

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية.
(التطبيق على شركات التأمين)

عيسى مصطفى عمر ناصر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية.
(التطبيق على شركات التأمين)

Strategic Agility and its Impact on the Performance of Private Companies in the West Bank.

إعداد:

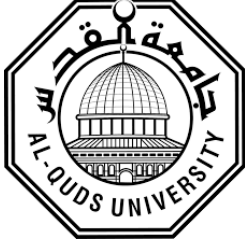
عيسى مصطفى عمر ناصر

بكالوريوس علوم إدارية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الدكتور نصر عبد الكريم

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد
التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1442هـ / 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية.

(التطبيق على شركات التأمين)

Strategic Agility and its Impact on the Performance of Private Companies in the West Bank.

اسم الطالب: عيسى مصطفى عمر ناصر.

الرقم الجامعي: 21811844

إشراف: د. نصر عبد الكريم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/05/05 من أعضاء لجنة المناقشة

المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة:	د. نصر عبد الكريم	التوقيع:
ممتحناً داخلياً:	د. عبد الوهاب الصبّاح	التوقيع:
ممتحناً خارجياً:	د. شريف أبو كرش	التوقيع:

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٍ وَلَا نَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴾ (الإسراء: 23)

إلى ذكري والدي الطيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وغفر له

إلى والدي أمد الله في عمرها بالصحة والعافية

إلى أغلى ما منحتني إياه الحياة، أبنائي الأعزاء

إلى من رافقتني في دربي سندا دائما . . زوجتي العزيزة

إلى كل من روت دماهم أرض فلسطين،، إلى الشهداء والجرحى على طول سنوات النضال الفلسطيني

إلى من ضحوا بجريتهم لننال مجداً، أسرانا في سجون المحتل الغاشم . .

إلى كل من مد لي يد العون . .

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

عيسى مصطفى عمر ناصر

التاريخ: 2021/05/05

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وإلى الوصول به إلى درجة من الرضا والقبول، وأخص بالذكر مشرفي الدكتور نصر عبد الكريم، الذي لم يتوانى عن تقديم توجيهاته وإرشاداته لي، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لأسرة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، والذين ما فتئوا يقدمون من علمهم وتوجيهاتهم ونصائحهم ما مكنتني من الوصول إلى نهاية هذه الدراسة، وأخص بالذكر الدكتور أحمد حرز الله والدكتور عبد الوهاب الصبّاغ والدكتور سعدي الكرنز.

والشكر موصول إلى هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة القدس ممثلة برئيسيها ومجلس أمنائها، والذين بجهودهم وعطائهم، يتيحون فرصة ثمينة للطالب الفلسطيني ليصل إلى أعلى مستويات العلم والتقدم.

كما أتقدم بكل تواضع بالشكر والإنحاء لأساتذتي الأفاضل الذين رغم مشاغلهم وضيق وقتهم، أعطوني من الوقت لمراجعة وتدقيق وتحكيم أداة دراستي، وإبداء ملاحظاتهم، التي كان لها الدور الأكبر في تطوير وتحسين ما قمت به من عمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي أبدت ملاحظاتها ورؤيتها العلمية ليرقى هذا العمل إلى المستوى المطلوب.

وفي الختام اشكر كل من ساندني ولو بجزء يسير في تقديم هذه الدراسة، والحمد لله رب العالمين.

تعريفات الدراسة

الرشاقة الاستراتيجية: هي القدرة على الكشف والاستجابة عن الفرص والتهديدات بكل سهولة ويسر، وبسرعة ومهارة، كما تعرف بأنها السرعة والمرونة، فهي تعطي المنظمة المرونة لتحقيق النجاح والتفوق من خلال إعطاء الصلاحيات للعاملين واتخاذ القرارات بأكبر قدر من الاستقلالية، ويكون لها الأثر الإيجابي على رؤية المنظمة (الروسان، 2017).

الشركة: عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن المشروع من ربح أو خسارة (محمد، 2017).

الشركة (إجرائياً): يستخدم مصطلح الشركة في هذه الدراسة للإشارة إلى شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات (ترست للتأمين، التكافل للتأمين، العالمية المتحدة للتأمين، الوطنية للتأمين، المشرق للتأمين، فلسطين للتأمين، تمكين الفلسطينية للتأمين، المجموعة الأهلية للتأمين، شركة فلسطين لتأمين الرهن العقاري، شركة مت لايف أليكو).

المرونة: هي "القدرة التي يمكن للمنظمة من خلالها التعامل مع ظروف عدم التأكد، إضافة إلى قدرتها على توجيه أعمالها وعملياتها بشكل يمكن من خلاله تعبئة وتطويع الموارد نحو سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة، وذلك بغية العودة إلى حالة من التوازن للمنظمة" (زكي، 2019، 624).

القدرة على التكيف: القدرة على تنظيم الإدراك والعاطفة والسلوك بشكل تكيفي استجابة للظروف الجديدة والمتغيرة (Martin, 2011).

الحساسية الاستراتيجية: عملية دائمة ومستمرة تسعى لاغتنام الفرص بشكل أكثر سرعة من المنافسين، وبالتالي لا بد أن تمتلك المنظمة المعلومات الكافية والمفصل والموثوقة بشكل دائم ومحدث عن الأسواق، ووضع أهداف الأداء الواضحة للعاملين وتطوير نظم الحوافز لديها (عبد الله وعمير، 2019).

جوهرية الموارد وتدققها: قدرة المنظمة على توفير ما يلزمها من أجل إنجاز المهام وتقديم المنتجات الخاصة بها (الصانع، 2013).

الأداء المؤسسي: الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف بفعالية، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة خلال فترة زمنية معينة بكفاءة (اللبيدي، 2015).

الربحية: "القدرة على استثمار الأموال لتحقيق العوائد من استخدامها" (Tulsian, 2014, p. 19).

الإنتاجية: "العلاقة التي تجمع بين مدخلات الإنتاج المختلفة والمتنوعة المباشرة وغير المباشرة منها للحصول على مخرجات من السلع والخدمات المختلفة" (عيسى، 2018، 27).

كفاءة التشغيل: "الاستخدام الأمثل للمواد الإنتاجية المتاحة والتي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، كما أنها استعداد وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بالشكل الأفضل وترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية واقتصادية" (أحمد، 2020، 49).

المخلص

في الوقت الذي يمر به العالم بالتقلبات والتغيرات السريعة والمتقلبة، فإن الشركات في كافة القطاعات والأعمال أصبحت بحاجة إلى ما هو أكثر من التخطيط الاستراتيجي كأداة لمواجهة هذه التقلبات والتطورات، والحفاظ على مواقعها واستمراريتها واستدامتها، فهي بحاجة إلى الكثير من الأدوات كالمرونة والقدرة على التكيف وصولاً إلى الرشاقة الاستراتيجية التي تجعلها قادرة على اتخاذ خطوات سريعة وتفاعل سريع مع التغييرات.

والقطاع الخاص ليس كالقطاع الحكومي، فالربحية والإنتاجية تشكلان أساساً وهدفاً لهذا القطاع، وفي ضوء التغيرات التي بدأت بالتأثير على هاذين الهدفين، تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تهدف إلى التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهريّة الموارد وتدقيقها)، وتأثيرها على الأداء بأبعاده (الربحية، الإنتاجية وكفاءة التشغيل) في شركات التأمين في الضفة الغربية.

تم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية والتي تمثلت بشركات (الوطنية للتأمين، العالمية، فلسطين، تمكين، التكافل، ترست، المشرق، والأهلية للتأمين)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (1429) عامل وعاملة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (302) عامل وعاملة، كانت نسبة استرجاعها (94.3%).

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية وبين الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية، حيث تفسر الرشاقة الاستراتيجية (67.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل بالأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية، كما بينت النتائج أن أعلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء هو بعد الحساسية الاستراتيجية، كما نتج عن الدراسة عدم الاهتمام الكافي من قبل هذه الشركات بالتعلم التنظيمي، وتدني مستوى ربطها لمهارات ومعارف العاملين مع أهدافها التي تطمح لتحقيقها.

وعليه؛ أوصت الدراسة، بضرورة الاهتمام بزيادة مستوى الرشاقة الاستراتيجية لانعكاسها على الأداء في شركات التأمين، ووضع الآليات والاستراتيجيات التي من شأنها رفع مستوى الحساسية الاستراتيجية، إضافة إلى زيادة مرونة الرؤية لدى هذه الشركات بما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتقلبات

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، شركات التأمين، الحساسية الاستراتيجية

Strategic agility and its impact on the performance of private companies in the West Bank.

Prepared By: Issa Mustafa Omar Nasser

Supervisor: Dr. Nassir Abdelkareem

Abstract

At a time when the world is going through rapid and volatile fluctuations and changes, companies in all sectors and businesses need more than strategic planning as a tool to face these fluctuations and developments, and to preserve their sites, continuity and sustainability. They need many tools such as flexibility and the ability to adapt to Strategic agility that makes them able to take quick steps and react quickly to changes.

The private sector is not like the government sector, because profitability and productivity form the basis and goal of this sector, and in light of the changes that have begun to affect these two goals, the importance of this study is that it aims to identify the level of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment and unity of leadership, and the essence of resources and their flow.), And its impact on the performance in its dimensions (profitability, productivity and operating efficiency) in insurance companies in the West Bank..

The study was based on a descriptive approach, and the study population was identified from the employees of insurance companies operating in the West Bank, which were represented by (National Insurance, International, Palestine, Tamkeen, Takaful, Trust, Al-Mashreq, and Al-Ahlia Insurance), and the number of the study population was (1429 male and female employees, and a simple random sample was taken from the study population, the size of which was (302) male and female employees, the rate of recovery was (94.3%).

The results of the study showed that there is a strong positive correlation between the level of strategic agility and the performance of insurance companies in the West Bank, where strategic agility (67.3%) explains the variation in the dependent variable represented by performance in insurance companies in the West Bank. Dimensions of strategic agility affecting performance is the dimension of strategic sensitivity, as the study resulted in insufficient attention by these companies to organizational learning, and the low level of linking them to the skills and knowledge of workers with the goals they aspire to achieve.

Accordingly; The study recommended that attention should be paid to increasing the level of strategic agility due to its reflection on performance in insurance companies, and to develop mechanisms and strategies that would raise the level of strategic sensitivity, in addition to increasing the flexibility of vision in these companies so that they are able to respond quickly to changes and fluctuations.

Key words: strategic agility, corporate performance, insurance companies, strategic sensitivity

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية اليوم إحدى أدوات التنافسية التي لا بد من توافرها لدى المنظمة، خاصة في ظل حالة من التغيير المستمر والدائم في بيئة الأعمال، والتي تحكمها عدة عوامل وأسباب من أهمها تطور التكنولوجيا الدائم والمتسارع، إضافة إلى ازدياد المنافسين والعولمة التي من شأنها أن تجلب منافسات خارجية بشكل غير متوقع، إضافة إلى تنوع الحاجات والرغبات للعملاء والمستهلكين وأصحاب المصالح، وبالتالي صارت لزاماً على الشركات التي ترغب في استمرارية النجاح والعمل أن تمتلك ما يمكنها من مواجهة كل هذا والاستمرار في التقدم واحتلال أفضل مواقع التنافسية.

والتخطيط الاستراتيجي اليوم كأحد السبل لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تعيقها ولتطوير المنظمة والوصول بها إلى أفضل المواقع، لم يعد كافياً في ظل عالم متسارع متطور، بل صار من الحكمة أن يتسم هذا التخطيط بالرشاقة والمرونة التي تمكنه من التعامل مع أي طارئ أو تغيير لم يكن محسوباً ضمن الخطط والسياسات التي تضعها المنظمة، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأحدى الأدوات الممتدة من التخطيط الاستراتيجي والهادفة إلى متانة أكبر لدى المنظمة في مواجهة التحديات والمخاطر والتغيرات في البيئة المحيطة بها.

ويعتبر قطاع التأمين الفلسطيني، أحد القطاعات المهمة والتي تتميز بتنافسية كبيرة وعالية في ظل صغر السوق وتعدد الشركات العاملة فيه، إضافة إلى أنه حديث العهد مقارنة بالكثير من الدول العربية المحيطة، فقد بدأ الإشراف الفعلي على هذا القطاع منذ تشكل السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وحتى هذا العام، تطور هذا القطاع بشكل جيد مقارنة بالدول المحيطة، وكما بينا فإن صغر حجم السوق الفلسطيني مقارنة بعدد الشركات العاملة، يجعل هذه الشركات في تحدٍ كبير يستلزم منها التوجه نحو أدوات تساعد في مواجهة التنافسية العالية والاستمرار بتقديم خدماتها بالجودة والنوعية المطلوبة، ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في كونها تسلط الضوء على هذا الواقع من حيث مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص في قطاع التأمين الفلسطيني وتأثيرها على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

1.2 مشكلة الدراسة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تتميز بالتقلب والتغيير المستمر، في ظل تطورات تكنولوجية وتقنية متسارعة، وفي ظل تنافسية متزايدة، وبالتالي فإن هذه المؤسسات ستجد نفسها مهددة في أعمالها واستمراريتها ما لم تتخذ خطوة للتفاعل مع هذه التغيرات بشكل إيجابي، وأن تبدأ في المخاطرة من أجل الوقوف على الفرص المتاحة وسط هذه التقلبات والتغيرات، والاستفادة منها في مواجهة تحديات محتملة (حريم، 2009).

وفي الواقع الفلسطيني، فإن الشركات التي تعمل في القطاعات المختلفة تتعرض لتقلبات وتغييرات تفرضها الوقائع الداخلية والخارجية والإقليمية عليها، وبالتالي لا بد من تحديد الأدوات القادرة على مساعدة هذه الشركات في مواجهة هذه التحديات والتقلبات، والبحث عن الفرص واقتناصها، الأمر الذي يجعلنا أمام تساؤل يحدد مشكلة الدراسة الحالية والذي يتمثل في: ما هو مستوى الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء في شركات القطاع الخاص المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية.

1.3 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في معرفة مستوى الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في فلسطين، من خلال دراسة هذه المتغيرات على قطاع التأمين في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف وضع الباحث عدة أهداف فرعية لا بد من تحقيقها للوصول إلى الهدف الرئيس وهي:

1. التعرف على مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الخاص المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية.

2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي وأبعاده لدى شركات القطاع الخاص المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية.
3. كشف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية.
4. معرفة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وحول الأداء تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل).

1.4 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيس المتمثل في: ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركات في القطاع الخاص الفلسطيني المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية؟ وللوصول إلى إجابة هذا السؤال لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهريّة وتدقيق الموارد)، والتي تتمتع بها شركات القطاع الخاص في الضفة الغربية؟

السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما واقع الأداء المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص الفلسطيني متمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية من حيث (الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل)؟

السؤال الرئيس الثالث للدراسة: ما تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي لشركات القطاع الخاص الفلسطيني المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية؟

1.5 مبررات الدراسة

من أهم المبررات التي دفعت الباحث إلى القيام بهذه الدراسة:

1. حداثة موضوع الدراسة على بيئة الأعمال الفلسطينية في القطاع الخاص.
2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية كأداة نحو تطور واستدامة المنظمات الفلسطينية في القطاع الخاص.
3. الخلفية العملية للباحث كونه يعمل في قطاع التأمين ولديه خبرة عملية لا بأس بها في هذا المجال.

1.6 حدود ومحددات الدراسة

الحدود المكانية للدراسة: أجريت الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في قطاع التأمين في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية للدراسة: تمت الدراسة في العام الأكاديمي 2020-2021.

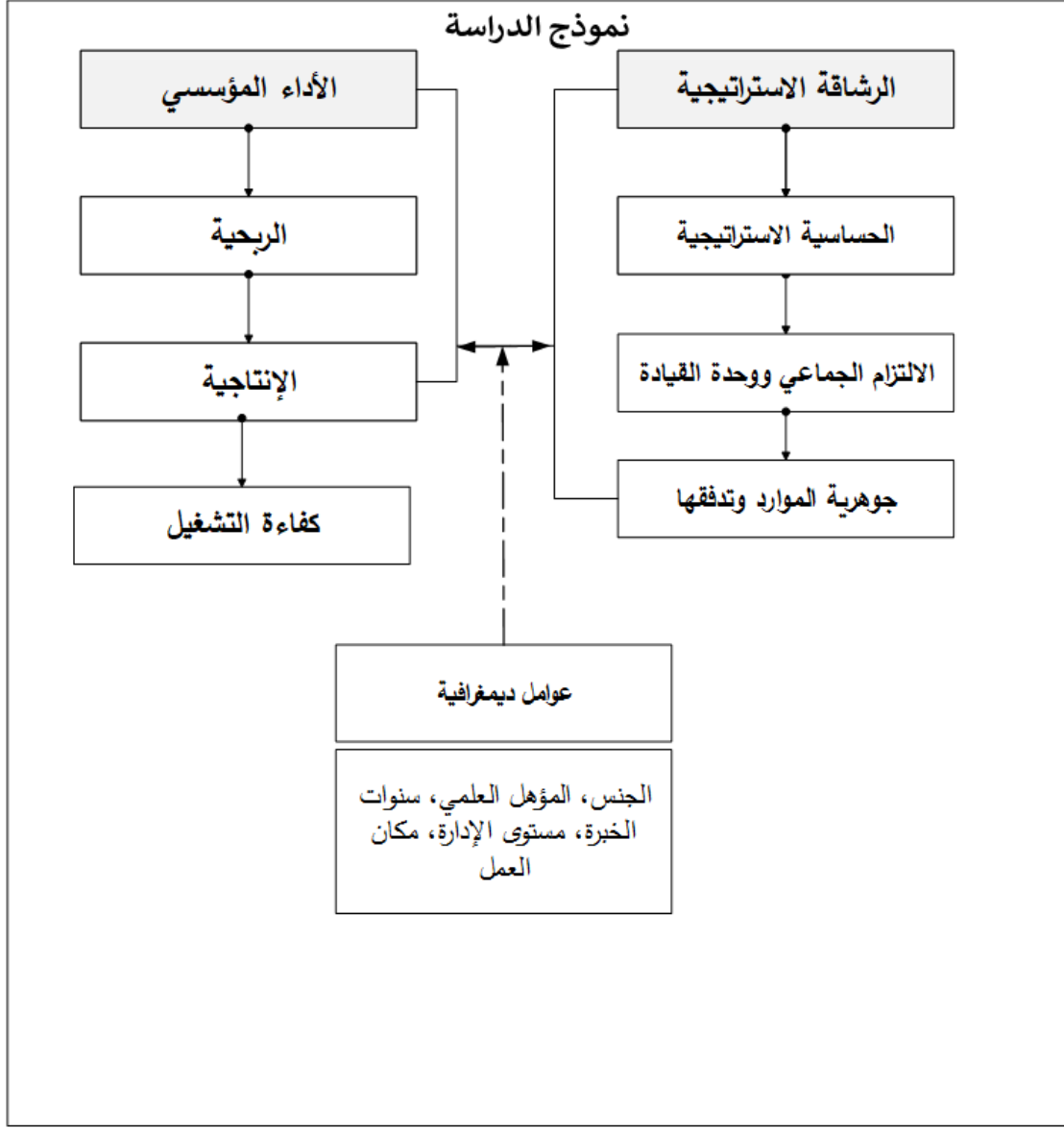
الحدود البشرية للدراسة: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بجميع العاملين في الإدارات العامة لشركات التأمين في الضفة الغربية وهي شركات (الوطنية للتأمين، العالمية للتأمين، فلسطين للتأمين، تمكين للتأمين، التكافل للتأمين، ترست للتأمين، المشرق للتأمين، والأهلية للتأمين) في المقرات الرئيسية والفروع والبالغ عددهم (1429) موظفاً وموظفة.

