الاختيار والتعيين، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية الحوافز والتعويضات) بأن الدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات للارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالتها أقل من 05.0، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

أما بخصوص معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز المؤسسي (التميز القيادي، جودة الخدمة والحصة السوقية) بأن الدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات للارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالتها أقل من 05.0 وبذلك يعتبر المجال صادقاً للهدف الذي وضع من أجله.

جدول رقم (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	0.381	0.000	32	0.690	0.000
2	0.598	0.000	33	0.548	0.000
3	0.545	0.000	34	0.540	0.000
4	0.554	0.000	35	0.518	0.000
5	0.496	0.000	36	0.660	0.000
6	0.598	0.000	37	0.578	0.000

0.000	0.454	38	0.000	0.642	7
0.000	0.583	39	0.000	0.679	8
0.000	0.444	40	0.000	0.557	9
0.000	0.588	41	0.000	0.521	10
0.000	0.556	42	0.001	0.327	11
0.000	0.603	43	0.000	0.535	12
0.000	0.518	44	0.000	0.519	13
0.000	0.649	45	0.000	0.559	14
0.000	0.663	46	0.000	0.436	15
0.000	0.624	47	0.000	0.589	16
0.000	0.650	48	0.000	0.647	17
0.000	0.571	49	0.000	0.551	18
0.005	0.280	50	0.000	0.742	19
0.000	0.549	51	0.000	0.503	20
0.000	0.491	52	0.000	0.498	21
0.000	0.514	53	0.000	0.538	22
0.000	0.564	54	0.000	0.525	23
0.000	0.580	55	0.000	0.526	24
0.000	0.472	56	0.000	0.664	25
0.000	0.480	57	0.000	0.502	26
0.000	0.535	58	0.000	0.545	27
0.000	0.608	59	0.000	0.630	28
0.000	0.538	60	0.000	0.614	29
0.000	0.460	61	0.000	0.695	30
0.000	0.599	62	0.000	0.647	31

9.3 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، بطريق الاتساق الداخلي وبحساب معامل كرونباخ ألفا، وثبات أداة الدراسة يعبر عن مدى تجانس وتناسق إجابات المبحثين ومدى دقة إجاباتهم، ويعني ذلك أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة بنفس الظروف، وكانت النتائج على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول رقم (4)

جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
استراتيجية الاستقطاب	100	5	0.73
استراتيجية الاختيار والتعيين	100	10	0.82
استراتيجية التدريب	100	5	0.78
استراتيجية تقييم الأداء	100	6	0.82
استراتيجية الحوافز والتعويضات	100	5	0.92
التميز القيادي	100	10	0.83
جودة الخدمة	100	10	0.86
الحصة السوقية	100	11	0.86
الدرجة الكلية	100	62	0.96

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات (0.96)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات، وهذا يدل على أن الاستبانة حصلت على درجة عالية من الثبات، ومن الممكن استخدامها في التطبيق الميداني للدراسة.

10.3إجراءات تنفيذ الدراسة:

1. اختار الباحث موضوع الدارسة بعد التشاور مع المشرف الأكاديمي على رسالته، ثم قام بصياغة الإطار العام والإطار النظري للدراسة، حيث تخللت هذه المرحلة جمع بيانات وعدة مطالعات ومراجعات، هذا بالإضافة إلى الرجوع لدراسات سابقة ومجلات ودوريات وعدة جلسات تشاورية مع المشرف الأكاديمي.
2. تم اختيار مجتمع الدراسة والعينة وتصميم الاستبانة وعرضها على المشرف الأكاديمي ومجموعة محكمين، الذين بدورهم أبدوا ملاحظاتهم القيمة، والتي تم الأخذ بها واعتمادها وذلك بعد مشاورة المشرف الأكاديمي، وأخيرا تم الخروج بالاستبانة بشكلها النهائي.
3. قام الباحث بتوزيع (250) استبانة على عينة البحث وتم استرداد (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة ببرنامج (SPSS) لتحليل الاستبانات، كما تم إجراء الاختبارات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
4. بعد فحص الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، تم استخلاص النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

11.3الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة ببرنامج الإحصائي (SPSS) وهي:

1. المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة.
3. استخدام معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة.
4. الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام معدل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، ومقارنتها حسب مقياس ليكرت الخماسي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

5. فحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) باستخدام اختبار (independent sample t-test) و (one way analysis of variance).
6. فحص فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation ومعامل الثبات (Cronbach Alpha).

12.3مفتاح التصحيح:

قام الباحث بمراجعة بيانات الدراسة كافة وذلك بعد جمعها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، وأعطيت غير موافق بشدة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة، زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) والعكس صحيح.

سلم المتوسط الحسابي

منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5.00-3.68

4.نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة حول (واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

هل هناك أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله؟

للإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باستخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية الاستقطاب	100	3.99	0.60
استراتيجية الاختيار والتعيين	100	3.98	0.52
استراتيجية التدريب	100	3.84	0.65
استراتيجية تقييم الأداء	100	3.87	0.65
استراتيجية الحوافز والتعويضات	100	3.72	0.95
التميز القيادي	100	3.99	0.50
جودة الخدمة	100	4.04	0.56
الحصة السوقية	100	4.03	0.51
الدرجة الكلية	100	3.96	0.47

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى واقع استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم و رام الله، أنها كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (3.96) ، مع انحراف معياري (0.47)، وهذا يدل أن مستوى استراتيجية الموارد البشرية في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم و رام الله جاءت بدرجة عالية، حيث حصلت استراتيجية الاستقطاب أعلى متوسط حسابي (3.99) وتليها استراتيجية الاختيار والتعيين ثم استراتيجية التدريب ثم استراتيجية تقييم الأداء وأخيراً استراتيجية الحوافز و التعويضات.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله، أنها كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (3.96)، مع انحراف معياري (0.47)،وهذا يدل أن مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله جاءت بدرجة عالية حيث حصلت جودة الخدمة أعلى متوسط حسابي (4.04) وتليها استراتيجية الحصة السوقية وأخيراً التميز القيادي.

- قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لاستراتيجية الاستقطاب، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية لاستقطاب مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q4	يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات الشركة.	4.18	0.80	كبيرة
q3	تقوم الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة	4.04	0.86	كبيرة
q1	يتم استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بخبرة	4.00	0.86	كبيرة
q5	يتم استقطاب الموظفين من قبل دائرة إدارة الموارد البشرية.	3.98	0.93	كبيرة
q2	**تستخدم الشركة التحليل الوظيفي كأساس للاستقطاب**	3.76	0.88	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة استراتيجية الاستقطاب كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.99). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات الشركة بمتوسط (4.18)، تبعها قيام الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بمتوسط (4.04).

ويرى الباحث بأن شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم تطبق استراتيجية الاستقطاب، وهذا كان واضحاً من خلال نتائج التحليل الإحصائي لفقرة استراتيجية الاستقطاب، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99)، حيث كانت أعلى نتائج التحليل الإحصائي واضحة بالفقرة (يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات الشركة)، والفقرة (الاعتماد على وسائل الإعلان)، حيث جاءت نتيجة المتوسط الحسابي لفقرة (يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات الشركة.) والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.18) ونتيجة المتوسط الحسابي لفقرة (تقوم الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة) والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.04).

- قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لاستراتيجية الاختيار والتعيين، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (7)

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية الاختيار والتعيين مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q10	يحدد راتب الشخص المعين ويبلغ به قبل إصدار قرار التعيين	4.20	0.69	كبيرة
q6	يتم تقديم عقد عمل عند عملية التعيين	4.19	0.77	كبيرة
q1	يتصف القائمون على عملية الاختيار بالموضوعية.	4.15	0.77	كبيرة

q4	تستخدم المقابلة كجزء أساسي في عملية الاختيار	4.00	0.81	كبيرة
q2	تتم عملية الاختيار ضمن مقاييس النزاهة	3.99	0.74	كبيرة
q9	يتم عمل دورة تدريبية تعريفية للأشخاص المعينين لتعريفهم بالمنظمة	3.94	0.95	كبيرة
q8	يتم تبليغ الشخص المعين بمساره الوظيفي من البداية حتى نهاية خدمته	3.93	0.86	كبيرة
q7	يقدم دليل للموظف الجديد يحتوي على اللوائح والأنظمة المعمول بها عند التعيين	3.91	0.85	كبيرة
q3	تعتمد الشركة على تشكيل لجنة للاختيار من ذوي الاختصاص	3.87	0.82	كبيرة
q5	يتم جمع البيانات عن المقابلين من المعرفين	3.70	0.98	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.98	0.52	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة استراتيجية الاختيار والتعيين كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً تحديد راتب الشخص المعين وتبليغه به قبل إصدار قرار التعيين بمتوسط (4.20)، تبعها تقديم عقد عمل عند عملية التعيين بمتوسط (4.19)

ويرى الباحث بأن شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم تطبق استراتيجية الاختيار والتعيين بالاعتماد على إجراءات واضحة والالتزام بها وتطبيقها، وهذا كان واضحاً من خلال الفقرات السابقة من الاستبانة، حيث اتضح من خلال التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي للفقرات حيث بلغ بدرجة (3.98).

كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لاستراتيجية التدريب، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (8)

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية التدريب بمرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بناءً على خطة موضوعة مسبقاً	4.01	0.85	كبيرة
q2	تتابع الشركة الموظفين بعد إنهائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معرفة	3.88	0.90	كبيرة
q3	تزيد البرامج التدريبية معدل الإنتاجية للموظف	3.88	0.78	كبيرة
q5	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون بطبيعة عملهم	3.83	0.79	كبيرة
q4	تقدم الشركة حوافز ومكافآت لتحفيز المتدربين	3.61	1.11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.84	0.65	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة استراتيجية التدريب كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.84). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بناءً على خطة موضوعة مسبقا بمتوسط (4.01)، تبعها تتابع الشركة الموظفين بعد إنهائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معرفة بمتوسط (3.88)، وكانت أقلها شيوعاً تقديم الشركة حوافز ومكافآت لتحفيز المتدربين بمتوسط (3.61).

يرى الباحث من خلال ما سبق بأن شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم تسعى للتطور الدائم

ومواكبة التطور وكل ما هو جديد، وذلك من خلال إعطاء الموظفين الدورات التدريبية اللازمة في مجال التأمين وأيضا كان واضحاً من خلال التحليل الإحصائي لفقرات استراتيجية التدريب/ حيث بلغ المتوسط الحسابي لتحليل الفقرات (3.84)

- كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لاستراتيجية تقييم الأداء، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية تقييم الأداء مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q6	يتم تقييم أداء الموظف حسب معايير الإنجاز	3.97	0.89	كبيرة
q1	تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين حسب الوصف الوظيفي	3.97	0.85	كبيرة
q4	يتم تقييم الأداء بناء على الإنتاجية	3.94	0.94	كبيرة
q3	تضع الشركة معايير للأداء يتم استخدامها في التقييم	3.87	0.88	كبيرة
q2	يحقق تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية	3.87	0.78	كبيرة
q5	تعتمد نتائج تقييم الأداء في اعتماد الترقيات	3.60	0.98	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.87	0.65	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة استراتيجية تقييم الأداء كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.87). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً تقييم أداء الموظف حسب معايير الإنجاز بمتوسط (3.97)، تبعها تقييم الشركة لأداء الموظفين حسب الوصف الوظيفي بمتوسط (3.97)، وكانت أقلها شيوعاً تقييم الأداء في اعتماد الترقيات بمتوسط (3.60).