الحدود الموضوعية للدراسة: ناقشت الدراسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهريّة الموارد وتدفعها) كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي من حيث (الربحية، الإنتاجية، وكفاءة التشغيل) كمتغير تابع.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (302) مفردة بحثية.

1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة:



شكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة)

1.8 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الرضاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهية وتدفق الموارد) في شركات القطاع الخاص (ممثلة بشركات التأمين) وبين مستوى الأداء لدى هذه الشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل: مقر الشركة، الفروع).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضاقة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل: مقر الشركة، الفروع).

1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود ومحددات الدراسة، ونموذج الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل أبرز ما احتوته الكتب والمراجع والأدب النظري عن الرشاقة الاستراتيجية من حيث المفهوم والمكونات والأهمية والفوائد والأبعاد، والتي يمكن أن تعود على مؤسسات القطاع الخاص بالفائدة من حيث قدرتها على مواجهة التغييرات والتقلبات في بيئة الأعمال وانتهاز الفرص والقدرة على الاستمرارية واستحقاق وضع تنافسي متقدم، كما يتناول هذا الفصل مفهوم القطاع الخاص ومحددات الأداء ومستواها في شركات هذا القطاع، والأبعاد التي يمكن من خلال قياس أداء الشركات، ويورد الباحث في نهاية هذا الفصل أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بالبحث والتحليل لمواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

2.2 مفهوم الرشاقة

عندما نسمع كلمة (الرشاقة)، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا صلتها بالرياضة، والتمارين البدنية، وفي علم الرياضة فإن (الرشاقة) تعني قدرة الفرد على تغيير أوضاعه في الهواء، والمراوغة بالكرة، كما تتضمن الرشاقة تغيير الاتجاه وهو العنصر الأبرز في معظم النشاطات والتمارين المرتبطة بهذا المفهوم، والسرعة أيضاً عنصر آخر للرشاقة، والشخص الذي يتمتع بصفة الرشاقة في العلم الرياضي هو الشخص القادر على التغيير من وضع إلى آخر بأقصى سرعة وتوافق (الروابدة، 2017).

أما في علم الإدارة وفي منظمات الأعمال، فإن الرشاقة تفسر بأنها سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل واستغلال هذه التغيرات وتوجيهها نحو صالح وفائدة المنظمة، كما أنها تفسر بقدرة المنظمة على التكيف وإعادة التشكل بطريقة سريعة في ظل التغيرات الحاصلة، ويرى البعض بأن الرشاقة في عالم المنظمات والأعمال هي القدرة على تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة وغير المتوقعة، كما يعدها البعض هدفاً استراتيجياً ترغب أي منظمة في تحقيقه أملاً منها في إنشاء موقعها التنافسي المتقدم على المدى الطويل (فاضل، 2016).

وفي اللغة فإن مصطلح الرشاقة يأتي من المصدر (رَشَقَ) وهو الرمي بالسهم والنبل، والرشاقة التهذيب، يقال للغلام أو الجارية إذا كانا في اعتدال: رشيق ورشيقة، وناقاة رشيقة أي خفيفة وسريعة (ابن منظور، اللسان، باب الرء).

2.3 القدرة على التكيف، المرونة، والرشاقة

ان مصطلحات القدرة على التكيف والمرونة والرشاقة، هي كلها مصطلحات تصف قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات، ولكن هناك جهات نظر تعتقد بوجود اختلافات مفاهيمية في هذه المصطلحات، وهو ما سنحاول توضيحه في هذه الدراسة.

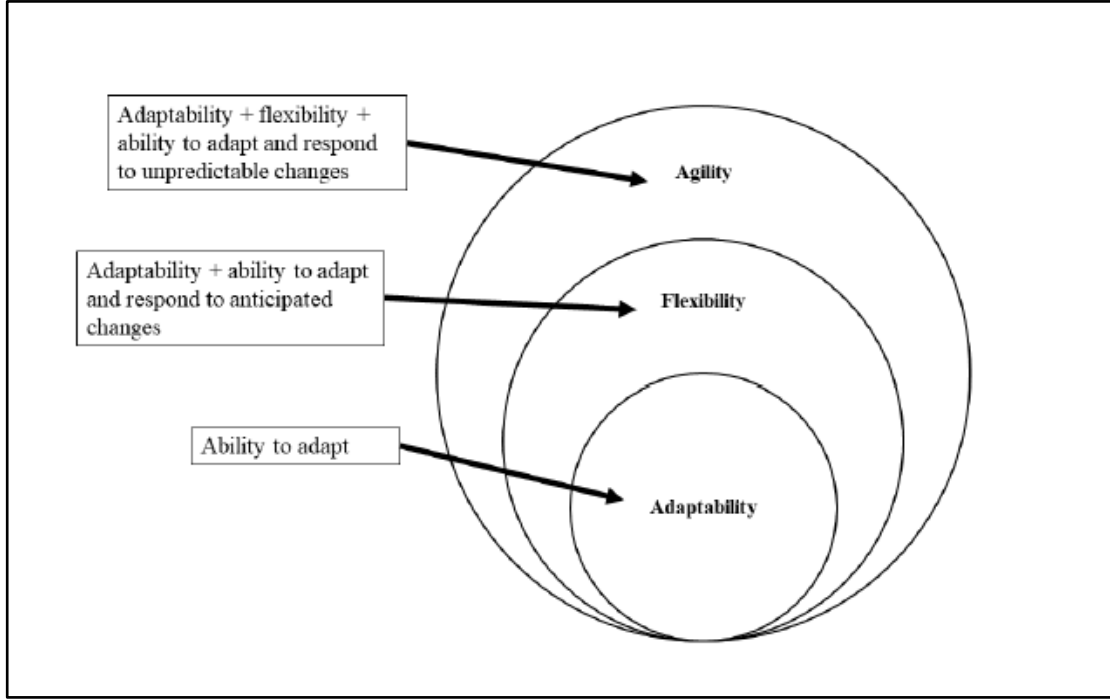
القدرة على التكيف Adaptability بمفهومها الفردي يمكن تعريفها بأنها القدرة على تنظيم الإدراك والعاطفة والسلوك بشكل تكيفي استجابة للظروف الجديدة والمتغيرة (Martin, 2011).

وتعرف القدرة على التكيف على مستوى المنظمة بأنها القدرة على التحرك بسرعة نحو الفرص الجديدة والتكيف مع الأسواق المتقلبة وتجنب التراخي، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها صنع القرار الذي يقوم به أعضاء المنظمة والذي يؤدي إلى إجراءات يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليل الفجوة بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية والمؤسسية (Sarta & et al., 2020).

فيما المرونة Flexibility فإنها تدل على القدرة التنظيمية على الاستجابة لبيئة مضطربة ومتغيرة من خلال تطوير العمل والابتكار وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وذلك بالاعتماد على التعلم والتجديد (Dies & Escoval, 2014)، فيما يرى زكي (2019، 624) بأن المرونة هي "القدرة التي يمكن للمنظمة من خلال التعامل مع ظروف عدم التأكد"، إضافة إلى قدرتها على توجيه أعمالها وعملياتها بشكل يمكن من خلاله تعبئة وتطويع الموارد نحو سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة، وذلك بغية العودة إلى حالة من التوازن للمنظمة.

ومما سبق، فإن رأينا في هذه الدراسة أن القدرة على التكيف هي قدرة المنظمة على العيش وإيجاد حالة من التوازن في ظل حدوث تغيرات، فيما تكون المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف ولكن

في ظل ظروف وتغيرات متوقعة قد لا تكون قد حدثت بعد ولكنها متوقعة، فيما الرشاقة هي المزيج بين المفهومين، تتكون من الاثنين معاً فهي قدرة المنظمة على التكيف واقتناص الفرص والبقاء والازدهار في ظل بيئة متغيرة وأحداث متوقعة وغير متوقعة أيضاً، والشكل التالي يوضح تكامل المفاهيم السابقة سوياً:



شكل 2: مجال الرشاقة والقدرة على التكيف والمرونة (المصدر: (Kotkova, Kristyna. (2018). *How strategic agility effects strategy implementation in servitizing companies?*, p16)

2.4 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

كانت بداية ظهور مفهوم الرشاقة Agility في عالم الإدارة بداية التسعينيات من القرن الماضي، واختص هذا المفهوم في الشركات الصناعية وفي عمليات التصنيع، وجاء هذا المفهوم ليصف الحالة التي تكون بها الشركة قادرة على البقاء والازدهار في ظل بيئة تنافسية متقلبة ودائمة التغيير، وفي ظل حال من عدم التأكد وعدم التوقع، وذلك من خلال السرعة في الاستجابة لهذه التغيرات والفعالية العالية في تصنيع منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة (Nafei, 2016).

أما مصطلح الاستراتيجية، فيرجع في أصوله إلى كلمة (Strategos) اليونانية، والتي كانت تعني كيفية قيادة الجنرال للحرب، وقد بدأ المصطلح كمصطلح عسكري استخدم في الحروب والعمليات العسكرية ولا زال حتى يومنا هذا، وفي عمل الإدارة تعرف الاستراتيجية بأنها الخطط والأنشطة التي تتم بشكل منظم، والتي يتم وضعها لضمان خلق حالة من التوازن والتطابق بين رسالة

المنظمة وبين أهدافها، وبين رسالة المنظمة والبيئة المحيطة بها والتي تعمل بها، بشكل فعال وبكفاءة عالية، كما يرى البعض بأن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات الهامة التي يتخذها المديرون لأجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة (الأسطة، 2016).

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها مفهوم يتكون من عنصرين هما الاستجابة وإدارة المعرفة، والتي تعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وإعطاء الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجياتها (Arokodare & Asikhia, 2020).

كما يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها القدرة على الكشف والاستجابة عن الفرص والتهديدات بكل سهولة ويسر، وبسرعة ومهارة، كما تعرف بأنها السرعة والمرونة، فهي تعطي المنظمة المرونة لتحقيق النجاح والتفوق من خلال إعطاء الصلاحيات للعاملين واتخاذ القرارات بأكبر قدر من الاستقلالية، ويكون لها الأثر الإيجابي على رؤية المنظمة (الروسان، 2017).

فيما يذهب كل من (Doz & Kosonen 2010) إلى تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تعديل استراتيجيتها وإعادة تشكيل هذه الاستراتيجية في بيئة الأعمال المتغيرة، وهو ما يتحقق من خلال الاستشعار المستمر والدائر لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، إضافة إلى مراقبة احتياجات ورغبات الزبائن والتكيف معها دون المساس برؤية المؤسسة أو رسالتها أو أهدافها الاستراتيجية. ويرى (Goldman & et al. 1995) أن هناك أربع أساسيات لا بد من أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار بهدف بناء رقابة استراتيجية فيها وهي:

- إثراء الزبون: وهو حين تكون المنظمة قادرة على أن تكون دائماً جزءاً من عمليات زبائننا.
- التعاون لتعزيز التنافسية: وذلك من خلال مزامنة تناسق الأشخاص والوحدات الفرعية للمنظمة، بهدف تطوير النشاطات والعمليات الهادفة إلى تلبية الحاجات المتغيرة والمستمرة للزبائن.
- التنظيم: وهو العملية التي يكون الهدف منها السيطرة على التغيير، وحالة عدم التأكد، إضافة إلى قدرة المنظمة على تحويل آثار التغيير الحاصل إلى فرص تستفيد منها المنظمة.
- تأثير الأفراد والمعلومات: خلال تشجيع المنظمة على الابتكار والإبداع وتسهيل تدفق المعلومات بشكل سهل وحر، ومن خلال تشجيعها لتبادل الأفكار والتعاون ضمن وحدات المنظمة، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسؤولية الشخصية للعاملين فيها.

2.5 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

إن عالم الأعمال اليوم مليء بالأمثلة التي تعكس أهمية وجود رشاقة استراتيجية لدى المنظمة، فمنظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة تشوبها تغييرات مستمرة في الظروف المحيطة وكذلك في رغبات الزبائن ومستوى طلبهم على الخدمة أو السلعة، إضافة إلى التقدم التكنولوجي المتسارع والتغييرات التنظيمية، وهو الأمر الذي يجعل من شعور المنظمة بالتغير المحيط والاستجابة له، محدداً من محددات نجاحها، فعلى سبيل المثال نجد أن منظمات مثل Kodak و Ericsson و Nokia والتي كانت في يوم من الأيام رائدة بين منافسيها في مجال أعمالها، قد تراجعت في مستواها وحجمها، نتيجة لفشلهم في أن يكونوا منظمات رشيقة استراتيجياً، وهو الذي أضعف من مواقعها التنافسية (حسين، 2019).

ويمكن الحديث عن الرشاقة الإستراتيجية وأهميتها بشكل مفصل، كونها تمس كافة مركبات المنظمة ومكوناتها، ولكن يمكن إجمال أهميتها في بعض النقاط التالية (عبد الله وذياب، 2019)، (هنية، 2016):

- تؤدي الرشاقة الاستراتيجية إلى جعل المنظمة أكثر ديناميكية في الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتضمن استمراريتها في العمل.
- وجود الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمة يجعلها قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية أكبر للتقلبات التي تحدث في السوق وغيرها من التغيرات القائمة على عدم اليقين وعدم التأكد، وهو ما يسمح لها بامتلاك الموقع التنافسي المتميز.
- تمنح الرشاقة الاستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمنحها التفوق والنجاح وذلك من خلال الصلاحيات والاستقلالية لفرق العمل في اتخاذ القرارات.
- تمكن المنظمة من إدارة وضبط عملية التغيير المستمر من خلال الاعتماد على مجموعة من البدائل وتطوير المهارات والمهام وإعادة تعبئة وتنظيم الموارد التي تمتلكها.
- تجعل المنظمة في حالة من الفطنة والانفتاح والمرونة على الأحداث المحيطة بها مما يساعدها في إعادة تقييم خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية وفقاً للتغيرات الحاصلة.

2.6 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

هناك الكثير من النماذج التي اقترحت أبعاداً للرشاقة الاستراتيجية في المنظمة، بعض هذه النماذج اقترح ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية تتمثل في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتدفق الموارد، ومن أمثال من طرحوا هذه الأبعاد (Doz & Kosonen 2008)، فيما تقدم (Implement Consulting Group 2013) سبعة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية وهي:

- استشعار التغييرات بشكل سريع.
- القدرة على اتخاذ قرارات جماعية سريعة.
- الاستجابة السريعة للتغيرات.
- تطبيق التكنولوجيا.
- تكامل العمليات وتناسقها.
- التطوير والتحسين.
- امتلاك شبكة قوية من الشركاء.

وقد اقترح Long (2000) اعتماداً على الأبعاد السابقة نموذجاً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية تمثل في الأبعاد التالية:

- وضوح الرؤية.
- معرفة العملاء.
- فهم القدرات الأساسية.
- اختيار الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- المسؤولية المشتركة.
- اتخاذ الإجراءات.

ولأغراض الدراسة الحالية سيتم البحث في الأبعاد التي حددها (Doz & Kosonen, 2008)، وذلك نتيجة لمقابلات الباحث مع المجموعات المركزة في شركات التأمين الفلسطينية والذين وضحو أن هذه الأبعاد هي الأقرب لواقع العمل في قطاع التأمين ودراسة الرشاقة الاستراتيجية فيه وهي:

- الحساسية الاستراتيجية.
- الالتزام الجماعي ووحدة القيادة.
- جوهرية الموارد وتدفعها.

2.6.1 الحساسية الاستراتيجية:

تتجسد الحساسية الاستراتيجية في شدة الإدراك وزيادة كثافة الوعي والاهتمام المتزايد بالتطورات الاستراتيجية، وهي تمثل قدرة المنظمة على البحث عن معلومات قابلة للتطبيق، واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بطرق يمكن من خلالها معالجة التحديات التي تواجه المنظمة (Mavengere, 2013).

والحساسية الاستراتيجية تكون عندما تأخذ المنظمة بالانفتاح على المعلومات والذكاء والابتكارات من خلال حفظ أوامر العلاقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى، وهي "عملية

دائمة ومستمرة تسعى لاغتنام الفرص بشكل أكثر سرعة من المنافسين، وبالتالي لا بد أن تمتلك المنظمة المعلومات الكافية والمفصل والموثوقة بشكل دائم ومحدث عن الأسواق، ووضع أهداف الأداء الواضحة للعاملين وتطوير نظم الحوافز لديها" (عبد الله وعمير، 2019، 305).