ويرى الباحث بأن شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم تعتمد في تقييم الأداء حسب الوصف الوظيفي، وحسب إنتاجية الموظف والإنجاز والاعتماد على الترقيات، كما أنه يرى أنه من خلال التحليل الإحصائي لفقرات استراتيجية تقييم الأداء بأن المتوسط الحسابي جاء بدرجة (3.87)، وهذا يدل بأن شركات التأمين تطبق استراتيجية تقييم الأداء، وتقوم بالاعتماد على عدة معايير لتطبيق هذه الاستراتيجية، وهذا ما تم ذكره في الفقرات السابقة.

- كما وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لاستراتيجية الحوافز والتعويضات، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10)

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية الحوافز والتعويضات مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q1	ترفع الشركة الراتب سنوياً بنسبة توازي متطلبات المعيشة	3.90	1.18	كبيرة
q5	تعتمد الشركة على نظام حوافز وتعويضات عادل	3.73	1.05	كبيرة
q4	تمنح الشركة علاوات للأداء المتميز	3.71	1.07	كبيرة
q2	يشعر الموظف بالرضا عن نظام حوافز وتعويضات الشركة	3.71	1.01	كبيرة

q3	تقدم الشركة حوافز استثنائية تشجيعية	3.55	1.07	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	0.95	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.72). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً ترفع الشركة الراتب سنوياً بنسبة توازي متطلبات المعيشة بمتوسط (3.90)، تبعها اعتماد الشركة على نظام حوافز وتعويضات عادل بمتوسط (3.73)، وكانت أقلها شيوعاً تقديم الشركة حوافز استثنائية تشجيعية بمتوسط (3.55).

ويرى الباحث بأن شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم توفر مجموعة من الحوافز والتعويضات لموظفيها، حيث توفر بيئة لتحفزهم على إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة، ويرى الباحث بأن هذا واضح من خلال التحليل الإحصائي لفقرات استراتيجية الحوافز والتعويضات، حيث جاء المتوسط الحسابي للفقرات السابقة بدرجة (3.72)

هل هناك أثر للتميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله؟

للإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باستخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في شركات التأمين على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11)، وهو الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات التميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للتميز القيادي

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q7	تتعامل إدارة الشركة مع شكاوى الزبائن	4.21	0.75	كبيرة
q1	تشجع الشركة الموظف لتحقيق الأهداف المطلوبة	4.08	0.83	كبيرة
q3	تسعى إدارة الشركة للإبداع في العمل	4.05	0.77	كبيرة
q4	تحتفظ إدارة الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة	4.03	0.74	كبيرة
q10	تعمل إدارة الشركة على ترسيخ ثقافة جودة العمل	4.00	0.84	كبيرة
q2	يتم إنجاز العمل في الشركة بروح الفريق ضمن الموظفين	3.95	0.68	كبيرة
q8	تعتمد إدارة الشركة على استراتيجية التخطيط في الشركة	3.95	0.68	كبيرة
q9	تسعى إدارة الشركة باستمرار تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل	3.93	0.79	كبيرة
q5	تعمل إدارة الشركة على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء	3.91	0.91	كبيرة
q6	تتعامل إدارة الشركة مع اقتراحات الموظفين	3.86	0.95	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.99	0.50	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة التميز القيادي كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.99). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي تعامل إدارة الشركة مع شكاوى الزبائن بمتوسط (4.21)، تبعها تشجيع الشركة الموظف لتحقيق الأهداف المطلوبة بمتوسط (4.08).

يرى الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لفقرات التميز القيادي بأن شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم تطبق معايير التميز القيادي بين موظفيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للتحليل الإحصائي بدرجه كبيرة، ويرى الباحث مما تم ذكره سابقاً بأن شركات التأمين تعمل على التعامل مع شكاوى الزبائن ودائماً تحفز وتشجع الموظفين على تحقيق أهدافهم.

- وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لجودة الخدمة، كما هو موضح في جدول رقم (12)

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر جودة الخدمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q10	يوجد تعاون بين جميع الموظفين في الشركة لتقديم الخدمة.	4.29	0.74	كبيرة
q9	يتم إجابة الزبائن عن استفساراتهم	4.20	0.76	كبيرة
q1	تمتلك الشركة ميزة جذب للزبائن بناء على جودة الخدمات المقدمة	4.19	0.84	كبيرة
q5	تخضع عمليات تقديم الخدمات للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	4.04	0.86	كبيرة
q7	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والراحة	4.03	0.91	كبيرة
q2	تقدم الخدمة بالشركة بناء على احتياج الزبائن	4.00	0.69	كبيرة
q6	تهتم الشركة بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها	3.99	0.95	كبيرة
q8	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة	3.98	0.86	كبيرة

q3	تؤدي الشركة أعمالها بطريقة أسرع وأكثر دقة من الشركات المنافسين	3.86	0.82	كبيرة
q4	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المشتركين المتنوعة	3.84	0.83	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.04	0.56	كبيرة

تشـــير المعطيات الواردة في الجدول الســـابق أن درجة جودة الخدمة كانت كبيرة، حيث بلغ المتوســـط الحسابي لهذه الدرجة (4.04). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي وجود تعاون بين جميع الموظفين في الشركة لتقديم الخدمة بمتوسط (4.29)، تبعها إجابة الزبائن عن استفساراتهم بمتوسط (4.20)

حيث يرى الباحث بأن جودة الخدمة كانت بدرجة كبيرة، حيث جاء التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي بدرجة (4.04) لفقرات جودة الخدمة، كما أنه يرى بأن شركات التامين في محافظة رام الله وبيت لحم بناءً على ما تم ذكره سابقاً في تحليل الفقرات تقوم بتطبيق معايير جودة الخدمة، وذلك من خلال تحقيق رضا الزبائن ورفع نسبة المشتركين.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للحصة السوقية وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (13)

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للحصة السوقية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q1	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة حصتها السوقية	4.29	0.71	كبيرة
q9	تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية.	4.17	0.73	كبيرة
q8	تسعى الشركة إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحها	4.09	0.85	كبيرة

q10	تتميز الشركة بحصة سوقية أعلى من منافسيها.	4.08	0.72	كبيرة
q6	تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة	4.06	0.77	كبيرة
q5	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق	3.99	0.78	كبيرة
q7	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات	3.98	0.69	كبيرة
q4	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار	3.98	0.87	كبيرة
q3	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة	3.96	0.85	كبيرة
q11	تحرص الشركة على تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف	3.94	0.83	كبيرة
q2	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	3.82	0.74	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.03	0.51	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الحصة السوقية كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.03). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هو ابتكار الشركة طرق جديدة لزيادة حصتها السوقية بمتوسط (4.29)، تبعها سعي الشركة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية بمتوسط (4.17)

حيث يرى الباحث بناءً على ما سبق بأن فقرات الحصة السوقية وبناءً على التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت بدرجة كبيرة، حيث تقوم شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت

لحم بالاستمرار بابتكار طرق جديدة لزيادة حصتها السوقية، وأيضاً المحافظة على الحصة السوقية للشركة والاستمرار بتقييم سوق التأمين للمحافظة وتطوير حصتها السوقية.

3.4نتائج فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوىα≤0.05 في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي) دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) نتائج اختبار (t-test) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة رام الله وبيت لحم) تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	49	3.94	0.47	98	-0.319	0.750
أنثى	51	3.97	0.47			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير الجنس، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق.

يرى الباحث بأن الفرضية مقبولة نظرا لعدم وجود تمييز في الجنس فكلا الجنسين لديه نفس الحقوق والواجبات وهذا واضح بالمعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (13)، حيث كلا الجنسين يحظى بنفس الفرص خلال مرحلة الاستقطاب والاختيار والتعيين ونفس الحقوق بالإجازات والتعويضات. حيث الجميع يحصل على الحقوق والواجبات بشكل متساوي.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.187	2	0.093	0.405	0.668
داخل المجموعات	22.338	97	0.230		
المجموع	22.524	99			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف المستوى التعليمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	21	3.88	0.36
بكالوريوس	65	3.97	0.51
ماجستير	14	4.02	0.46

يرى الباحث بحسب معطيات الإحصائي بان شركات التأمين تحرص على استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات العلمية من المورد البشري بحيث يتم وضع المورد البشري في المكان المناسب بحسب المستوى التعليمي لديه حتى يتم تقديم خدمه مميزة في العمل.

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدم اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله تعزى لمتغير المسمى الوظيفي) وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17) نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.022	3	0.341	1.522	0.214
داخل المجموعات	21.502	96	0.224		
المجموع	22.524	99			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله(تعزى لمتغير المسمى الوظيفي)

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نائب مدير عام	3	3.98	0.38
مدير فرع	8	4.22	0.61
رئيس قسم	25	4.04	0.35
غير ذلك	64	3.89	0.49

يضيف الباحث بأن شركات التأمين تحرص على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تصنيف الموظفين حسب الاختصاص، من خلال توضيح كافة المسؤوليات والإجراءات المطلوبة من الموظف من أجل تقديم أفضل خدمة للزبائن من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدم اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.445	3	0.148	0.644	0.588
داخل المجموعات	22.080	96	0.230		
المجموع	22.524	99			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد كان

هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من خمس سنوات	33	3.88	0.45
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	26	4.04	0.37
من عشر سنوات الى أقل من عشرين سنة	31	3.94	0.59
عشرون سنة فأكثر	10	4.04	0.36

يرى الباحث بأن سنوات الخبرة للموظفين لها أهمية كبيرة في شركات التأمين حيث يعتبر الموظف الذي لديه خبرة واسعه في مجال وظيفته يكون مرجعية للموظفين الجدد نظرا لعلمه بكافة أمور الوظيفة وكيفية تفادي المشكلات وهذا يساهم في تقديم خدمه مميزة للزبائن في شركات التأمين وتحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الخامسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى$\alpha \leq 0.05$بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاستقطاب.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاستقطاب وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21)

جدول رقم (21) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاستقطاب

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * استراتيجية الاستقطاب	100	0.738**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاستقطاب، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي زادت درجة استراتيجية الاستقطاب، والعكس صحيح.

الفرضية السادسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاختيار والتعيين.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاختيار والتعيين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22)

جدول رقم (22) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاختيار والتعيين

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * استراتيجية الاختيار والتعيين	100	0.857**	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاختيار والتعيين، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي زادت درجة استراتيجية الاختيار والتعيين، والعكس صحيح.