وتسهم الحساسية الاستراتيجية في الجمع بين الاستراتيجيات الموجهة نحو البيئة الخارجية في المنظمة وتلك الموجهة نحو البيئة الداخلية (Lewis & et al., 2014).

وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاثة مبادئ يمكن من خلالها الوصول إلى حساسية استراتيجية في المنظمة وهي (Hamdan & et al., 2020):

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وتشمل على التعاون الاستراتيجي مع العديد من المساهمين، إضافة إلى الخبرات العلمية المتداولة بين أفراد المنظمة.
- اليقظة الاستراتيجية: وتشتمل على وضوح الرؤية ومرونتها، والاهداف، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: والذي يتشكل من خلال التنوع المعرفي للعاملين.

ويعتبر الاستشراف الاستراتيجي Strategic foresight أحد أهم أبعاد الحساسية الاستراتيجية، حيث يسعى على تحديد ومراقبة وتفسير العوامل التي تحفز المنظمة على التغيير، إضافة إلى تحديد الآثار المحتملة الخاصة بالمنظمة وإطلاق الاستجابة التنظيمية المناسبة (Arokodare & Asikhia, 2020).

2.6.2 الالتزام الجماعي ووحدة القيادة:

حين تكون المنظمة جاهزة للتغيير، فإن ذلك لن يحدث دون أن يظهر هناك استعداد عام من قبل العاملين وأعضاء المنظمة والإدارة فيها، ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا حين يدرك كبار المديرين فيها الحاجة إلى التغيير، وتقديم الدعم لحدوث التغييرات على كافة المستويات في المنظمة، وفي المقابل فإن المنظمة المستعدة للتغيير وفقاً للتقلبات حولها لا بد وأن يكون الموظفون فيها على علم بكافة الجوانب الفردية المتعلقة بهذا التغيير، وهي الجوانب التي تعتمد على مصالحهم الشخصية وأهدافهم الذاتية، وبالتالي لا بد من الحصول على الدعم من القيادة العليا إضافة إلى دعم الأفراد أنفسهم من خلال الملائمة بين التغيير وبين مكاسبهم وأهدافهم الشخصية وقدراتهم بما يضمن تحفيزهم نحو التغيير وإنجاحه في المنظمة (Orojloo & et al., 2016).

والتوجه الواضح لدى المنظمة لا بد وأن يكون مبنياً على الأهداف المشتركة والاهتمام المشترك، كما لا بد من توافر القيادة القوية والواضحة والقادرة على اتخاذ القرارات السريعة والملتزمة والصحيحة (Doz & Kosonen, 2008).

يتمثل الالتزام الجماعي من الإدارة العليا والموظفين الأفراد الذي يعملون مع بعضهم كفريق، وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال التنظيم من أجل الأهداف المشتركة وجدول الاعمال المشترك من خلال خلق قيمة مشتركة وتوزيع الأدوار في العمل، إضافة إلى الحوافز والمعارف المشتركة والمتبادلة (Kotkova, 2018).

ونجاح المنظمة بشكل عام وليس فقط في إحداث التغيير والاستجابة للتطورات المحيطة، يعتمد اليوم بشكل أساسي على مدى اهتمامها بالموارد البشرية التي لديها، والتي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها، وهو ما يجعل المنظمة تسعى إلى زيادة التماسك والتلاحم بينها وبين الأفراد العاملين فيها؛ وذلك من خلال توفير أقصى درجات الاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة فيها وبين الأفراد العاملين، ورفع مستوى المشاركة والاهتمام بإشباع حاجاتهم (شهاب، 2014).

والمنظمة التي تمتلك درجة عالية من الالتزام الجماعي تستطيع التكيف والتأقلم مع العوامل المتغيرة، وتستطيع اقتناص الفرص المتاحة لها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، أما بالنسبة للعوامل التي تزيد من درجة الالتزام الجماعي لدى العاملين بشكل خاص نحو التغيير وأهداف العمل فيمكن تحديد بعض هذه العوامل كما يلي (دودين، 2020):

- وضوح أهداف المنظمة.
- تحديد أدوار العاملين فيها بشكل واضح.
- أسلوب القيادة الديمقراطي والمرن.
- المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
- وجود نظم الحوافز الجيدة.
- درجة التلاحم والتماسك بين العاملين.
- الاستقلالية في العمل.
- مستوى الشعور بالرضا الوظيفي.
- فترات الخدمة الطويلة في المنظمة.

ويتمثل الالتزام الجماعي بثلاثة مستويات رئيسة هي:

1. الالتزام الشعوري (العاطفي): وهو الارتباط الوجداني لدى الأفراد بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، كاستقلالية واكتساب المعرفة والمهارة والعلاقة مع المستويات الإشرافية والإدارية، إضافة على شعور الفرد بأن البيئة التنظيمية للمنظمة

التي يعملها بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات (Choong & et al., 2011).

2. الالتزام المعياري (الأخلاقي): وهو شعور الفرد بالمسؤولية والتعهد باستمرارية العمل في المنظمة، من خلال شعوره بأن المنظمة قد أحسنت إليه وأنه مدين لها بالعمل معها، ويمكن لهذا المستوى أن يتطور من خلال ثلاثة أمور وهي المبادئ الشخصية للفرد، ومستوى الارتباط النفسي بينه وبين زملاء العمل، والعوائد ومعيار التبادل: بمعنى إدراك الفرد للاستثمارات التي يجنيها من خلال عمله في المنظمة (الطائي، 2007).

3. الالتزام المستمر: وهو إدراك الفرد لتكلفة تركه العمل، من خلال حسابات الربح والخسارة في استمراريته في العمل، وهو التزام يركز على افتراض أن الالتزام الجماعي والتنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة كالترقيات والتعويضات ونظم الحوافز والمكافآت بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، ويتطور هذا الالتزام من خلال زيادة الاستثمارات، وقلة البدائل المتوفرة (Choong & et al., 2011).

وينقسم الالتزام الجماعي إلى عدة أقسام أهمها (راضي والموسوي، 2019):

- الالتزام في مكان العمل: وهو ما يعني الالتزام بكافة قوانين ومبادئ وسياسات العمل في داخل المنظمة.
- الالتزام الوظيفي: من خلال الالتزام بالقوانين الوظيفية، وأداء المهام دون الوقوع بالمشاكل والأخطاء.
- الالتزام تجاه الأهداف: من خلال الالتزام بالبحث عن أساليب وطرائق قادرة على تحقيق الأهداف بالسرعة الممكنة والوقت المتاح.
- الالتزام بفريق العمل: من خلال القدرة على العمل بروح الفريق والالتزام بقواعد وقوانين ذلك ما يؤدي إلى تنفيذ العمل والمهام بسرعة أكبر من العمل الفردي.
- التزام القادة والمديرين: وهو التزامهم بتطبيق القوانين وسياسات العمل بشكل حازم وعلى الجميع بعدالة ومساواة.
- الالتزام التنظيمي: من خلال تطبيق القوانين التنظيمية بكل ما فيها دون المساس بها من أجل تلافي الوقوع في الأخطاء في الوقت الحالي والمستقبلي.

2.6.3 جوهرية الموارد وتدفقها:

يمثل تدفق الموارد وجوهريتها قدرة المنظمة على توفير ما يلزمها من أجل إنجاز المهام وتقديم المنتجات الخاصة بها، وتدفق هذه الموارد يعني قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد

والوفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون التعرض لخسائر غير مقبولة، ومن المهم لدى المنظمة أن تقوم بتخصيص الموارد في كافة الوحدات التي لديها بشكل يمكنها من التغيير وإعادة التوزيع والتنظيم والتشكيل لهذه الموارد في أي وقت يتطلبه الأمر أو نتيجة لأي تغيير قد يطرأ في بيئتها الداخلية أو الخارجية (الصانع، 2013).

كما تعتبر عملية تدفق الموارد لدى المنظمة بأنها القدرة على إعادة تخصيص الموارد وتشكيلها نحو تحقيق الفرص الاستراتيجية، والقدرة على تحريك رأس المال والأشخاص العاملين في المنظمة لأجل الاستفادة من الفرص الاستراتيجية الحالية واستثمارها لصالح العمل، وهو ما يتم من خلال الهيكل التنظيمي المصفوفي والذي تكون فيه جميع الأقسام مترابطة في عمليات صنع القرار، وهو ما يسمح للمنظمة من الاستجابة بشكل أسرع وأكثر كفاءة للتغيرات والفرص، إضافة إلى امتلاك المنظمة لتخطيط قابل للتعديل والتطوير (Doz & Kosonen, 2008).

وجوهريّة الموارد لدى المنظمة تتمثل في القدرات والخصائص الفريدة التي لدى المنظمة التي تساعد في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز لها، وهي تتمثل بالخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم لديها، وتتخذ هذه الجوهرية عدة أشكال كالمهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة (محمد، 2013).

والمقدّرات الجوهرية لدى أي منظمة توفر لها الميزج الضروري من السرعة التي تحتاجها في رشاقتها الاستراتيجية، وفي حال لم يكن لدى المنظمة القدرة على معرفة مقدراتها ومواردها الجوهرية فإن ذلك سيمنعها من متابعة الفرص المتاحة واقتناص ما هو أمامها، بل أن ذلك سيجعلها تقع في سوء استغلال هذه الفرص وهذه المقدرات، وهناك عدة سمات لهذه الموارد والمقدّرات الجوهرية لدى المنظمة نذكر منها (Long, 2000):

- العلاقة بالهدف: فالمنظمة لا بد من أن تهتم بمواردها والمهارات التي تمتلكها والتي يكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الذي تريد تحقيقه.
- فريدة وصعبة التقليد: بحيث تكون لدى المنظمة موارد جوهرية فريدة صعبة التقليد من قبل المنافسين، وإذا حدث وأن نجحت في تقليدها فإن ذلك يجب أن يكون بكلفة عالية وصعوبة ووقت طويل.
- قدرات غير قابلة للتحويل: بمعنى أن تمتلك المنظمة موارد ومقدّرات تساعد في الحصول على ميزة تنافسية دون تحويلها للمنافسين.

أما مصادر هذه المقدرات فيمكن القول بأنها تتبع من مصدرين مهمين في أي منظمة وهما (محمد، 2013):

- التعلم التنظيمي: من خلال اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجيدة.
- رأس المال البشري: وهي ما يمتلكه الأفراد في المنظمة من معارف وخبرات ومهارات وقدرات يمكن الاستفادة منها في الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة.

2.7 أداء الشركات

2.7.1 مفهوم أداء الشركة:

قبل البدء في تسليط الضوء على أداء الشركات لا بد من الإشارة إلى مفهوم الشركة، فالشركة من النظرة القانونية هي شخص مصطنع يمتلك الكثير من الحقوق والمسؤوليات للشخص الحقيقي، وهي كوحدة قانونية منفصل تمتلك خاصية في اسمها الخاص، لذلك فإن موجوداتها تعود إلى الشركة نفسها وليس إلى المالكين، وهي تمتلك حالة قانونية أمام القضاء، بمعنى أنها يمكن أن تقاضي وأن تقاضى، وهي تدخل في العقود وتكون مسؤولة عن ديونها الخاصة وتدفع ضرائب دخلها عن أرباحها، فهي تعد شخصاً معنوياً تنشأ بالقانون ويكون لها كيان له القدرة على الاستمرارية إلى أن تجري تصفيتها وفقاً للإجراءات القانونية أيضاً (الشريفي والعامري، 2009).

وتعرف الشركة بأنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن المشروع من ربح أو خسارة (محمد، 2017).

اما مفهوم أداء الشركات، فهناك اختلاف حوله من الباحثين والكتاب نتيجة لاختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمدونها في دراسة الأداء وقياسه.

يعرف الأداء بأنه الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف بفعالية، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة خلال فترة زمنية معينة بكفاءة (اللبدي، 2015).

والأداء هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، وهو فعل يتصف بالشمولية والاستمرارية، وهو ما يحدد نجاح الشركة واستمراريتها، كما أن الأداء يحدد مدى قدرة الشركة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها أو تحقيق التأقلم المطلوب لذلك (الداوي، 2010).

2.7.2 أقسام الأداء:

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع، ويأخذ أكثر من مستوى ونوع، وفقاً للمدخل الذي يتم التطرق إليه من خلاله، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أقسام الأداء في الشركات وفقاً لعدة معايير:

- الأداء وفقاً للمصدر:

ووفقاً لمصدر الأداء فإنه ينقسم إلى عدة أنواع هي (العابدي وبو جلال، 2016):

1. الأداء الداخلي: وهو أداء الوحدة في الشركة ويأتي نتيجة ما تمتلكه الشركة من

موارد، ويتجمع الأداء الداخلي نتيجة لشارك أداء عدة موارد هي:

(1) الأداء البشري: وهو أداء العاملين داخل الشركة، وهو ما يمكن اعتباره كمورد

قادرة على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال ما يمتلكون

من مهارات وقدرات في العمل.

(2) الأداء التقني: وهو ما يمثل قدرة الشركة على استعمال استثماراتها بشكل

فعال.

(3) الأداء المالي: وهو الأداء الذي يتمثل في فعالية حشد واستخدام الموارد

المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية

للشركة، وهو ما لا تتسبب به الشركة ولكن يحدث من خلال المحيط الخارجي لها،

وهو ما ينعكس على الشركة، كأن يخرج أحد المنافسين الأقوياء أو ترتفع أسعار

البيع أو تنخفض أسعار المواد والخدمات واللوازم نتيجة لتغيرات خارجية.

• الأداء حسب الشمولية:

ينقسم الأداء وفقاً للشمولية إلى (مزهودة، 2001):

1. الأداء الكلي: وهو نتائج ما ساهمت به جميع عناصر الشركة وأنظمتها التحتية في

تحقيقها، والأداء الكلي للشركة يعني قدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكلفة

ممكنة.

2. الأداء الجزئي: وهو النتائج التي يحققها كل جهاز أو وحدة في الشركة وكل نظام

من خلال تحقيق أهدافه الخاصة به بأقل كلفة ممكن، ومجموع الأداء الجزئي لكل

نظام أو وحدة في الشركة هو ما ينتج في المحصلة الأداء الكلي لها.

• الأداء حسب الفترة الزمنية: وينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى (مزغيش، 2012):

1. الأداء على المدى القصير: وهو ما يعني قدرة الشركة على تحقيق أهدافها على المدى

القصير، ويتمثل في الإنتاج والكفاءة والرضا.

2. الأداء على المدى المتوسط: ويتمثل هذا الأداء على عنصري التكيف من خلال القدرة

على التفاعل والتعاطي مع المتغيرات الخارجية المحيطة وتغيير الأنشطة والأساليب كلما

اقتضت الحاجة ذلك، والعنصر الثاني هو النمو وهو مفهوم يدل على استمرارية الشركة

وقدرتها على البقاء سواء بتعظيم عوامل الإنتاج أو رفع الحصص السوقية.

3. الأداء على المدى البعيد: وهو أداء يعكس قدرة الشركة على البقاء فلي ظل متغيرات بيئية كثيرة على الصعيدين الداخلي والخارجي، وهو ما يتطلب وجود تخطيط استراتيجي للشركة ووجود عناصر الكفاءة والفعالية بمستويات عالية لديها.

2.7.3 مكونات الأداء:

تختلف الدراسات التي تحدد مكونات أو مقاييس الأداء المؤسسي، وذلك لاختلاف أنشطة المؤسسات وأعمالها، وفي هذه الدراسة سيتم التطرق للمكونات والمقاييس الأكثر شمولاً والتي تعد من المكونات العامة لكافة المؤسسات والشركات مهما اختلفت نشاطاتها ومجالات أعمالها، حيث يتكون أداء المؤسسات والشركات من (عايش، 2008)، (عبد الرحمن، 2018):

- الربحية.
- الإنتاجية.
- كفاءة التشغيل.

وسيتم التطرق لكل مكون على حدة بالتفصيل.

2.7.4 الربحية:

يشير مفهوم الربحية إلى القدرة على تحقيق الربح، حيث تعرف الربحية بأنها "القدرة على استثمار الأموال لتحقيق العوائد من استخدامها، وهي بالتالي تعكس قدرة أداء المؤسسة أو الكيان الاقتصادي التشغيلي على استغلال الموارد والأموال التي لديه وتشغيلها لتحقيق الربح والعائد" (Tulsian, 2014, p. 19).

ولا بد هنا من التفريق بين الربح والربحية كمفهومين في العمل المؤسسي، فالربح مفهوم اقتصادي يعبر عن مقدار التغير في قيمة صافي أصول الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة، ومن ناحية محاسبية فهو الفرق بين الإيرادات المتحققة والمصروفات التي تكبدتها وحدة اقتصادية واحدة خلال فترة زمنية محددة، فيما الربحية تعبر عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي أسهمت في تحقيق هذه الأرباح، وهي هدف رئيس تسعى المؤسسات لتحقيقه والوصول إلى نسب عالية من الربحية، ويمكن قياس الربحية من خلال عدة مقاييس فيمكن قياسها بالعلاقة بين الأرباح والمبيعات، أو بالعلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، والاستثمارات يمكن أن تقاس بعدة معايير كقيمة الموجودات أو قيمة حقوق الملكية أو عدد أسهم الشركة وغيرها (الساعدي، 2015).

والربحية هي المحصلة لمختلف السياسات المستخدمة في إدارة جميع مكونات الشركة، وهي علاقة ما تحرزه الشركة من أرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح (Shahzad & et al., 2016).

وفي المجلد فإن ارتفاع الأرباح لمؤسسة لا يعني دائما كفاءة تنظيمية سليمة، بعكس الربحية التي تشير إلى قدرة تنظيمية سليمة في المؤسسة، والتي على أساسها تعكس الكفاءة التشغيلية والمالية، والربحية هي مؤشر لكشف المركز المالي والقدرة والكفاءة للكيان الاقتصادي (ظاهر ومحمد، 2015).

2.7.4.1 العوامل المؤثرة على ربحية الشركة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ربحية الشركة، ومن أهم هذه العوامل (الآغا، 2019):

1. درجة المنافسة.
2. طبيعة السوق.
3. قوة الطلب.
4. حالة الاقتصاد.
5. الترويج.
6. الإدارة.
7. أسعار الصرف.

ويرى ظاهر ومحمد (2015) أن العوامل المؤثرة على الربحية يمكن تلخيصها في:

1. التسويق وحجم المبيعات.
2. التكاليف، فارتفاعها يؤثر على خفض حجم الربحية والعكس صحيح.
3. تكلفة الفرصة البديلة في ظل توافر الفرص البديلة لاستخدام السيولة في المؤسسة.
4. المنافسة الشديدة للشركات المتماثلة في النشاط.
5. جودة الخدمة والثقة الممنوحة للعملاء.
6. الضريبة المباشرة على الأرباح.
7. الأرباح المحتجزة.
8. الاحتياطي القانوني الإلزامي.

2.7.4.2 قياس الربحية:

يتم تقييم قدرة الشركة على توليد الربح من خلال عدة نسب للربحية ومن أهم المؤشرات التي تقيس ربحية الشركات:

1. معدل العائد على المبيعات (هامش صافي الربح): وهو صافي الربح مقسوماً على صافي المبيعات، وهي نسبة تقيس صافي الربح المحقق على كل وحدة نقدية من المبيعات، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمورية وتمويلية وخلافه (الزعبي و دودين، 2020).

2. معدل العائد على حقوق الملكية: ويقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح، وارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية يدل على كفاءة الإدارة في استغلال الأموال لضمان عائد مرضي للمالكين، غير أن هذا المؤشر لا يعد مؤشراً مناسباً في حال ارتفعت أسعار الفائدة (عز الدين، 2018).
ويحسب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الدخل بعد الضريبة على حقوق الملكية (رأس المال + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) وفق المعادلة التالية (الربيعي وراضي، 2020):

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{معدل إجمالي حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

3. معدل العائد على إجمالي الأصول: والذي يساوي صافي الربح مقسوماً على إجمالي الأصول، وهو معدل يعبر عن قدرة الشركة على استخدام أصولها في توليد الربح، وكلما كان معدل العائد على إجمالي الأصول مرتفعاً، كلما دل ذلك على كفاءة المنشأة في استغلال أصولها (الزعبي ودودين، 2020).

2.7.5 الانتاجية:

تمثل الإنتاجية النسبة بين عنصر المخرجات إلى عنصر المدخلات، ويمكن تعريفها بأنها كمية الإنتاج المنتج خلال مدممة زمنية محددة مقسوماً على مدخلات الإنتاج، ويعرفها مؤتمر العمل العربي بأنها " العلاقة التي تجمع بين مدخلات الإنتاج المختلفة والمتنوعة المباشرة وغير المباشرة منها للحصول على مخرجات من السلع والخدمات المختلفة" (عيسى، 2018).

والإنتاجية العالية تعني تحقيق قدر أكثر من المخرجات بنفس القدر من الموارد والمدخلات، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين الإنتاجية في الشركات ومن أهمها استخدام التكنولوجيا الحديثة، الموقع، كفاءة الأفراد، طرق وأساليب العمل، الأساليب الإدارية الفاعلة، وغيرها من العوامل (الحرابين والراعي، 2016).

2.7.5.1 العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

تتأثر الإنتاجية بالكثير من العوامل المتداخلة والمتعددة والمتراطة فيما بينها، لذا كان من الصعب إيجاد تصنيفات محددة لهذه العوامل، لكن يمكن الاعتماد على بعض الأساليب المعتمدة في تحديد هذه العوامل ومنها أسلوب مكتب العمل الدولي الذي حدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية في ثلاث مجموعات هي :

- مجموعة عوامل عامة.
- مجموعة عوامل فنية وتنظيمية.
- مجموعة عوامل بشرية.

أما A.Jendson والذي يعد من أشهر أساتذة علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قام بتقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى (هنية، 2005):

- مجموعة عوامل خارجية:
 - التكنولوجيا.
 - الوضع الاقتصادي العام.
 - بيئة الأعمال.
 - التشريعات الحكومية.
 - طلبات واحتياجات المستهلكين.
 - التجديد والابتكار.
 - العلاقات الصناعية.
- العوامل الداخلية:
 - الأفراد العاملون في المنشأة.
 - بيئة العمل داخل المنشأة وتنظيمها.
 - سياسات العمل.
 - المعلومات وأنظمة الرقابة.
 - نوعية الإدارة.

- أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبق في المؤسسة.
- نوعية المعدات والآلات المستخدمة.
- الأوضاع التنظيمية السائدة.
- عملية الإشراف داخل المؤسسة.

2.7.6 كفاءة التشغيل:

تعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للمواد الإنتاجية المتاحة والتي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، كما تعرف بأنها "استعداد وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بالشكل الأفضل وترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية واقتصادية" (أحمد، 2020، 49).

ترتكز الكفاءة بشكل أساس بالموارد، وتتحدد بالعلاقة بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي نتجت عنها، وعند الحديث عن الكفاءة تظهر أمامنا عدة مفاهيم تتعلق بها، كمفاهيم الكفاءة الإدارية، التشغيلية، والتسويقية، والربحية، ويتحدد كل مفهوم من هذه المفاهيم من خلال المدخلات والمخرجات له، فالكفاءة الإدارية تعبر عن مدى قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة في عمليات الإنتاج، فيما الكفاءة التسويقية تعبر عن حجم المبيعات المتحققة مقارنة بحجم الإنتاج في الشركة، والكفاءة التشغيلية تشمل كفاءة العمليات التشغيلية الروتينية التي تقوم بها الشركة، وترتبط بخفض التكاليف مقابل الإيراد (سالم، 2016).

ومن خلال هذه الدراسة، فإن الكفاءة التشغيلية للشركة ترتبط بكافة الكفاءات الموجودة فيها، فإذا تحققت الكفاءة الإنتاجية من خلال خفض التكاليف مقابل زيادة الإنتاج، وإذا تحققت الكفاءة الاقتصادية من خلال حجم المدخلات مقابل حجم المخرجات، فإن الكفاءة التشغيلية ستتحقق من خلال إيرادات أعلى بكلفة أقل.

وتعكس الكفاءة التشغيلية مدى جودة قيام الشركة بتقليل التكاليف المرتبطة بإدارة عملياتها التجارية، والتكاليف هنا تشمل النفقات النقدية الفعلية المدفوعة بشكل مباشر أو غير مباشر، وحجم الفاقد في العمليات كإهدار المواد والقدرة والخاملة (Essuman & et al., 2020).

2.7.6.1 العوامل المؤثرة على الكفاءة التشغيلية:

هناك عدة عوامل تؤثر في الكفاءة التشغيلية في الشركات، وهناك الكثير من التقسيمات لهذه العوامل من ناحية علاقتها بعوامل الإنتاج الأساسية (كالمال ورأس المال ومادة العمل)، أو علاقتها وتأثيرها داخل الشركة أو خارجها، وسيتم استعراض بعض العوامل المؤثرة على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- العوامل الداخلية: وهي مجموعة من العوامل المؤثرة على الكفاءة التشغيلية من داخل الشركة ومن هذه العوامل (حنفي وابو قحف، 2004):
 - عوامل مادية: وتتعلق بالمنتجات واستخدام التكنولوجيا.
 - عوامل بشرية: وهي ما يتعلق بالجهد الإنساني والبشري داخل الشركة بكافة المستويات (إدارية، تشغيلية، تسويقية... الخ)، وكذلك ناتج عمل الكوادر البشرية والإجراءات والسياسات التي تحكم سير العمليات التي يقومون بها، كما تتأثر الكفاءة التشغيلية أيضاً بطرق وأساليب الإدارة والقيادة الإدارية.
- العوامل الخارجية: وهي عوامل خارجية في البيئة المحيط بالشركة تؤثر على الكفاءة التشغيلية لها، وذلك من خلال أنها توفر فرصاً وإمكانيات للشركات تجعل الإنتاج أكبر بأقل تكلفة، أو أنها تمثل عقبات أو معوقات تصعب من عمليات الإنتاج أو تحد منها وبالتالي تجعل كلفتها عالية مع عوائد أقل، ويمكن ذلك بعض الأمثلة حول هذه العوامل منها (سالم، 2016):
 - الوضع الاقتصادي العام محلياً ودولياً.
 - النظم والأوضاع السياسية والتشريعات القانونية في الدولة.
 - الموارد والإمكانات المتاحة في الدولة.
 - الكثافة السكانية والتركيب النوعي والعمري للسكان.
 - مستوى التعليم والثقافة للمواطنين في الدولة.
 - القوانين والسياسات والأنظمة المتعلقة بالاستثمار والعمل.
 - قوة المنافسة في السوق وطبيعة المنافسة في الدولة.

2.8 قطاع التأمين في فلسطين:

مع وفود السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993، أصبح قطاع التأمين في فلسطين تحت إشراف السلطة الوطنية الفلسطينية وأصبحت هي الجهة المخولة قانوناً بالإشراف على هذا القطاع المهم، وذلك بعد أن غابت القوانين والآليات الرقابية الحكومية عن هذا القطاع لفترات طويلة من سيطرة الاحتلال الإسرائيلي، وقد أنشأت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بعد ذلك وأصبحت هي الجهة الفلسطينية القانونية التي تملك صلاحيات الإشراف والتنظيم والرقابة على أعمال التأمين وفي العام 2005 تم إصدار قانون التأمين رقم (20) لغايات إعادة تنظيم هذا القطاع (وفا، 2020).

ومن خلال الإدارة العامة للتأمين قامت هيئة سوق رأس المال بوضع الخطط والسياسات المفصلة والرؤية الواضحة لتطوير قطاع التأمين، من خلال إصدار العديد من الأنظمة والقرارات والتعليمات التي من هدفها النهوض بهذا القطاع وجعله نم القطاعات المحفزة للاستثمار، فصدر عن الهيئة خمسة أنظمة رئيسية منذ العام 2007 وحوالي 15 لائحة من التعليمات و أكثر من 12 قرار تتعلق بالحد الأدنى للأسعار، المركبات والعمال، طرق الاحتساب والاحتياطات، قواعد السلوك المهني، ترتيبات إعادة التأمين، منح الإجازات والتراخيص للشركات والوكالات والوسطاء، وغيرها من الأمور التي تنظم عمل هذا القطاع (ماس، 2016).

ووفقاً لهيئة سوق رأس المال الفلسطيني فإن قطاع التأمين قد حقق نمواً خلال العام 2019 بنسبة (8.3%) عن السنوات السابقة، حيث لوحظ ازدياد المحفظة التأمينية من (104) ملايين دولار إلى (303) ملايين دولار أمريكي خلال الفترة منذ نهاية عام 2009 وحتى نهاية العام 2019 (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020).

2.9 مكونات قطاع التأمين في فلسطين:

يتكون قطاع التأمين في الأراضي الفلسطينية من المكونات التالية (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020):

- الإدارة العامة للتأمين في هيئة سوق رأس المال الفلسطيني.
- شركات التأمين العاملة في فلسطين والمجازة من قبل هيئة سوق رأس المال.
- الصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق.
- الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين.
- وكلاء التأمين.
- أصحاب المهن التأمينية المساندة.

2.10 شركات التأمين العاملة في فلسطين:

بلغ عدد الشركات العاملة في التأمين في الأراضي الفلسطينية حتى العام 2019 عشر شركات هي كالتالي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020):

1. شركة ترست العالمية للتأمين وتملك ما نسبته (19.5%) من محفظة التأمين للعام 2019.
2. شركة التكافل للتأمين، وتملك (14.7%) من محفظة التأمين للعام 2019.
3. الشركة العالمية المتحدة للتأمين، وتمتلك (15.3%) من محفظة التأمين للعام 2019.

4. شركة التأمين الوطنية، وتملك (17.2%) من محفظة التأمين للعام 2019.
5. شركة المشرق للتأمين، وتملك (9.2%) من محفظة التأمين للعام 2019.
6. شركة فلسطين للتأمين وتملك (8.9%) من محفظة التأمين للعام 2019.
7. شركة تمكين الفلسطينية للتأمين وتملك (7.8%) من محفظة التأمين للعام 2019.
8. المجموعة الأهلية للتأمين وتملك (6.6%) من محفظة التأمين للعام 2019.
9. شركة فلسطين لتأمين الرهن العقاري وتملك (0.1%) من محفظة التأمين للعام 2019.
10. شركة مت لايف أليكو وتملك (0.2%) من محفظة التأمين للعام 2019.

وتغطي المحفظة التأمينية في فلسطين الجوانب التالية:

1. تأمين المركبات.
2. التأمين الصحي.
3. التأمين ضد الحريق.
4. التأمينات الأخرى وتشمل: التأمين على الحياة، تأمين المسؤولية المدنية، التأمين العامة الأخرى، التأمين البحري، التأمين الهندسي.

شركة ترست العالمية للتأمين:

تأسست شركة ترست العالمية للتأمين في فلسطين عام 1994 كشركة مساهمة خصوصية برأس مال خمس ملايين دولار أمريكي، وكانت انطلاقتها من قطاع غزة ثم انتشرت في كافة مدن الضفة الغربية في العام التالي لتأسيسها. تعد ترست العالمية اليوم أكبر شركة تأمين انتشارا في فلسطين حيث تغطي كافة المدن والمناطق من خلال فروعها ومكاتبها ووسطاء التأمين التابعين للشركة ووكلائها (ترست العالمية للتأمين، 2021).

وقد وجدت ترست في فلسطين لتوفر الحماية والضمان لممتلكات المواطنين ورفد الوطن بالكوادر والخبرات القديرة القادرة على المساهمة في تعزيز الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ولأن تكون صاحبة رسالة وسبابة للمساهمة في خدمة فلسطين ومواطنيها ومؤسساتها (المرجع السابق).

ترست للتأمين هي امتداد لمجموعة شركات ترست العالمية للتأمين وإعادة التأمين المنتشرة في 17 دولة عالميا وإقليميا، التابعة لمجموعة نست القابضة "للاستثمارات" والتي بدأت أعمالها عام 1989 في أمريكا الجنوبية لتملك فيما بعد استثمارات ضخمة في العديد من القطاعات أهمها القطاع العقاري والقطاع المصرفي وقطاع التأمين والاستشارات في 20 دولة موزعة على أمريكا وأوروبا وإفريقيا وآسيا. وبهذا باتت المجموعة تمتلك نخبة الخبرات العربية والعالمية في أعمالها. أما مجموعة شركات ترست العالمية للتأمين وإعادة التأمين فهي من أكبر المجموعات العربية

والعالمية نجاحا وتميزا في عالم الخدمات التأمينية ، وقد حققت نقلة نوعية في الخدمات التأمينية على المستوى العربي مما اكسبها ثقة وانتشارا واسعا. وبهذا فقد حققت أعلى تصنيف عالمي عربي في قطاع التأمين، كما أنها الشركة العربية الوحيدة المرخص لها عالميا للعمل في السوق البريطاني والأمريكي (ترست العالمية للتأمين، 2021).

لهذا تعد شركة ترست العالمية للتأمين الأكثر هامش ملاءة وقوة بين شركات التأمين الفلسطيني وقد تصدرت المركز الأول في سوق التأمين الفلسطيني خلال العشر سنوات السابقة؛ بناءً على بيانات هيئة سوق رأس المال وبورصة فلسطين. فقد تصدرت السوق الفلسطيني من حيث حجم التعويضات والأرباح وعدد الزبائن وحجم انتشارها في فلسطين (المرجع السابق).

يوجد لشركة ترست العالمية في فلسطين عدة نشاطات واستثمارات في فلسطين وخارجها من خلال الشركات التابعة لها وهي: ترست العقارية، ترست السياحية، ترست سمارث هيلث (المرجع السابق).

شركة المشرق للتأمين:

يعود تاريخ شركة المشرق للتأمين للعام 1993 حيث بدأت الشركة بتقديم خدمات وحلول تأمين متنوعة تلبي احتياجات الجمهور الفلسطيني (المشرق للتأمين، 2021).

على مدار السنين الماضية، تبوأَت شركة المشرق مكانة ريادية في سوق التأمين الفلسطيني، من خلال تقديم خدمات التأمين وتوفير آلاف فرص العمل، بالإضافة إلى بناء علاقات شراكة استراتيجية مع العديد من الزبائن والموردين، وتوثيق العلاقة بينها وبين وكلائها التي تحرص على دعمهم الدائم وتوسيع نطاق نشاطهم وأعمالهم التسويقية.

وقد كان لخطوة انضمام الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين كشريك استراتيجي في أواسط العام 2000 مع مجموعة من رجال الأعمال والإداريين المتميزين، أكبر الأثر في إعادة الشركة لمسار تطورها المهني والاقتصادي، رافقه خطوات كبرى على صعيد البنية الداخلية للشركة وصياغة استراتيجيات عمل جديدة سرعان ما بدأت آثارها الإيجابية بالظهور.

واليوم، تقدّم شركة المشرق للتأمين خدماتها التأمينية من خلال فروعها ومكاتبها ومكاتب وكلائها المنتشرة في جميع محافظات الوطن، كما تحرص الشركة على تطوير وتحديث هذه المكاتب باستمرار لمواكبة متطلبات وطموحات الزبائن (المرجع السابق).

شركة التأمين الوطنية:

أسس الشركة مجموعة من رجال الاعمال الفلسطينيين وأهل الخبرة في بداية مرحلة غير واضحة المعالم من التطورات السياسية والاقتصادية وبعد انسحاب شركات التأمين الإسرائيلية من العمل في البلاد، وضعوا نصب اعينهم بأن تكون التأمين الوطنية صرحاً اقتصادياً أساسه رأسمال وطني وعماده سواعد أبناء الوطن التي اكتسبت خبرة عريقة عبر عشرات السنين من العمل في المهجر، يرفده ويؤازره شعب معطاء أضناه الشوق للاعتماد على نفسه في بناء حاضره ومستقبله، وبعد مسيرة ثمانية وعشرون عام يبقى هدف التأمين الوطنية دائماً تقديم أفضل الخدمات التأمينية لأبناء الشعب الفلسطيني (شركة التأمين الوطنية، 2021).