الفرضية السابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية التدريب.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية التدريب، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23)

جدول رقم (23) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية التدريب

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * استراتيجية التدريب	100	0.834**	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية التدريب، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي زادت درجة استراتيجية التدريب، والعكس صحيح.

الفرضية الثامنة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى$\alpha \leq 0.05$بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية تقييم الأداء.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية تقييم الأداء، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24)

جدول رقم (24) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية تقييم الأداء

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * استراتيجية تقييم الأداء	100	0.745**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية تقييم الأداء، بحيث كلما زادت

درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي زادت درجة استراتيجية تقييم الأداء، والعكس صحيح.

الفرضية التاسعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى$\alpha \leq 0.05$بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (25)

جدول رقم (25) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * استراتيجية الحوافز والتعويضات	100	0.711**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي زادت درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات، والعكس صحيح.

الفرضية العاشرة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى$\alpha \leq 0.05$بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة التميز القيادي.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة التميز القيادي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26)

جدول رقم (26) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة التميز القيادي

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * التميز القيادي	100	0.888**	0.000

بيّنت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة التميز القيادي، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي زادت درجة التميز القيادي، والعكس صحيح.

الفرضية الحادية عشرة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى$\alpha \leq 0.05$بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة جودة الخدمة.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة جودة الخدمة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27)

جدول رقم (27) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة جودة الخدمة

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية * جودة الخدمة	100	0.841**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة جودة الخدمة، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، زادت درجة جودة الخدمة، والعكس صحيح.

<u>الفرضية الثانية عشرة</u>

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة الحصة السوقية.

ولفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة الحصة السوقية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28)

جدول رقم (28) نتائج معامل الارتباط بيرســون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة الحصة السوقية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات الموارد البشرية *الحصة السوقية	100	0.810**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة الحصة السوقية، بحيث كلما زادت درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، زادت درجة الحصة السوقية، والعكس صحيح.

بناء على ما تم ذكره سابقا يضيف الباحث بأن شركات التأمين تحرص على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي، ونلاحظ بأن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب الاختيار والتعين، الحوافز والتعويضات، التدريب وتقييم الأداء) أثرت بشكل واضح على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

ويرى الباحث بأن شركات التأمين مستمرة بمواكبة التطورات العلمية من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بسبب أن شركات التأمين تقع ضمن منافسة كبيرة فيما بينها، فلا شك بأن تقوم شركات التأمين باستقطاب الكفاءات واختيار وتعيين الموظفين المناسبين من أجل تقديم الخدمات المميزة للزبائن وهذا يسهم في تحقيق التميز القيادي وتميز في تقديم الخدمة وتعظيم الحصة السوقية للشركة. فإن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين على المورد البشري يحقق الولاء للمنظمة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

1.5النتائج

بعد إجراء هذه الدارسة التي هدفت إلى بيان واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (في شركات التأمين المسجلة في فلسطين) في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. هنالك دور كبير وفعال لاستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم.
2. تساهم المتغيرات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق التميز المؤسسي(القيادة والخدمة المميزة والحصة السوقية).
3. أظهرت النتائج أن دور واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى شركات التأمين المسجلة في فلسطين، في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم لها دور إيجابي، بدليل أن شركات التأمين تطبق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل سليم مما يحق التميز المؤسسي.
4. أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم ووجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل أن شركات التأمين في محافظ رام الله وبيت لحم تمارس آليات الاستقطاب والاختيار والتعين بشكل سليم ووفق المتطلبات اللازمة توفرها في بيئة العمل.
5. أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لاستراتيجية التدريب وتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم ووجود علاقة تأثير طردية بين

المتغيرين. بتكثيف البرامج التدريبية والأنشطة التي تساهم في تطور المورد البشري من اجل إكسابهم مهارات معرفية جديدة.

7. أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لاستراتيجية الحوافز والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم ووجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل شعور الموظفين بالرضا عن الحوافز التي تقدم لهم مما يجعلهم يقدموا أفضل ما عندهم ولكن عليها التحديث في خططها باستمرار لمواكبة التطورات في البيئة المنافسة.
8. أظهرت النتائج في محاور التميز المؤسسي والمتمثلة في (القيادة والخدمة المميزة والحصة السوقية) يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لهم، ووجود علاقة تأثير طردية. حيث تسهم شركات التأمين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال جودة الخدمة المقدمة للزبائن وإرضائهم.
9. تطبق شركات التامين استراتيجيات الموارد البشرية والتي بدورها تحقق التميز المؤسسي في شركات التأمين، حيث جاءت جميع نتائج المعالجات الإحصائية مرتفعة لجميع استراتيجيات الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

2.5 الاستنتاجات:

1. وجود مستوى عالٍ من التميز المؤسسي في شركات التأمين.
2. تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في شركات التأمين.

3.5 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يوصي بما يأتي:

1. اهتمام الإدارات العليا في شركات التأمين بالسعي من أجل تحقيق مركز تنافسي جيد.

2. تقديم شركات التامين للشركات المشابهة نموذجاً حول كيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ وذلك لكي يتم الاستفادة منها في كيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

3. تعميم نتائج هذه الدارسة على الشركات الفلسطينية؛ لكي يتم الاستفادة من استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

4. تشجيع جميع الشركات الفلسطينية العاملة في فلسطين من أجل الاستفادة من تجارب شركات التأمين في كيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي من أجل تطوير المورد البشري للعمل في بيئة تنافسية.

5. اهتمام إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين بعقد ندوات ودورات بشكل مستمر حول أهمية التميز المؤسسي، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين.

6. عمل استفتاء واستبيان بشكل دوري ومستمرمع المواطنين الذين يتعاملون مع شركات التأمين؛ بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.