شركة فلسطين للتأمين:

تأسست شركة فلسطين للتأمين في عام 1994 كشركة مساهمة خصوصية محدودة، ويبلغ رأس مال الشركة 7.2 مليون دولار أمريكي، وهي مجازة لممارسة أعمال التأمين من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية تحت (إجازة رقم 3) ومسجلة لدى مراقب الشركات تحت رقم (563200906)، وقد أسسها نخبة مميزة من رجال الأعمال الفلسطينيين والذين يتمتعون بخبرات ادارية وفنية عالمية في شتى المجالات (شركة فلسطين للتأمين، 2021).

وقد كان الغرض من تأسيسها القيام بأعمال التأمين وإعادة التأمين بجميع أنواعه كالتأمين ضد الحريق والسرقة والحوادث العامة والتأمين البحري والجوي والتأمين على المركبات، وكذلك القيام باستثمار رأس المال والموجودات المنقولة وغير المنقولة بالطريقة التي يقررها مجلس الادارة مع مراعاة أحكام القانون (المرجع السابق).

ومنذ أكثر من 25 عاماً تعمل شركة فلسطين للتأمين على وضع جميع خبراتها وامكانياتها في خدمة الاقتصاد الوطني الفلسطيني من خلال التوسع في أعمالها والاستثمار في العديد من المشاريع الاقتصادية وتوفير فرص العمل للعديد من الأيدي العاملة من الخريجين وذوي الخبرة والكفاءة.

تنتشر شركة فلسطين للتأمين في كافة محافظات الوطن من خلال فروعها ومكاتبها ووكلاءها المنتشرين في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي وجدت من أجل التسهيل على المواطنين في حصولهم على خدمات التأمين (المرجع السابق).

الشركة العالمية المتحدة للتأمين:

الشركة العالمية المتحدة للتأمين شركة مساهمة عامة فلسطينية أسسها مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين من ذوي الخبرات العريقة في صناعة التأمين والمجالات الاقتصادية والتجارية الأخرى. يمتد نشاط الشركة اليوم على خارطة الوطن الفلسطيني من الشمال إلى الجنوب وذلك من خلال فروعها ومكاتبها ووكلائها. وفي إطار التطور ومواكبة التغيرات الاقتصادية والسياسية التي تمر بها المنطقة وضعت الشركة خطة استراتيجية واضحة وطوية الأمد بعزيمة وإصرار وبجهد متواصل للنهوض بسوق التأمين الفلسطيني والارتقاء بصناعته في فلسطين، ولأجل ذلك حرصت الشركة العالمية المتحدة للتأمين أن ترتقي الخدمة لديها إلى أعلى المستويات، وعليه، تم عقد اتفاقيات إعادة تأمين بقيادة معيدين من الدرجة الأولى وبطاقة استيعابية عالية، كما تم استقطاب وتعيين فريق متمرس من الخبراء والمختصين في صناعة التأمين المحلي والعربي والعالمي (الشركة العالمية المتحدة، 2021).

شركة التكافل للتأمين:

تأسست شركة التكافل للتأمين كأول شركة تكافلية مساهمة عامة في فلسطين ، لممارسه جميع أنواع التأمين وسجلت برقم 562601179 بتاريخ 2007/3/11 م برأسمال قدره ثمانية ملايين وخمسمائة ألف دولار أمريكي، وبأشرت الشركة أعمالها بتاريخ 2008/2/17 م (التكافل للتأمين، 2021).

شركة المجموعة الأهلية للتأمين:

ولدت فكرة تأسيس شركة المجموعة الأهلية للتأمين في المهجر وبارك في تأسيسها الرئيس الرمز القائد أبو عمار، حيث طلب تأجيل تسجيلها لحين دخول السلطة، وعلى الأراضي الفلسطينية المحررة سجلت وقائع ميلادها بأحرف من الأمل، وبدأت مسيرة انطلاقها في شهر نوفمبر - تشرين الثاني عام 1994 مؤيدة بكل الحب ومعززة بثقة وخبرة ودفء شعبنا والتفافه حول هذه الانطلاقة التي باركها وتمنى لها دوام التوفيق والتقدم والعمل من أجل رفعة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وبذلك تكون "شركة المجموعة الأهلية للتأمين" أول شركة مساهمة عامة تؤسس في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية برأسمال وطني وكفاءات فلسطينية متخصصة تعمل بأحدث ما توصلت إليه هذه الصناعة في العمل وتسعى الى ترسيخ مفاهيم روح العمل الجماعي الجاد والتميز (الأهلية للتأمين، 2021).

شركة تمكين للتأمين:

بمبادرة من قبل مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين وعدد من المؤسسات والشركات الفلسطينية، ولدت فكرة تأسيس شركة تأمين تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على رأسها (تمكين للتأمين، 2021):

- مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى.
- هيئة التقاعد الفلسطينية.
- شركة المشرق للتأمين.
- شركة مدماك للمقاولات العامة.
- شركة ستيشن تريد.
- السيد خالد رفيق النتشة.
- السيد صلاح فايز أحمد الدغمة.
- السيد يوسف "محمد كمال" إبراهيم حسونة.

وغيرهم من الشخصيات الاعتبارية والطبيعية والأعيان والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك ايماناً من قبل السادة المؤسسين بضرورة وجود شركة تأمين إسلامية أخرى تعمل في السوق الفلسطيني نظراً لأهمية هذه الصناعة باعتبارها الأسرع نمواً واستقراراً في جميع البلدان العربية والإسلامية اضافة إلى انها تلبي رغبة شريحة واسعة في المجتمع الفلسطيني التي تحجم عن التأمين التقليدي لاعتبارات شرعية.

وقد باشرت الشركة أعمال التأسيس في العام 1438 هـ - 2017 م كشركة مساهمة عامة محدودة وسُجلت في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تحت رقم (562601476)، برأس مال مصرح به قدره 8 مليون دولار امريكي كما حصلت على إجازة مزاوله أعمال التأمين من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية في مطلع العام 2018 م لتقديم خدماتها رسمياً للجمهور، وتم الإعلان عن تأسيس الشركة من قبل مراقب الشركات في العام نفسه.

كما وتم رفع رأس المال في العام 2020 ليصبح 12 مليون دولار أمريكي استناداً الى قرار اجتماع هيئة عامة غير عادي.

2.11 الدراسات السابقة

نتناول بالتحليل هنا عدداً من الدراسات السابقة التي أُجريت حول الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالكثير من الجوانب والمجالات، إضافة إلى دراسات سابقة تناولت مفهوم الأداء في العمل وفي المؤسسات والشركات، حيث تم ترتيب هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم إضافة إلى تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية كما يلي:

2.11.1 الدراسات العربية:

دراسة أبو جبارة، علي. (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، فلسطين.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، حيث تم قياس الرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال أبعاد: وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأزهر، والأقصى)، والذين يبلغ عددهم (465) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجمها (228) وكانت نسبة الاسترجاع (87.2%).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة دالة وقوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما بينت أن هناك تأثير لأبعاد المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات في تعزيز التوجه الريادي في هذه الجامعات.

دراسة الشنطي، محمود، الشريف، تحرير. (2020) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة. فلسطين.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بحجم (400) مفردة، وتم استرجاع (355) بنسبة استرجاع بلغت (93.2%).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة، وكذلك كانت نسبة الرشاقة الاستراتيجية في هذه المنظمات، كما نتج عن الدراسة أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة المري، محمد، والبشباشة، سامر. (2020) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، قطر.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في قطر والبالغ عددها (5) بنوك، ويبلغ عدد المجتمع الأصلي للدراسة (197) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية.

دراسة الجيار، مدحت. (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية)، غزة، فلسطين.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفاً، وتم استخدام المسح الشامل وكانت نسبة الاسترجاع لأداة الدراسة (87.3%).

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية كان بمستوى عالٍ، وبأن هناك علاقة بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية لدى هذه الشركات.

دراسة راضي، جواد، الموسوي، مثنى. (2019) بعنوان: تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، العراق.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير آليات التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية ممثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي) في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في العراق..

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوظائف (مدير مصرف، نائب مدير مصرف، ورئيس قسم) في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ قوامها (150) موظفاً، وتم استرجاع (145) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين آليات التعلم التنظيمي وبين الرشاقة الاستراتيجية وبين أبعاد كل منهما، كما بينت الدراسة أن آليات التعلم التنظيمي تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية في هذه المصارف.

دراسة ملحم، عمر. (2019) بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء المالي في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، الأردن.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة على الأداء المالي في شركات التأمين المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي، وتمت دراسة العوامل الخارجية بأبعادها (القانوني، والاقتصادي) والعوامل الداخلية (الهيكل التمويلي، والأداء التشغيلي) على الأداء المالي المقاس من خلال (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من شركات التأمين المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي في الفترة من (2013-2017) وتم اختيار 19 شركة منها كعينة للدراسة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للعوامل الخارجية (البعد القانوني، والجانب الاقتصادي) مجتمعة ومنفردة على الأداء المالي في هذه الشركات، ووجود أثر للعوامل الداخلية مجتمعة على الأداء المالي في شركات التأمين.

دراسة عبدالعال، عنتر. (2019) بعنوان: متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، جامعة سوهاج نموذجاً، جمهورية مصر العربية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعات المصرية وتحديد الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية فيها والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سوهاج، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الأصلي حجمها (112) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جوانب الرشاقة كانت عالية في الجامعات المصرية وخاصة فيما يتعلق ببعدها رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار، كما خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التكنولوجيا المستخدمة تساعد في زيادة حجم الأداء وفي تحسين القدرة التنافسية للجامعة، كما بينت الدراسة أن هناك عدة مقومات تكنولوجية لازمة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وبصفة خاصة تطوير بنى تحتية فاعلة لتكنولوجيا المعلومات وتوفير الاختصاصيين والفنيين ومحللو النظم ومطورو البرامج.

دراسة ياسر، ياسر. (2018) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء، العراق.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إيجاد تأثير الرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي، الاستراتيجي، التنافسي).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء في محافظة كربلاء المقدسة في العراق، وقد تم اختيار عينة قصدية من الملاك القيادي والهندسي والإداري ممن يمتلكون خبرة ومعرفة وبلغ عددهم (80) تم استرجاع (66) استبانة صالحة للتحليل..

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير متعدد على الأداء المؤسسي المستدام في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة، وكان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو البعد الأكثر أهمية تأثيراً على الأداء المؤسسي المستدام في المديرية.

دراسة هنية، محمد (2016). بعنوان: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، فلسطين.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، قد تمت دراسة الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعاد: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، كما تمت دراسة تميز الأداء المؤسسي من خلال أبعاد (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة المنتج، وجودة العمليات).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بشركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة والبالغ عددها (67) شركة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على (55) شركة لرفض (4) من مجتمع الدراسة المشاركة ولوجود (8) شركات مغلقة ولا تعمل، وتم استرجاع (104) استبانة على هذه الشركات.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان مستوى الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء لدى شركات الصناعات الغذائية كانا بدرجة كبيرة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في أداء هذه المؤسسات، كما بينت الدراسة أن أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة في تميز الأداء كانت: المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية.

دراسة علوان، علا. (2015) بعنوان: محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة، بغداد. العراق.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار الرشاقة الاستراتيجية بالاستناد إلى محددات تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية وهي : وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات، التمكين، الهيكل العضوي، التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، والتنظيم).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من مديري ومسؤولي الشعب في الشركتين، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (110) مفردة، حيث تم استرجاع (99) استبانة قابلة للقياس والتحليل.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان كلا الشركتين تتمتعان بوجود تطبيق لمحددات الدراسة، وأن هناك تطبيق لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية في هذه الشركات يمكن من تسميتها منظمات رشيقة.

والجدول (2.1) التالي يضع ملخصاً للدراسات السابقة العربية:

جدول 2.1: مقارنة الدراسات العربية السابقة

النتيجة	المنهج	القطاع	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	الدراسة	الرقم
وجود علاقة دالة وقوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما بينت أن هناك تأثير لأبعاد المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات في تعزيز التوجه الريادي في هذه الجامعات	الوصفي التحليلي	الجامعات	التوجه الريادي	الرشاقة الاستراتيجية	التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة	دراسة أبو جبارة، علي. (2020)	1.
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة، وكذلك كانت نسبة الرشاقة الاستراتيجية في هذه المنظمات، كما نتج عن الدراسة أن هناك تأثير	الوصفي	المنظمات غير الحكومية	الرشاقة الاستراتيجية	عمليات إدارة المعرفة	التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية.	دراسة الشنطي، محمود، الشريف، تحرير. (2020).	2.

النتيجة	المنهج	القطاع	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	الدراسة	الرقم
لعمليات إدارة المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية							
خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية.	وصفي تحليلي	البنوك التجارية	النجاح الاستراتيجي: (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين)	الرشاقة الاستراتيجية: (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)	قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.	دراسة المري، محمد، والبشاشة، سامر . (2020).	3.
وجود مستوى كبير للرشاقة الاستراتيجية، وكذلك للميزة التنافسية، وجود علاقة موجبة بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية	وصفي	صناعة الأدوية	الميزة التنافسية	الرشاقة الاستراتيجية	التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية.	دراسة الجيار، مدحت. (2020).	4.

النتيجة	المنهج	القطاع	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	الدراسة	الرقم
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين آليات التعلم التنظيمي وبين الرشاقة الاستراتيجية وبين أبعاد كل منهما، كما بينت الدراسة أن آليات التعلم التنظيمي تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية في هذه المصارف	وصفي تحليلي	المصارف الأهلية	الرشاقة الاستراتيجية	آليات التعلم التنظيمي	الكشف عن تأثير آليات التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية ممثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي)	دراسة راضي، جواد، الموسوي، مثنى. (2019).	5.
وجود أثر للعوامل الخارجية (البعد القانوني، والجانب الاقتصادي) مجتمعة ومنفردة على الأداء المالي في هذه الشركات، ووجود أثر للعوامل الداخلية	الوصفي التحليلي	شركات التأمين	الأداء المالي لشركات التأمين	العوامل (قانوني، اقتصادي)، داخلية وخارجية	البحث في العوامل المؤثرة على الأداء المالي في شركات التأمين المساهمة العامة والمدرجة في سوق عمان المالي	دراسة ملحم، عمر. (2019)	6.

الرقم	الدراسة	الهدف	المتغير المستقل	المتغير التابع	القطاع	المنهج	النتيجة
							مجتمعة على الأداء المالي في شركات التأمين.
7.	دراسة عبدالعال، عنتر. (2019)	التعرف على المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعات المصرية وتحديد الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية فيها والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها.	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	الرشاقة الاستراتيجية	التعليم الجامعي	وصفي	جوانب الرشاقة كانت عالية في الجامعات المصرية وخاصة فيما يتعلق ببعيد رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار أن هناك عدة مقومات تكنولوجية لازمة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وبصفة خاصة تطوير بنى تحتية فاعلة لتكنولوجيا المعلومات وتوفير الاختصاصيين والفنيين ومحللو النظم ومطورو البرامج
8.	دراسة ياسر، ياسر. (2018)	إيجاد تأثير الرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في الأداء المؤسسي المستدام	الرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ	الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي،	قطاع الطاقة الكهربائية	الوصفي التحليلي	أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير متعدد على الأداء المؤسسي المستدام في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة، وكان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو البعد الأكثر أهمية تأثيراً على الأداء المؤسسي المستدام في المديرية

النتيجة	المنهج	القطاع	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	الدراسة	الرقم
			الاستراتيجي، (التنافسي)	القرار، رشاقة الممارسة)	بأبعاده (التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي، الاستراتيجي، التنافسي)		
ان مستوى الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء لدى شركات الصناعات الغذائية كانا بدرجة كبيرة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في أداء هذه المؤسسات، كما بينت الدراسة أن أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة في تميز الأداء كانت: المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية.	وصفي تحليلي	قطاع الصناعات الغذائية	تميز الأداء المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة المنتج، وجودة العمليات)	الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة،	التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة	دراسة هنية، محمد (2016).	9.

النتيجة	المنهج	القطاع	المتغير التابع	المتغير المستقل	الهدف	الدراسة	الرقم
				سرعة الاستجابة)			
خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان كلا الشركتين تتمتعان بوجود تطبيق لمحددات الدراسة، وأن هناك تطبيق لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية في هذه الشركات يمكن من تسميتها منظمات رشيقة	الوصفي التحليلي	الاتصالات	واقع مبادئ الرشاقة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	اختبار الرشاقة الاستراتيجية بالاستناد إلى محددات تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية	دراسة علوان، علا. (2015)	10.

2.11.2 الدراسات الأجنبية:

Lungu, Miruna. (2020) The influence of strategic agility on firm performance

دراسة Lungu, Miruna. (2020) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بمتخصصي تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا، وتم اختيار عينة منهم وتوزيع الاستبانة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة انحدار للرشاقة الاستراتيجية على أداء مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا.

Arokodare & Asikhia, (2020): Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight

دراسة Arokodare & Asikhia, (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية: تحقيق أداء تنظيمي متفوق من خلال الاستشراف الاستراتيجي.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الربط بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة من خلال الاستشراف الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة على نظريات الابتكار للقدرة الديناميكية وزيادة الأعمال.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة منهج تحليل الأدبيات.

مجتمع الدراسة وعينتها: مراجعة دراسات وأدبيات سابقة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي يعزز أداء الشركات المتفوق بشكل كبير.

Nafei, Wageeh. (2016): The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt

دراسة Nafei, Wageeh. (2016) بعنوان: دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة عن قطاع الاتصالات في مصر.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة) ودورها في تعزيز التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات المصري.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في قطاع الاتصالات في مصر، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (290) موظفاً في هذا القطاع وكانت نسبة الاسترجاع (86%).

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أهمية أبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات، وأن تأثيرها يكون تأثيراً مباشراً، كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف لدى المؤسسات فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية في قطاع الاتصالات في مصر.

Abu Radi, Samer. (2013): Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals.