7. إشراك كافة الموظفين وبكافة مستوياتهم في الإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

8. استخدام الحوافز المادية والمعنوية في تدريب الموارد البشرية، وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي.

4.5الدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسة وجهة نظر الزبائن حول أثر جودة الخدمة المقدمة من شركات التأمين في فلسطين.
2. دور استراتيجيات الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر شركات التأمين الفلسطينية.
3. إجراء نفس الدراسة على قطاعات أو شركات أخرى في فلسطين.

المصادر والمراجع:

1. أبونا، السوسو. (2017): –أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
2. أبو سنينة، محمد. (2017): – تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال.
3. أبو جليدة، سعيد. (2018): –أثر استراتيجيات أدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
4. أبو لبدة، صابرين. (2018): –رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس. رسالة ماجستير، كلية الدارسات العليا، جامعة القدس، فلسطين
5. أبو عودة، محمود. (2018): –أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، غزة.
6. الأنصاري، السبحان. (2018): –سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، دراسة ميدانية للمشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة. رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، السودان.
7. التميمي، محمد كريم عبيد. (2017): –أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. جابر، ابتهال. (2017): –دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات: هيئة الجمارك السودانية. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
9. حجازي، نهال. (2016): –التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية –قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
10. الحجاج، أحمد. (2020): –أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

11. حسن، أحمد. (2017): –أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

12. حمزة، مزيان، علي، دحماني. (2021): –دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية –حالة مجموعة من الوكالات السياحية بالشلف. مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد رقم 17 / العدد 2 من صفحة 307–322

13. خدام، أمينة. (2020): –استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات محافظة العاصمة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

14. الخطيب، سائد.(2017): –أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطلع–القدس. رسالة ماجستير، جامعة القدس–فلسطين

15. الدين، ابتسام. (2016): –الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

16. رضا، هاشم. (2016): –التميز الإداري في منظمات الأعمال. دار الراية، عمان، الأردن.

17. الزبيدي، ناظم. (2016): –إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. الزين، رافده (2015). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

19. زواهرة، صفاء. (2017): –دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.

20. الساعدي، مؤيد. (2017): –الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية، رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.

21. سليم، نجوى. (2020): –ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي .مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية مجلد 2 عدد 2 صفحة 205–237

22. سليمان، ايمن. (2017): –أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

23. الشرعة، عطا الله، وسنجق، غالب. (2015): –ادارة الموارد البشرية. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. الشهراني، نوره. (2017): –دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير، إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

25. الشرقاوي، خليفة. (2018): –تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الملكية للشرطة.

26. الصوالحة، أيوب. (2019): –أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، عدد 1، صفحة1052 إلى صفحة 1066.

27. عباس حسن. (2016): –إدارة الموارد البشرية، مفاهيم وتوجهات معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28. العمري بدر. (2020): –استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، صفحة (344–345).

29. عبد القادر، حسين. (2020): –دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 3، صفحة (143).

30. العريني، إبراهيم (2017). أهداف إدارة الموارد البشرية مقال من موقع أنترنت تم استرداده بتاريخ 2018/5/13 https://www.makalcloud.com/post/fg2lebish

31. عريقات، إيفا. (2014): –أثر القروض المتعثرة على الحصة السوقية ونصيب السهم العادي من الأرباح في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

32. عمرو، أسماء. (2018): –ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.

33. الغامدي، ريم. (2018): –التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباجة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3 العدد 2، صفحة 317–333

34. القطامين، أحمد. (2017): –الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.

35. المحمدي، سعد. (2019): -إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
36. موسى، هند. (2021): -استراتيجية الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG). المجلة العربية للإدارة عدد 1 صفحة 229-255
37. هنية، محمد. (2016): -مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعة الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين
38. Anonymous, 2016. Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. INSEAD and the World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, Ithaca, New York, USA
39. Alghamdi, A.A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). Universal Journal of Management
40. Chaudhary. Rich (2019) 'Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis', WILEY, Indian Council of Social Research. Knowledge Management Research
41. Dessler. Gary (2017), Human Resource Management (15th edition). United Kingdom, Published by Pearson Education,
42. Halawi.ali (2018) Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior', American University of Science and Technology
43. Jianga, Tadikamallab , Shangb ,Zhaoc ،L. (2016). Impacts of knowledge on online brand success: an agent based model for online market share enhancement ،European Journal of Operational Research ،248. (3). 1093-1103.

44. Kaplow, L. (2015). Market Definition, Market Power. Forthcoming in the International Journal of Industrial Organization
45. Kanapala, battu (2018) 'A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: An Empirical Analysis on Health Care Industry', Shri Parma Hans Education & Research Foundation Vol 9 Issue 1, ISSN 2277 – 9809
46. Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and development. In Policy and practice in European human resource management Routledge.
47. Maloney, Thomas R. (2013)." Employee Recruitment and Selection: How to hire the right People", Cornell University
48. https://www.pcma.ps/
49. Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. The International Journal of Business & Management
50. Sivasubramanian, PK. (2016) 'Impact of Green HRM Practices on Firm Performance: With special reference to Manufacturing Industry', International Journal of Engineering Technology Science and Research, Volume 3, Issue 12, ISSN 2394-3386.
51. Sani, A, D. (2012), Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal.
52. Wilton, Nick. (2013). an Introduction to Human Resource Management. London: SAGA Publication Ltd.
53. Yee,lai (2018) An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities, Journal of Arts & Social Sciences, Vol 1, Issue 2, 64-73 .

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

استبانة بحث ميداني

عزيزي الموظف/ة في شركة تأمين---------- في محافظة---- المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص في بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس–أبو ديس. راجين منكم الاطلاع عليها وتعبئة الاستبانة المرفقة وتوخي الدقة والموضوعية في اختيار الدرجة المناسبة التي تتوافق مع رأيكم الكريم؛ لما له أثر كبير في الحصول على نتائج دقيقة تعزز تحقيق أهداف البحث ونحيطكم علماً بأن كافة البيانات الواردة في الاستبانة سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدماً على حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث: سامر جورج البندك

مشرف البحث: د. عمر الصليبي

يرجى وضع إشارة (x) أمام الخيار الأكثر ملائمة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية		
1	الجنس	( )ذكر ( )أنثى
2	المستوى التعليمي	( )دبلوم ( )بكالوريوس ( ) ماجستير ( )دكتوراه
3	المسمى الوظيفي	( )مدير عام ( )نائب مدير عام ( ) مدير فرع ( )رئيس قسم ( ) غير ذلك
4	سنوات الخبرة	( )أقل من خمس سنوات ( )من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ( ) من عشر سنوات إلى اقل من عشرين سنة ( ) عشرون سنة فأكثر

الجزء الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

المحور الأول: استراتيجية الاستقطاب

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بخبرة.					
2	تستخدم الشركة التحليل الوظيفي كأساس للاستقطاب					
3	تقوم الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة					
4	يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات الشركة.					
5	يتم استقطاب الموظفين من قبل دائرة إدارة الموارد البشرية.					

المحور الثاني: استراتيجية الاختيار والتعيين						
الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يتصف القائمون على عملية الاختيار بالموضوعية.					
7	تتم عملية الاختيار ضمن مقاييس النزاهة					
8	تعتمد الشركة على تشكيل لجنة للاختيار من ذوي الاختصاص					
9	تستخدم المقابلة كجزء أساسي في عملية الاختيار					
10	يتم جمع البيانات عن المقابلين من المعرفين					
11	يتم تقديم عقد عمل عند عملية التعيين					
12	يقدم دليل للموظف الجديد يحتوي على اللوائح والأنظمة المعمول بها عند التعيين					

13	يتم تبليغ الشخص المعين بمساره الوظيفي من البداية حتى نهاية خدمته					
14	يتم عمل دورة تدريبية تعريفية للأشخاص المعينين؛ لتعريفهم بالمنظمة					
15	يحدد راتب الشخص المعين ويبلغ به قبل إصدار قرار التعيين					

المحور الثالث: استراتيجية التدريب

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بناءً على خطة موضوعة مسبقاً					
17	تتابع الشركة الموظفين بعد إنهائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معرفة					
18	تزيد البرامج التدريبية معدل الإنتاجية للموظف					
19	تقدم الشركة حوافز ومكافآت لتحفيز المتدربين					

20	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون بطبيعة عملهم					
المحور الرابع: استراتيجية تقييم الأداء						
21	تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين حسب الوصف الوظيفي					
22	يحقق تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية					
23	تضع الشركة معايير للأداء يتم استخدامها في التقييم					
24	يتم تقييم الأداء بناءً على الإنتاجية					
25	تعتمد نتائج تقييم الأداء في اعتماد الترقيات					
26	يتم تقييم أداء الموظف حسب معايير الإنجاز					
المحور الخامس: استراتيجية الحوافز والتعويضات						
26	ترفع الشركة الراتب سنوياً بنسبة توازي متطلبات المعيشة					
27	يشعر الموظف بالرضا عن نظام حوافز وتعويضات الشركة					
28	تقدم الشركة حوافز استثنائية تشجيعية					

29	تمنح الشركة علاوات للأداء المتميز					
30	تعتمد الشركة على نظام حوافز وتعويضات عادل					
الجزء الثالث: التميز المؤسسي						
المحور الأول: التميز القيادي						
31	تشجع الشركة الموظف لتحقيق الأهداف المطلوبة					
32	يتم إنجاز العمل في الشركة بروح الفريق ضمن الموظفين					
33	تسعى إدارة الشركة للإبداع في العمل					
34	تحتفظ إدارة الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة					
35	تعمل إدارة الشركة على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء					
33	تتعامل إدارة الشركة مع اقتراحات الموظفين					
36	تتعامل إدارة الشركة مع شكاوى الزبائن					
37	تعتمد إدارة الشركة على استراتيجية التخطيط في الشركة					

38	تسعى إدارة الشركة باستمرار تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل					
39	تعمل إدارة الشركة على ترسيخ ثقافة جودة العمل					
المحور الثاني: جودة الخدمة						
40	تمتلك الشركة ميزة جذب للزبائن بناءً على جودة الخدمات المقدمة					
41	تقدم الخدمة بالشركة بناءً على احتياج الزبائن					
42	تؤدي الشركة أعمالها بطريقة أسرع وأكثر دقة من الشركات المنافسين					
43	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المشتركين المتنوعة					
44	تخضع عمليات تقديم الخدمات للمراجعين الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين					
45	تهتم الشركة بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها					
46	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والراحة					

47	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة					
48	يتم إجابة الزبائن عن استفساراتهم					
49	يوجد تعاون بين جميع الموظفين في الشركة لتقديم الخدمة.					