دراسة (2013) Abu Radi, Samer. بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية للعمليات في القطاع المستشفيات الخاصة الأردنية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للعمليات في المستشفيات الخاصة في الأردن، وقد فحصت الدراسة أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) على القدرات التنافسية (الابتكار، جودة الخدمة، موثوقية التسليم، مرونة العملية، وقيادة التكلفة).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة الموجود في محافظة عمان، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام طريقة العينة الملائمة للحصول على عينة من هذه المستشفيات وتم استرجاع (147) استبانة قابلة للدراسة والتحليل.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه رغم أهمية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تمت دراستها إلا أن وضوح الرؤية وفهم القدرات الأساسية ليس لهما تأثير كبير على القدرات التنافسية للعمليات في المستشفيات الخاصة في الأردن.

وفي الجدول التالي (2.2) تلخيص للدراسة الأجنبية السابقة:

جدول 2.2: مقارنة الدراسات الأجنبية السابقة

الرقم	الدراسة	الهدف	المتغير المستقل	المتغير التابع	القطاع	المنهج	أهم النتائج
1.	دراسة Lungu, Miruna. (2020)	معرفة مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة.	الرشاقة الاستراتيجية	أداء الشركات	شركات التكنولوجيا	المنهج الكمي والنوعي	هناك علاقة انحدار للرشاقة الاستراتيجية على أداء مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا.
2.	دراسة Arokodare & Asikhia, (2020)	الربط بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة من خلال الاستشراف الاستراتيجي	الرشاقة الاستراتيجية	أداء المنظمة		منهج تحليل الأدبيات	الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي يعزز أداء الشركات المتفوق بشكل كبير.
3.	دراسة Nafei, Wageeh. (2016)	تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة) ودورها في تعزيز التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات المصري	الرشاقة الاستراتيجية	تعزيز التميز المؤسسي	قطاع الاتصالات المصري	الوصفي	أهمية أبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات، وأن تأثيرها يكون تأثيراً مباشراً، كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف لدى المؤسسات فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية في قطاع الاتصالات في مصر

الرقم	الدراسة	الهدف	المتغير المستقل	المتغير التابع	القطاع	المنهج	أهم النتائج
.4	دراسة Abu Radi, Samer. (2013)	معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للعمليات في المستشفيات الخاصة في الأردن	الرشاقة الاستراتيجية	القدرات التنافسية للعمليات في المستشفيات	المستشفيات الخاصة	الوصفي	رغم أهمية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تمت دراستها إلا أن وضوح الرؤية وفهم القدرات الأساسية ليس لهما تأثير كبير على القدرات التنافسية للعمليات في المستشفيات الخاصة في الأردن.

2.11.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لأجل التعرف على الجوانب البحثية فيها والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، لا بد من التطرق لبعض الجوانب التي تختلف أو تتقارب فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومن أهم هذه الجوانب:

أولاً: الدراسات العربية:

1. من حيث الهدف، تشابهت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات العربية السابقة في هدفها بدراسة دور الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل على الكثير من المفاهيم والمتغيرات الإدارية في المؤسسات كمتغيرات تابعة، حيث تشابهت من هذا المدخل مع دراسة أبو جبارة (2020) التي درست العلاقة مع التوجه الريادي، ودراسة المري والنباشة (2020) التي درست الأثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ودراسة الجيار (2020) التي درست الأثر في تعزيز الميزة التنافسية، ودراسة ياسر (2018) التي درست التأثير على الأداء المؤسسي المستدام، ودراسة هنية (2016) التي درست العلاقة بتمييز الأداء.

2. فيما اختلفت الدراسة الحالية مع عدة دراسات من حيث هدفها في دراسة الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع، حيث اختلفت من هذا المنظور مع دراسة الشنطي والشريف (2020) والتي درست دور إدارة المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية، ودراسة راضي والموسوي (2019) التي درست علاقة آليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية، ودراسة عبد العال (2019) التي درست متطلبات التكنولوجيا المؤثرة على الرشاقة الاستراتيجية.

3. من حيث المنهج فقد اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي مع معظم الدراسات العربية التي وجدت في هذا المنهج طريقاً لها لتحقيق أهدافها.

4. اختلفت الدراسة الحالية من حيث القطاع التي تقوم بالتطبيق عليه مع كافة الدراسة العربية السابقة، ولكنها تشابهت مع دراسة ملحم (2019) والتي تشابهت معها في دراسة الأداء المالي في شركات التأمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. توافقت الدراسة الحالية مع دراسات أجنبية عدة حول هدف الدراسة، فقد تشابهت مع دراسة Lungu, Miruna. (2020) التي تناولت دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء

- الشركات، ودراسة (Arokodare & Asikhia, 2020) ، وكذلك دراسة Nafei, Wageeh. (2016)، وكذلك دراسة (Abu Radi, Samer. (2013).
2. من حيث دراسة الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل توافقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات الأجنبية السابقة.
3. من حيث المنهج، فقد توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية في هذا الأمر باستثناء دراسة (Lungu, Miruna. (2020) التي استخدمت المنهج الكمي والنوعي، ودراسة (Arokodare & Asikhia, (2020) التي استخدمت منهجية تحليل الأدبيات.
4. اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات الأجنبية السابقة في كونها تدرس قطاع التأمين والشركات العاملة في هذا القطاع.

2.11.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من خلال دراسة التقاربات والاختلافات السابقة، نجد بأن الدراسة الحالية تتميز بما يلي:
1. أنها تدرس واقع وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية الفلسطينية وهو قطاع التأمين الفلسطيني.
 2. تأتي هذه الدراسة كإحدى الدراسات التي تحاول اختبار أهمية امتلاك الشركات الفلسطينية بكافة نشاطات لأدوات حديثة علمية كالرشاقة الاستراتيجية لمواجهة التغييرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات.
 3. تتميز الدراسة في أنها تأتي لدراسة علاقة الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص الفلسطيني من خلال تطبيقها على شركات التأمين.

3 الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3.1 مقدمة

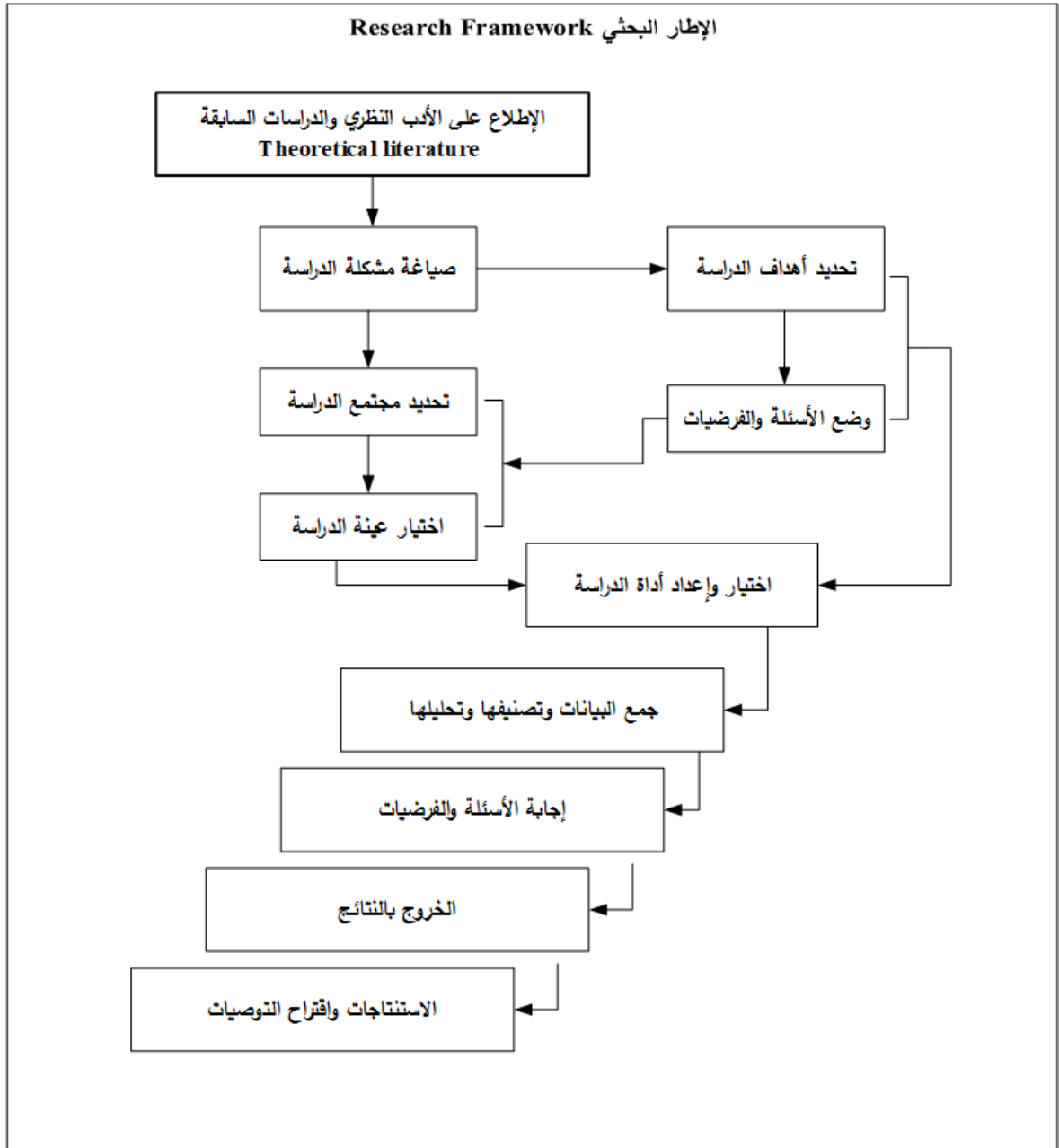
يتطرق هذا الفصل إلى وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتهما، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في فلسطين (التطبيق على شركات التأمين)، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات في الضفة الغربية.

3.3 الإطار البحثي Research Framework

لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الإطار البحثي كما يوضحه الشكل (3) التالي:



شكل 3: الإطار البحثي للدراسة.

3.4 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة، وقد تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تشجع الإجابات الصريحة والحرّة من المبحوثين إضافة إلى أنها ومن خلال تشابه الأسئلة وتوحيدها تؤدي إلى سرعة جمع المعلومات الخاصة بالدراسة (قنديلجي ع.، 1999).

إضافة إلى مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- **البيانات الديمغرافية:** وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل.
- **محاور الدراسة:** وتتكون من محورين، المحور الأول وهو محور الرشاقة الاستراتيجية ويتكون من (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، جوهرية الموارد وتدفعها)، فيما المحور الثاني وهو الأداء المؤسسي ويتكون من (الربحية، الإنتاجية، وكفاءة التشغيل)، وقد جاءت فقرات الاستبانة موزعة كما يوضح الجدول (3.1) التالي:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	عدد الأسئلة
الجزء الأول	
1.	بيانات ديمغرافية
	5
الجزء الثاني	
المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية	
1.	الحساسية الاستراتيجية
	9
2.	الالتزام الجماعي ووحدة القيادة
	8
3.	جوهريّة الموارد وتدفعها
	7
المحور الثاني: الأداء	
1.	الربحية
	5
2.	الإنتاجية
	7
3.	كفاءة التشغيل
	7
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	
	48

وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.23)، تم تحليل أداة الدراسة من خلال استخدام عدة اختبارات يقدمها هذا البرنامج وهي:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis: والذي يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، حيث يتم حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأداة، فكلما

كان معامل الارتباط عالياً فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين (دوردي، 2000).

- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو "اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار" (طعمة وحنوش، 2009، 213).
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو "عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرص إحصائية (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية" (أبو سمرة والطيطي، 2019، 218).
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: والذي يعد مقياساً لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبنود أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويتم استخدامه بصفة عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخلياً، حيث تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي (باهي والأزهري، 2010).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) (الضامن، 2006).
- اختبار مصادر الفروق والمقارنات الزوجية Scheffe.

3.4.1 صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص والمرفقة أسماؤهم في الملحق رقم (1)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالكثير من التعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية وذلك لقياس صدق الأداء إحصائياً، وكان عدد مفردات هذه العينة (30) مفردة من مجتمع الدراسة، تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، ثم أجري اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدولين (3.2) و(3.3) التاليين:

أولاً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة:

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
الحساسية الاستراتيجية		
1.	تسعى الشركة للبحث المستمر عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	.842
2.	تقوم الشركة بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق بطرق تجعلها قادرة على مواجهة التحديات.	.814
3.	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء العلاقات مع الأفراد ما يشكل مصدراً هاماً للمعلومات والبيانات لها.	.831
4.	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء العلاقات مع منظمات المجتمع ما يشكل مصدراً هاماً للمعلومات والبيانات لها.	.682
5.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير نحو الأفضل.	.744
6.	تتسم الشركة بمرونة رؤيتها مما يجعلها قادرة على الاستجابة للعوامل والتغيرات المحيطة.	.826
7.	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من المساهمين فيها.	.699
8.	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من أصحاب المصالح.	.813
9.	يمتلك العاملون في الشركة تنوعاً معرفياً يجعل الشركة قادرة على مواجهة الكثير من التحديات.	.812
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة		
10.	تمتلك الشركة التزاماً جماعياً كبيراً بالعمل نتيجة لوضوح الأهداف لجميع العاملين فيها.	.879
11.	هناك تحديد للأدوار الوظيفية في الشركة.	.724
12.	تنتهج الإدارة العليا النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	.843
13.	يوجد تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الشركة بما يخدم الهدف العام لها.	.766
14.	تتسم العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين في الشركة بالاحترام المتبادل الذي ينبثق من المصلحة المشتركة.	.836
15.	توفر الإدارة الاستقلالية اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بفعالية.	.752

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
16.	تسمح الشركة بوجود هامش لدى العاملين بتطبيق طرق وأساليب عمل حديثة تمكنهم من تحقيق أهداف العمل.	.887
17.	تقوم الإدارة بتطبيق جميع السياسات المتعلقة بالعمل على جميع العاملين على السواء.	.752
جوهرية الموارد وتدققها		
18.	لدى الشركة معرفة بالمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون والتي يمكن الاستفادة منها في نمو وتطور الشركة.	.888
19.	تولي الشركة الأهمية للتعلم التنظيمي وتشجع على رفع مستواه.	.909
20.	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يتسم بالمرونة يسمح لها بإعادة توزيع العاملين بسهولة لاستغلال الفرص المتاحة.	.862
21.	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.	.759
22.	تهتم الشركة بالمعلومات التي لديها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين لديها.	.865
23.	تسعى الشركة إلى تطوير كوادرها البشرية لإنشاء مصدراً للتميز أمام المنافسين.	.866
24.	تقوم الشركة بالربط بين المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون فيها وبين الأهداف التي تريد تحقيقها.	.852

ومن النتائج السابقة في الجدول (3.2)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في أداة الدراسة:

جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في أداة الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
الربحية		
25	تعكس الزيادة في نسبة ربحية الشركة قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.	.879
26	تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها وذلك لإيمانها بأن ذلك يؤدي إلى زيادة ربحيتها.	.813
27	يؤدي امتلاك الشركة لمعلومات مسبقة حول المنافسين (بشكل غير مباشر) إلى تحقيق ربحية أعلى.	.926
28	قدرة الشركة على مواجهة التغييرات واقتناص الفرص الاستراتيجية يجعلها تحقق نسب أعلى من الربحية.	.728
29	تمتلك الشركة القدرة على تقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق الربح الأعلى من خلال استخدام طرق غير تقليدية في التسويق.	.866
الانتاجية		
30	تسعى الشركة بشكل دائم إلى امتلاك التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في زيادة كفاءة الإنتاج لديها.	.826
31	تمتلك الشركة كوادر بشرية تمتاز بالكفاءة في العمل.	.836
32	تمتلك الشركة كوادر بشرية لديها مستوى إنجاز عالٍ.	.880
33	لدى الشركة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.	.856
34	تقوم الشركة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.	.833
35	تشكل بيئة العمل داخل الشركة عاملاً مساعداً في زيادة كفاءة الإنتاج فيها.	.679
36	لدى الشركة أنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين لزيادة إنتاجيتهم.	.851
كفاءة التشغيل		
37	تؤثر القوانين الحكومية التي يتم سنها على الكفاءة التشغيلية للشركة سلباً.	.819
38	تقدم الشركة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.	.779

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
39.	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف العمليات الإدارية الروتينية باستخدام طرق غير تقليدية.	.846
40.	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بجهد أقل.	.827
41.	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بتكلفة أقل.	.870
42.	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة عملية سهلة.	.858
43.	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة أكثر فائدة للعمل.	.844

ومن النتائج السابقة في (جدول 3.3) يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، وكانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

3.4.2 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة، والجدول (3.4) التالي يبين نتائج ذلك:

جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات أداة الدراسة	30	43	0.954

ووفق الجدول (3.4) السابق، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.954)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

وقد تم احتساب قيمة الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها، وذلك لزيادة التأكد من ثبات الأداة لكل محور وكانت النتائج كما يلي:

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
الرشاقة الاستراتيجية	30	24	0.952

قيمة Alpha	عدد الفقرات	العينة الاستطلاعية	البيان
0.841	9		الحساسية الاستراتيجية
0.880	8		الالتزام الجماعي ووحدة القيادة
0.923	7		جوهرية الموارد وتدققها
0.864	19		الأداء
0.651	5		الربحية
0.696	7		الإنتاجية
0.782	7		كفاءة التشغيل
0.954	43		30

ووفق الجدول (3.5) السابق، فإن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بمحاور أداة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً وكانت أعلى قيم هذه المحاور هي لمحور الرشاقة الاستراتيجية، فيما كانت القيمة الأقل من حيث الثبات هي للتي تقيس بعد الربحية والتي جاءت قيمة Alpha الخاصة بها (65.1%)، ومن الجدول يلاحظ بأن جميع المحاور والأبعاد كانت دالة إحصائياً وجميع نتائج التحليل العاملي لهذه المحاور كانت أعلى من (60%).