المحور الثالث: الحصة السوقية

50	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة حصتها السوقية					
51	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.					
52	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة					
53	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار					
54	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق					
55	تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافيا من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة					
56	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات					
57	تسعى الشركة إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحها					

58	تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية.					
59	تتميز الشركة بحصة سوقية أعلى من منافسيها.					
60	تحرص الشركة على تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف					

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. أحمد حرزالله	جامعة القدس
2	د. أكرم رحال	جامعة القدس
3	د. رائد حنضل	جامعة بيت لحم
4	د. حسام وهاب	جامعة بيت لحم
5	د. نضال درويش	جامعة القدس
6	د. محمد أبو زايد	جامعة بيرزيت
7	إسماعيل عريقات	جامعة بيرزيت
8	د. أيمن الزرو	جامعة بيرزيت

فهرس الجداول

جدول رقم (1) أسماء شركات التأمين في محافظة رام الله وبيت لحم وعدد العاملين	42
يوضح جدول رقم (2) خصائص العينة الديموغرافية وفقا لمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة	63
جدول رقم (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	66
جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة	68
جدول رقم (5) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله)	72
جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية الاستقطاب مرتبة حسب الأهمية	73
جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية الاختيار والتعيين مرتبة حسب الأهمية	74
جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية التدريب مرتبة حسب الأهمية	76
جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية تقييم الأداء مرتبة حسب الأهمية	77
جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر استراتيجية الحوافز والتعويضات مرتبة حسب الأهمية	78
جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للتميز القيادي	80

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر جودة الخدمة مرتبة حسب الأهمية	81
جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للحصة السوقية	82
جدول رقم (14) نتائج اختبارات (t–test) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير الجنس	84
جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي	86
جدول رقم (16) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المستوى التعليمي	86
جدول رقم (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	87
جدول رقم (18) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	88

جدول رقم (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة	89
جدول رقم (20) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية في محافظة بيت لحم ومحافظة رام الله) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	90
جدول رقم (21) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاستقطاب	91
جدول رقم (22) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الاختيار والتعيين	92
جدول رقم (23) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية التدريب	92
جدول رقم (24) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية تقييم الأداء	93
جدول رقم (25) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة استراتيجية الحوافز والتعويضات	94
جدول رقم (26) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة التميز القيادي	95

جدول رقم (27) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة جودة الخدمة	96
جدول رقم (28) نتائج معامل الارتباط بيرســون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وبين درجة الحصة السوقية	97

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
إقرار	أ
شكر وتقدير	ب
مصطلحات الدراسة	ت
المُلخص	ج
Abstract	ح
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
1.1 ألمُقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 أهداف الدراسة	4
5.1 فرضيات الدراسة	5
6.1 متغيرات الدراسة	6
7.1 نموذج الدراسة	7
8.1 منهجية الدراسة	8
9.1 مبررات الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	10
1.2 الإطار النظري والأدبيات	10
2.2 ألمُقدمة	10
1.2مفهوم إدارة الموارد البشرية	11
1.2.2أهمية إدارة الموارد البشرية	11
2.2.2أهداف إدارة الموارد البشرية	11
3.2 استراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها	12
1.3.2 مفهوم تحليل الوظيفة	12
2.3.2 أهداف تحليل الوظيفة	12
4.2 استراتيجية الاستقطاب	14
1.4.2 مفهوم الاستقطاب	15

2.4.2 أهمية وأهداف الاستقطاب	16
3.4.2 مصادر الاستقطاب	18
5.2 استراتيجية الاختيار والتعيين	19
1.5.2 مفهوم الاختيار والتعيين	19
2.5.2 أهداف استراتيجية الاختيار والتعيين	20
6.2 استراتيجية تقييم الأداء	20
1.6.2مفهوم تقييم الأداء	21
2.6.2 أهمية وأهداف تقييم الأداء	21
3.6.2 خطوات تقييم أداء العاملين	22
7.2 استراتيجية التدريب	24
1.7.2مفهوم التدريب	25
2.7.2 أنواع التدريب	26
3.7.2 خطوات إعداد التدريب	27
8.2 استراتيجية الحوافز والتعويضات	28
9.2 التميز المؤسسي	30
1.9.2 مفهوم التميز المؤسسي	31
2.9.2 أهمية التميز المؤسسي	31
3.9.2 خصائص التميز المؤسسي	32
4.9.2 أبعاد التميز المؤسسي	32
5.9.2 معيقات التميز المؤسسي	34
10.2 الحصة السوقية	35
1.10.2 أهمية الحصة السوقية	36
2.10.2خطوات تحديد الحصو السوقية والعوامل المؤثرة فيها	37
3.10.2 طرق قياس الحصة السوقية	38
4.10.2 تعظيم الحصة السوقية	38
11.2 نبذة عن شركات التأمين في فلسطين	39
2.2 الدراسات السابقة	43
3.2التعقيب على الدراسات السابقة	60

الفصل الثالث	62
3 منهجية الدراسة وإجراءاتها	62
1.3 ألمُقدمة	62
2.3 منهج الدراسة	62
3.3 مصدر جمع البيانات	62
4.3 مجتمع الدراسة	63
5.3 عينة الدراسة	63
6.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	63
7.3 أسلوب وأداة جمع البينات	64
8.3 صدق أداة الدراسة	65
9.3 ثبات أداة الدراسة	68
10.3 إجراءات تنفيذ الدراسة	69
11.31 الأساليب الإحصائية	69
12.3 مفتاح التصحيح	70
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	71
1.4 ألمُقدمة	71
2.4 نتائج أسئلة الدراسة	71
3.4 نتائج فرضيات الدراسة	84
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والاستنتاجات	98
1.5 النتائج	98
2.5 الاستنتاجات	99
3.5 التوصيات	99
4.5 الدراسات المستقبلية	100
المصادر والمراجع	101
الملاحق	106
فهرس الجداول	116