3.5 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية، وي شركات (الوطنية للتأمين، العالمية للتأمين، فلسطين للتأمين، تمكين للتأمين، التكافل للتأمين، ترست للتأمين، المشرق للتأمين، والأهلية للتأمين)، حيث يبلغ العدد الإجمالي للعاملين في هذه الشركات مجتمعة (1429) موظفاً وموظفة، والجدول (3.6) يبين توزيعهم في الشركات المذكورة.

وللحصول على بيانات عددية خاصة بمجتمع الدراسة، تم التوجه إلى هذه الشركات ومحاولة الحصول على بيانات عددية رسمية للعاملين فيها، غير أن ذلك واجه الكثير من العقبات التي تتعلق بهذه الشركات، وهو ما جعل الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات المنشورة في التقارير السنوية لهذه الشركات.

جدول 3.6: تقسيم مجتمع من حيث الشركات

النسبة من المجتمع	عدد العاملين	الشركة
14.2%	203	الوطنية للتأمين
16.0%	228	العالمية للتأمين
10.1%	144	فلسطين للتأمين
10.1%	144	تمكين للتأمين
10.4%	148	التكافل للتأمين
17.7%	253	ترست للتأمين
12.4%	177	المشرق للتأمين
9.2%	132	الأهلية للتأمين
%100	1429	إجمالي مجتمع الدراسة

ومن الجدول (3.6) السابق، يتمثل توزيع المجتمع على شركات التأمين المشاركة في الدراسة، ويتبين أن نسب العاملين في هذه الشركات كانت متقاربة ولا يوجد فروق كبيرة فيها.

3.6 خصائص عينة الدراسة

أجريت الدراسة من خلال أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (1429) من العاملين في شركات التأمين المذكورة في الجدول (3.6)، وكان الحجم الإجمالي للعينة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون (302) مفردة بحثية، والمعادلة كما يبين الشكل (4) التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \times z^2 \right] + p(1-p)}$$

شكل 4: معادلة ستيفن ثامبسون

حيث N تمثل حجم المجتمع، z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 والتي تساوي 1.96، d وتمثل نسبة الخطأ والتي تساوي 0.05، و p والتي تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة والتي تساوي 0.50 (Thompson, 2012).

وتم اختيار هذا النوع من العينة ليكون ممثلاً لمجتمع الدراسة، ونتيجة للإجراءات الصحية المتخذة لمواجهة تفشي جائحة كورونا وإعلان حالة الطوارئ في المناطق الفلسطينية والإغلاقات المتكررة حتى تاريخ إنجاز هذه الدراسة، فقد تم تحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية وتوزيعها بشكل مفتوح على عينة الدراسة، وقد تم استرجاع نسبة قابلة للتحليل والدراسة، حيث بدأ توزيع الاستبانة

على العينة المطلوبة بشكل الكتروني بتاريخ 2021/03/28 وحتى اغلاقها بتاريخ 2021/04/03، وتم استرجاع (284) اجابة قابلة للتحليل والدراسة، وبلغت نسبة الاسترجاع (94.3%) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في البحث العلمي.

أما فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة فقد كانت كما يلي:

جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	143	50.4 %
	أنثى	141	49.6 %
المجموع		284	100.0 %

ووفق الجدول (3.7) السابق، يتبين أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت هي النسبة الأعلى حيث كانت نسبتها من عينة الدراسة (50.4%) فيما كانت نسبة الإناث (49.6%)، وهي نسبة مقبولة ولا تحتاج إلى تفسير كون الفارق بينهما بسيط.

جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل المؤهل العلمي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	236	83.1 %
	ماجستير	41	14.4 %
	دكتوراه	7	2.5 %
المجموع		284	100.0 %

ووفق الجدول (3.8) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت لمن يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس حيث شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (83.1%) وكانت أقل نسبة لمن يحملون مؤهل علمي دكتوراه بنسبة (2.5%)، فيما جاء حملة الماجستير بنسبة (14.4%)، حيث نجد بأن النسبة أعلاه كانت معقولة خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالحصول على درجات علمية واستكمال الدراسات العليا لدى الكثير من العاملين والعاملات في القطاع الحكومي والخاص، ذلك أن الكثير اليوم من العاملين يتجهون إلى رفع المستويات التعليمية لديهم بالحصول على درجات علمية في الدراسات العليا.

جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل سنوات الخبرة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	17.6 %
	5 سنوات وأقل من 10	65	22.9 %
	10 سنوات فأكثر	169	59.5 %
المجموع		284	100.0 %

ووفق الجدول (3.9) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت لمن يمتلكون سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (59.5%) فيما النسبة الأقل كانت لمن يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت (17.6) وجاءت نسبة من يمتلكون سنوات خبرة (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) (22.9%).

جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل مستوى الإدارة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	الإدارة العليا	36	12.7 %
	الإدارة الوسطى	174	61.3 %
	الإدارة التنفيذية	74	26.1 %
المجموع		284	100.0 %

ووفق الجدول (3.10) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت لمن يعملون في وظائف في الإدارة الوسطى وبلغت نسبتهم من عينة الدراسة (61.3%) فيما النسبة الأقل كانت لمن يشغلون وظائف إدارية عليا بنسبة (12.7%) فيما كانت نسبة من يعملون في وظائف في الإدارة التنفيذية (26.1%).

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل مكان العمل

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
مكان العمل	مقر الشركة	153	53.9 %
	فروع الشركة	131	46.1 %
المجموع		284	100.0 %

ووفق الجدول (3.11) السابق، يتبين أن نسبة من يعملون في المقر الرئيسي للشركات المبحوثة من عينة الدراسة كانت الأعلى بواقع (53.9%) فيما كانت نسبة من يعملون في فروع هذه الشركات (46.1%).

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى معرفة وواقع ذكاء الأعمال ودور عناصره في العمل الحكومي الفلسطيني، وللإجابة على هذا السؤال وعلى أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات الموضوعية فيها، استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23)، كما تم اعتماد مفتاح تفسير النتائج التالي لمقياس (ليكرت) الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال احتساب المدى وطول الفئة والتي كانت قيمتها (0.80) كما في (الجدول 4.1) التالي (أبو صالح، 2001):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	التفسير
1.8 - 1	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
2.60 - 1.81	غير موافق	منخفضة
3.40 - 2.61	محايد	متوسطة
4.20 - 3.41	موافق	كبيرة
5 - 4.21	موافق بشدة	كبيرة جداً

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما مستوى الرضا الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهية وتدفق الموارد)، والتي تتمتع بها شركات القطاع الخاص في الضفة الغربية؟ وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، كان لا بد من إجابة الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

1. ما درجة الحساسية الاستراتيجية التي تتمتع بها شركات القطاع الخاص (ممثلة بشركات التأمين) في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة الحساسية الاستراتيجية في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية للحساسية الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.2) التالي

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الحساسية الاستراتيجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تسعى الشركة للبحث المستمر عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	3.87	.683	77.4 %	كبيرة
2.	تقوم الشركة بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق بطرق تجعلها قادرة على مواجهة التحديات.	3.96	.767	79.2 %	كبيرة
3.	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء العلاقات مع الأفراد ما يشكل مصدراً هاماً للمعلومات والبيانات لها.	3.86	.740	77.2 %	كبيرة
4.	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء العلاقات مع منظمات المجتمع ما يشكل مصدراً هاماً للمعلومات والبيانات لها.	3.93	.710	78.6 %	كبيرة
5.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير نحو الأفضل.	3.95	.724	79.0 %	كبيرة
6.	تتسم الشركة بمرونة رؤيتها مما يجعلها قادرة على الاستجابة للعوامل والتغيرات المحيطة.	3.79	.779	75.8 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
7.	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من المساهمين فيها.	3.78	.739	75.6 %	كبيرة
8.	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من أصحاب المصالح.	4.01	.665	80.2 %	كبيرة
9.	يملك العاملون في الشركة تنوعاً معرفياً يجعل الشركة قادرة على مواجهة الكثير من التحديات.	3.91	.779	78.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية للحساسية الاستراتيجية في شركات التأمين	3.89	.458	77.8 %	كبيرة

ومن الجدول (4.2) السابق، يتبين أن الدرجة الكلية للحساسية الاستراتيجية لدى شركات التأمين في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.89) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (77.8%).

ومن النتائج السابقة، فإن الدرجة العالية والكبيرة للحساسية الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية، تعني أن هذه الشركات لديها عملية دائمة ومستمرة لا تتقطع من السعي لاغتنام الفرص بشكل سريع وقبل المنافسين، وهو ما يعني سعيها أيضاً لامتلاك المعلومات والبيانات المحدثّة والدقيقة عن السوق بما يخدم مستوى حساسيتها الاستراتيجية.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الحساسية الاستراتيجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
8	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من أصحاب المصالح.	4.01	.665	80.2 %	كبيرة
2	تقوم الشركة بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق بطرق تجعلها قادرة على مواجهة التحديات.	3.96	.767	79.2 %	كبيرة
5	تمتلك الشركة القدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير نحو الأفضل.	3.95	.724	79.0 %	كبيرة

ويبين الجدول رقم (4.3) السابق، بأن أعلى الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (8) في أداة الدراسة والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (80.2%)، والتي تعكس موافقة كبيرة على أن الشركة تحافظ

على وجود التعاون الاستراتيجي مع العديد من أصحاب المصالح، تليها الفقرة رقم (2) في أداة الدراسة والتي جاءت بدرجة كبيرة ونسبة مئوية بلغت (79.2%) والتي تبين أهمية قيام الشركة بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق مما يزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، تليها الفقرة رقم (5) في أداة الدراسة والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (79.0%) والتي تعكس امتلاك الشركة للقدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير نحو الأفضل.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات من حيث الاستجابة حول الحساسية الاستراتيجية فقد كانت كما في الجدول (4.4) التالي:

جدول 4.4: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الحساسية الاستراتيجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
7	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من المساهمين فيها.	3.78	.739	75.6 %	كبيرة
6	تتسم الشركة بمرونة رؤيتها مما يجعلها قادرة على الاستجابة للعوامل والتغيرات المحيطة.	3.79	.779	75.8 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق (4.4) بأن أقل الفقرات كانت الفقرة رقم (7) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.78) ونسبة مئوية بلغت (75.6%) وهي نسبة كبيرة لكن ذلك لا يمنع زيادة مستوى تعزيز التعاون الاستراتيجي بين الشركة وبين المساهمين فيها، إضافة إلى الفقرة رقم (6) في أداة الدراسة والتي جاءت بدرجة كبيرة أيضاً ونسبة مئوية بلغت (75.8%) وهو لا يمنع أيضاً رفع مستوى المرونة في رؤية الشركات بما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للعوامل والتغيرات المحيطة.

2. ما درجة الالتزام الجماعي ووحدة القيادة في شركات القطاع الخاص (ممثلة بشركات

التأمين) في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة الالتزام الجماعي ووحدة القيادة في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية للالتزام الجماعي ووحدة القيادة في شركات التأمين في الضفة الغربية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.5) فيما يلي:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الالتزام الجماعي
ووحدة القيادة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
10.	تمتلك الشركة التزاماً جماعياً كبيراً بالعمل نتيجة لوضوح الأهداف لجميع العاملين فيها.	3.71	.915	74.2 %	كبيرة
11.	هناك تحديد للأدوار الوظيفية في الشركة.	3.64	.865	72.8 %	كبيرة
12.	تنتهج الإدارة العليا النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.20	.987	64.0 %	متوسطة
13.	يوجد تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الشركة بما يخدم الهدف العام لها.	3.71	.971	74.2 %	كبيرة
14.	تتسم العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين في الشركة بالاحترام المتبادل الذي ينبثق من المصلحة المشتركة.	3.85	.950	77.0 %	كبيرة
15.	توفر الإدارة الاستقلالية اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بفعالية.	3.51	.911	70.2 %	كبيرة
16.	تسمح الشركة بوجود هامش لدى العاملين بتطبيق طرق وأساليب عمل حديثة تمكنهم من تحقيق أهداف العمل.	3.60	.910	72.0 %	كبيرة
17.	تقوم الإدارة بتطبيق جميع السياسات المتعلقة بالعمل على جميع العاملين على السواء.	3.32	1.012	66.4 %	متوسطة
	الدرجة الكلية لدرجة الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	3.56	.711	71.2 %	كبيرة

ومن الجدول (4.5) السابق، يتبين أن الدرجة الكلية لدرجة الالتزام الجماعي ووحدة القيادة لدى شركات التأمين في الضفة الغربية كانت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.56) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (71.2%)، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى رفع هذه الدرجة لدى هذه الشركات لتتلاءم والرشاقة الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
14	تتسم العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين في الشركة بالاحترام المتبادل الذي ينبثق من المصلحة المشتركة.	3.85	.950	77.0 %	كبيرة
10	تمتلك الشركة التزاماً جماعياً كبيراً بالعمل نتيجة لوضوح الأهداف لجميع العاملين فيها.	3.71	.915	74.2 %	كبيرة
13	يوجد تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الشركة بما يخدم الهدف العام لها.	3.71	.971	74.2 %	كبيرة

ومن الجدول السابق يتبين بأن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (14) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (77.0%)، والتي تؤكد على علاقة الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين في الشركات، تليها الفقرة رقم (10) في أداة الدراسة والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (74.2%) والتي تربط بين وجود الالتزام الجماعي الكبير وبين وضوح الأهداف لجميع العاملين في الشركة، فيما كانت الفقرة رقم (13) في أداة الدراسة بنسبة كبيرة أيضاً بلغت (74.2%) والتي تؤكد على التكامل والانسجام بين أقسام ودوائر الشركة بما يخدم الهدف العام للشركة.

أما ما يخص أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.7) التالي:

جدول 4.7: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
12	تنتهج الإدارة العليا النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.20	.987	64.0 %	متوسطة
17	تقوم الإدارة بتطبيق جميع السياسات المتعلقة بالعمل على جميع العاملين على السواء.	3.32	1.012	66.4 %	متوسطة
15	توفر الإدارة الاستقلالية اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بفعالية.	3.51	.911	70.2 %	كبيرة

ومن الجدول (4.7) السابق، يتبين بأن أقل الفقرات كانت الفقرة رقم (12) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (64.0%)، وهو ما يشير إلى

أن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في شركات التأمين يتم وفقاً للنهج الديمقراطي بدرجة متوسطة، يلي ذلك الفقرة رقم (17) في أداة الدراسة والتي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32) ونسبة مئوية بلغت (66.4%) وهو ما يعكس تطبيق السياسات المتعلقة بالعمل على الجميع بدرجة متوسطة، يلي ذلك الفقرة رقم (15) في أداة الدراسة والتي جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة حيث بلغت نسبتها المئوية (70.2%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهي نسبة كبيرة، ومن الجيد رفع هذه النسبة أكبر بمنح المزيد من الاستقلالية من قبل الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بفعالية.

3. ما درجة جوهرية الموارد وتدفعها في شركات القطاع الخاص (ممثلة بشركات التأمين) في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة جوهرية الموارد وتدفعها في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية لجوهرية الموارد وتدفعها في شركات التأمين في الضفة الغربية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) فيما يلي:

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على جوهرية الموارد وتدفعها

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
18.	لدى الشركة معرفة بالمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون والتي يمكن الاستفادة منها في نمو وتطوير الشركة.	3.46	.914	69.2 %	كبيرة
19.	تولي الشركة الأهمية للتعلم التنظيمي وتشجع على رفع مستواه.	3.33	.997	66.6 %	متوسطة
20.	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيمياً يتسم بالمرونة يسمح لها بإعادة توزيع العاملين بسهولة لاستغلال الفرص المتاحة.	3.55	.970	71.0 %	كبيرة
21.	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.	3.67	.875	73.4 %	كبيرة
22.	تهتم الشركة بالمعلومات التي لديها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين لديها.	3.57	.904	71.4 %	كبيرة
23.	تسعى الشركة إلى تطوير كوادرها البشرية لإنشاء مصدراً للتمايز أمام المنافسين.	3.60	1.051	72.0 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
24	تقوم الشركة بالربط بين المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون فيها وبين الأهداف التي تريد تحقيقها.	3.47	.821	69.4 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لجوهريّة الموارد وتدفعها في شركات التأمين	3.52	.738	70.4 %	كبيرة

ومن الجدول (4.8) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لجوهريّة الموارد وتدفعها في شركات التأمين كأحد الأبعاد الرئيسة للرشاقة الاستراتيجية جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.52) وبنسبة مئوية بلغت (70.4%).

ومن ذلك يتبين بأن لدى شركات التأمين القدرة الكبيرة على توفير ما يلزمها من الموارد لأجل انجاز ما تقوم به من أعمال، وما يمكنها من تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المرضي في السوق، غير أن هذه القدرة لا بد من استمرارية تحسينها ورفعها في هذا المجال خاصة في ظل التنافس المستمرة.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس بعد جوهريّة الموارد وتدفعها

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
21	يملك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.	3.67	.875	73.4 %	كبيرة
23	تسعى الشركة إلى تطوير كوادرها البشرية لإنشاء مصدراً للتمايز أمام المنافسين.	3.60	1.051	72.0 %	كبيرة

حيث يبين الجدول (4.9) بأن أعلى الفقرات كانت الفقرة رقم (21) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.67) وبنسبة مئوية بلغت (73.4%) وهي نسبة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة وتبين امتلاك العاملين للمعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح، فيما تليها الفقرة رقم (23) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (72.0%) تشير إلى سعي الشركة إلى تطوير كوادرها البشرية كمصدر للتمايز أمام منافسيها.

أما ما يخص أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.10) التالي:

جدول 4.10: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد جوهرية الموارد وتدفعها

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
19	تولي الشركة الأهمية للتعلم التنظيمي وتشجع على رفع مستواه.	3.33	.997	66.6 %	متوسطة
18	لدى الشركة معرفة بالمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون والتي يمكن الاستفادة منها في نمو وتطور الشركة.	3.46	.914	69.2 %	كبيرة
24	تقوم الشركة بالربط بين المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون فيها وبين الأهداف التي تريد تحقيقها.	3.47	.821	69.4 %	كبيرة

يبين الجدول (4.10) أن أقل الفقرات جاءت الفقرة رقم (19) في أداة الدراسة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبنسبة مئوية بلغت (66.6%) وهي نسبة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، وهي فقرة تشير إلى أن اهتمام الشركة بالتعلم التنظيمي والتشجيع عليه جاء بدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (18) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.46) وبأدنى مستويات الدرجة الكبيرة حيث بلغت نسبتها (69.2%) وهي نسبة تشير إلى الحاجة لرفع مستوى معرفة الشركة للمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون لديها، والتي من الممكن الاستفادة منها في نمو وتطور الشركة، تليها الفقرة رقم (24) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبنسبة مئوية بلغت (69.4%) وهي في أدنى مستويات الدرجة الكبيرة، والتي تشير إلى الحاجة إلى رفع مستوى الربط بين المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون وبين الأهداف التي تريد الشركة تحقيقها.

ومن خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة وذلك من خلال نتائج الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس درجة الرشاقة الاستراتيجية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	الدرجة الكلية للحساسية الاستراتيجية في شركات التأمين	3.89	.458	77.8 %	كبيرة
2	الدرجة الكلية لدرجة الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	3.56	.711	71.2 %	كبيرة
3	الدرجة الكلية لجوهرية الموارد وتدفعها في شركات التأمين	3.52	.738	70.4 %	كبيرة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
	الدرجة الكلية التي تقيس مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية	3.66	.577	73.2 %	كبيرة

ومن الجدول (4.11) يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية، كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.66) وبنسبة مئوية بلغت (73.2%) وهي نسبة كبيرة إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب للرشاقة الاستراتيجية والتي من خلال اسمها فإنها تتطلب السرعة والتحول السريع بناء على التغييرات والتحديات التي تواجه الشركة.

كما يتبين من خلال الجدول السابق (4.11) بأن أعلى الأبعاد التي تقيس الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية من حيث المستوى كان بعد الحساسية الاستراتيجية، والذي جاء بالترتيب الأول من حيث الدرجة التي بلغت نسبتها (77.8%)، يليه بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة والذي كان بنسبة (71.2%) وأخيراً بعد جوهرية الموارد وتدفعها والذي كان الأقل من حيث المستوى لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية وجاء بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة بنسبة مئوية بلغت (70.4%).

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما واقع الأداء المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص الفلسطيني (ممثلة بشركات التأمين) من حيث (الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الثاني للدراسة، كان لا بد من إجابة الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

• **ما مستوى الربحية لدى شركات القطاع الخاص الفلسطيني (ممثلة بشركات التأمين) في الضفة الغربية؟**

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي الربحية في شركات التأمين في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس مستوى الربحية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.12) التالي :

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الربحية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
25.	تعكس الزيادة في نسبة ربحية الشركة قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.	3.65	.891	73.0 %	كبيرة
26.	تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها وذلك لإيمانها بأن ذلك يؤدي إلى زيادة ربحيتها.	3.98	.784	79.6 %	كبيرة
27.	يؤدي امتلاك الشركة لمعلومات مسبقة حول المنافسين (بشكل غير مباشر) إلى تحقيق ربحية أعلى.	3.74	.720	74.8 %	كبيرة
28.	قدرة الشركة على مواجهة التغييرات واقتناص الفرص الاستراتيجية يجعلها تحقق نسب أعلى من الربحية.	3.82	.843	76.4 %	كبيرة
29.	تمتلك الشركة القدرة على تقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق الربح الأعلى من خلال استخدام طرق غير تقليدية في التسويق.	3.61	.792	72.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى الربحية في شركات التأمين	3.76	.570	75.2 %	كبيرة

ومن الجدول (4.12) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى الربحية في شركات التأمين كأحد الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.76) وبنسبة مئوية بلغت (75.2%).

وبالتالي يمكن القول بأن مستوى الربحية في شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة كبيرة، وأن قدرة هذه الشركات على استثمار ما لديها من أصول مالية في تحقيق عوائد للشركة كانت كبيرة، وهو ما يعكس حالة جيدة من الأداء المؤسسي لدى هذه الشركات.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.13) التالي:

جدول 4.13: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس مستوى الربحية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
26	تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها وذلك لإيمانها بأن ذلك يؤدي إلى زيادة ربحيتها.	3.98	.784	79.6 %	كبيرة
28	قدرة الشركة على مواجهة التغييرات واقتناص الفرص الاستراتيجية يجعلها تحقق نسب أعلى من الربحية.	3.82	.843	76.4 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
27	يؤدي امتلاك الشركة لمعلومات مسبقة حول المنافسين (بشكل غير مباشر) إلى تحقيق ربحية أعلى.	3.74	.720	74.8 %	كبيرة

ومن الجدول السابق (4.13) يتبين بأن أعلى الفقرات التي تجيب عن مستوى الربحية كمؤشر للأداء المؤسسي كانت الفقرة (26) والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.98) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (79.6%) وهي تعكس اهتمام الشركة بجودة خدماتها التي تقدمها لإيمانها بأن ذلك يؤدي لزيادة الربحية، تليها الفقرة رقم (28) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبنسبة مئوية بلغت (76.4%) وهي بدرجة كبيرة تعكس قدرة الشركة على مواجهة التغييرات واقتناص الفرص الاستراتيجية مما يجعلها قادرة على تحقيق نسبة عالية من الربحية، تليها الفقرة رقم (27) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبنسبة مئوية بلغت (74.8%) والت يتبين أن امتلاك الشركة لمعلومات مسبقة حول المنافسين يؤدي إلى تحقق ربحية أعلى.

أما ما يخص أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.14) التالي:

جدول 4.14: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد مستوى الربحية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
29	تمتلك الشركة القدرة على تقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق الربح الأعلى من خلال استخدام طرق غير تقليدية في التسويق.	3.61	.792	72.2 %	كبيرة
25	تعكس الزيادة في نسبة ربحية الشركة قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.	3.65	.891	73.0 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق (4.14) بأن أقل الفقرات التي تقيس مستوى الربحية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين هي الفقرة رقم (29) في أداة الدراسة، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (3.61) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (72.2%)، والتي برغم أنها كبيرة إلى أنها تشير إلى حاجة لأن يتم رفع مستوى القدرة لدى الشركة على تقليل التكاليف لديها من خلال استخدام طرق غير تقليدية في التسويق للوصول إلى ربحية أعلى، تليها الفقرة رقم (25) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبنسبة مئوية بلغت (73.0%) وهي بدرجة كبيرة،

ورغم ذلك فهي تبين الحاجة أيضاً إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لما لذلك من تأثير على الربحية فيها.

ومما سبق، فإن الشركات تحقق مستوى عالٍ من الربحية وبدرجة كبيرة، والاهتمام ببعض الأمور كاستخدام طرق غير تقليدية في مهام الإدارة وخاصة في مجال التسويق، وقدرتها على استغلال مواردها بشكل أكثر كفاءة يؤدي إلى زيادة ربحية الشركة وتحسين مستويات هذه الربحية.

• ما مستوى الإنتاجية لدى شركات القطاع الخاص الفلسطيني (ممثلة بشركات التأمين) في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس الإنتاجية في شركات التأمين في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس مستوى الإنتاجية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.15):

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الإنتاجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
30	تسعى الشركة بشكل دائم إلى امتلاك التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في زيادة كفاءة الإنتاج لديها.	3.76	.924	75.2 %	كبيرة
31	تمتلك الشركة كوادر بشرية تمتاز بالكفاءة في العمل.	4.00	.691	80.0 %	كبيرة
32	تمتلك الشركة كوادر بشرية لديها مستوى إنجاز عالٍ.	3.92	.819	78.4 %	كبيرة
33	لدى الشركة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.	3.45	.906	69.0 %	كبيرة
34	تقوم الشركة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.	3.45	.974	69.0 %	كبيرة
35	تشكل بيئة العمل داخل الشركة عاملاً مساعداً في زيادة كفاءة الإنتاج فيها.	4.00	.824	80.0 %	كبيرة
36	لدى الشركة أنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين لزيادة إنتاجيتهم.	3.54	.974	70.8 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى الإنتاجية في شركات التأمين	3.73	.587	74.6 %	كبيرة

ومن الجدول (4.15) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى الإنتاجية في شركات التأمين كأحد الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسي فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.73) وبنسبة مئوية بلغت (74.6%).

ومن النتائج فإن الإنتاجية وبلوغها المستوى العالي في شركات القطاع الخاص وخاصة شركات التأمين، تدل على تحسن الأداء المؤسسي والوظيفي في هذه الشركات، فتحقق الإنتاجية إنما جاء انعكاس للحالة المؤسسية التي تعيشها هذه الشركات.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.16) التالي:

جدول 4.16: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس مستوى الإنتاجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
31	تمتلك الشركة كوادر بشرية تمتاز بالكفاءة في العمل.	4.00	.691	80.0 %	كبيرة
35	تشكل بيئة العمل داخل الشركة عاملاً مساعداً في زيادة كفاءة الإنتاج فيها.	4.00	.824	80.0 %	كبيرة
32	تمتلك الشركة كوادر بشرية لديها مستوى إنجاز عالٍ.	3.92	.819	78.4 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول (4.16) بأن أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس الإنتاجية كمؤشر على الأداء المؤسسي في شركات التأمين كانت الفقرة رقم (31) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبنسبة مئوية بلغت (80.0%)، والتي تبين امتلاك الشركات للكفاءات البشرية اللازمة، تليها الفقرة رقم (35) في أداة الدراسة والتي جاءت مشابهة لسابقتها في المتوسط الحسابي والنسبة التي بلغت (80.0%) أيضاً، والتي تبين أهمية بيئة العمل الداخلية كأحد العوامل المساعدة على زيادة كفاءة الإنتاج في الشركة، تلي ذلك الفقرة رقم (32) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبنسبة مئوية بلغت (78.4%) وهي نسبة كبيرة تعكس امتلاك الشركة للكوادر البشرية التي تتميز بالمستوى العالي من الإنجاز.

أما أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.17) التالي:

جدول 4.17: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس مستوى الإنتاجية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
33	لدى الشركة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.	3.45	.906	69.0 %	كبيرة
34	تقوم الشركة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.	3.45	.974	69.0 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
36	لدى الشركة أنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين لزيادة إنتاجيتهم.	3.54	.974	70.8 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق (4.17) بأن أقل الفقرات كانت الفقرة رقم (33) في أداة الدراسة والتي جاءت بدرجة هي في أدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.45) وبنسبة مئوية بلغت (69.0%) والتي بينت عدم وجود وظائف لا تنتمي للهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة مباشرة مع الإدارة العليا وهو ما يعتبر أمر إيجابي لدى هذه الشركات، وهو ما يعني أن الهيكل التنظيمي لهذه الشركات قادر على احتواء أي وظائف قد تنشأ في المستقبل، أو تتطلبها أعمال الشركة، يلي ذلك الفقرة رقم (34) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.45) أيضاً وبنسبة مئوية بلغت (69.0%) وهي بدرجة في أدنى مستويات الدرجة الكبيرة، والتي تبين أنه لا بد من العمل بشكل مستمر على مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين فيها ولكافة الوظائف في الشركة، تليها الفقرة رقم (36) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبنسبة مئوية بلغت (70.8) وهي درجة كبيرة ورغم ذلك فإنها تعكس الحاجة إلى تطوير أنظمة الحوافز المتوفرة لدى هذه الشركات بما يجعلها قادرة بشكل أكبر على تشجيع العاملين وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم بشكل أكبر في العمل.

• ما مستوى كفاءة التشغيل لدى شركات القطاع الخاص الفلسطيني (ممثلة بشركات التأمين) في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس كفاءة التشغيل لدى شركات التأمين في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس كفاءة التشغيل، وكانت النتائج كما في الجدول (4.18):

جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى كفاءة التشغيل

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
37	تؤثر القوانين الحكومية التي يتم سنّها على الكفاءة التشغيلية للشركة سلباً.	3.53	.999	70.6 %	كبيرة
38	تقدم الشركة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقاتاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.	3.35	.996	67.0 %	متوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
39	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف العمليات الإدارية الروتينية باستخدام طرق غير تقليدية.	3.43	.801	68.6 %	كبيرة
40	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بجهد أقل.	3.76	.779	75.2 %	كبيرة
41	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بتكلفة أقل.	3.61	.848	72.2 %	كبيرة
42	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة عملية سهلة.	3.97	.732	79.4 %	كبيرة
43	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة أكثر فائدة للعمل.	3.90	.841	78.0 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى كفاءة التشغيل في شركات التأمين	3.64	.561	72.8 %	كبيرة

ومن الجدول (4.15) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى كفاءة التشغيل في شركات التأمين كأحد الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسي فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.64) وبنسبة مئوية بلغت (72.8%).

من النتائج السابقة، تملك شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية قدرة كبيرة على تشغيل مواردها والاستخدام الأمثل لهذه الموارد، ما يعكس حالة من التحكم في عملياتها الداخلية والإنتاجية.

أما فيما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تقيس هذا البعد فقد كانت كما في الجدول (4.19) التالي:

جدول 4.19: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس كفاءة التشغيل

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
42	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة عملية سهلة.	3.97	.732	79.4 %	كبيرة
43	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة أكثر فائدة للعمل.	3.90	.841	78.0 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
40	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بجهد أقل.	3.76	.779	75.2 %	كبيرة

حيث يبين الجدول (4.19) السابق، بأن أعلى الفقرات التي تقيس كفاءة التشغيل في أداة الدراسة كانت الفقرة رقم (42) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (79.4%) وهي تبين استخدام الشركات لأنظمة المعلومات التي تسهل من تدفق المعلومات وتشاركها في أقسام الشركة، تليها الفقرة رقم (43) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبنسبة مئوية بلغت (78.0%) وهي نسبة كبيرة تفيد بأن أنظمة المعلومات هذه تجعل من تشارك المعلومات أمراً ذا فائدة عظيم على الشركة، تلي ذلك الفقرة رقم (40) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبنسبة مئوية بلغت (75.2%) والتي تبين أهمية استخدام التكنولوجيا القادرة على إنجاز الأعمال بالكلفة الأقل في هذه الشركات.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات من حيث الاستجابة والخاصة بفقرات كفاءة التشغيل في شركات التأمين فكانت كما يبين الجدول (4.20) التالي:

جدول 4.20: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس كفاءة التشغيل

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
38	تقدم الشركة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقاتاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.	3.35	.996	67.0 %	متوسطة
39	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف العمليات الإدارية الروتينية باستخدام طرق غير تقليدية.	3.43	.801	68.6 %	كبيرة

حيث يبين الجدول (4.20) السابق أن أقل الفقرات كانت الفقرة رقم (38) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (67.0%) وهي نسبة متوسطة تشير إلى حاجة الشركة إلى رفع هذه النسبة بما يتعلق بتقديم المكافآت للعاملين الذي يقدمون طرقاتاً مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه العمل وذلك لتشجيعهم، تليها الفقرة رقم (39) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبنسبة مئوية جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة وبلغت (68.6%) والتي تبين الحاجة إلى رفع هذه النسبة لمستوى أعلى يعكس سعي الشركة لتقليل التكاليف الإدارية من خلال استخدام الطرق غير التقليدية.

ومن النتائج السابقة، يمكننا استيضاح إجابة السؤال الرئيس الثاني للدراسة من خلال ما يبينه الجدول (4.21) التالي من بيانات:

جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى الأداء في شركات التأمين

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	الدرجة الكلية لمستوى الربحية في شركات التأمين	3.76	.570	75.2 %	كبيرة
2	الدرجة الكلية لمستوى الانتاجية في شركات التأمين	3.73	.587	74.6 %	كبيرة
3	الدرجة الكلية لمستوى كفاءة التشغيل في شركات التأمين	3.64	.561	72.8 %	كبيرة
	الدرجة الكلية التي تقيس مستوى الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية	3.71	.507	74.2 %	كبيرة

ومن الجدول (4.21) فإن مستوى الأداء في شركات التأمين جاء بدرجة كبيرة بلغت نسبتها المئوية (74.2%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) للدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى، ومن خلال الأبعاد التي تشكل هذا الأداء فإن الربحية شكلت أهم الأبعاد وأعلاها نسبة حيث جاءت الدرجة الكلية التي تقيس الربحية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ونسبة مئوية كبيرة بلغت (75.2%) تليها الإنتاجية والتي جاءت بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (74.6%)، وأقلها كانت كفاءة التشغيل والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.64) ونسبة مئوية بلغت (72.8%).

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهريّة وتدفق الموارد) في شركات القطاع الخاص (ممثلة بشركات التأمين) وبين مستوى الأداء لدى هذه الشركات.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم احتساب معامل الارتباط Pearson Correlation وذلك لمعرفة العلاقة بين الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهريّة وتدفق الموارد) وبين الدرجة الكلية التي تقيس مستوى الأداء لدى هذه الشركات، وكانت النتائج كما في الجدول (4.27) التالي:

جدول 4.22: نتائج معامل الارتباط *Pearson Correlation* بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة الارتباط	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية	.817	0.000

حيث يبين الجدول السابق (4.22) بأن قيمة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل كانت عالية حيث بلغت (81.7%) وكانت الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط (0.000)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بحيث كلما كان هناك تغيير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى حدوث تغيير في مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (81.7%) وهي نسبة تبين علاقة طردية قوية.

كما يبين الجدول (4.23) التالي نتائج اختبار الانحدار المعياري Standardized Regression لتبيان انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع كما يلي:

جدول 4.23: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية وبين الدرجة الكلية للأداء المؤسسي.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهية الموارد وتدققها)	0.817	0.000

▪ R Square = 0.668

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهية الموارد وتدققها) في شركات القطاع الخاص المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية، وبين مستوى الأداء المؤسسي لهذه الشركات، حيث كانت الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المعياري (0.000) وهي دلالة قوية وأقل من (0.05)، ووفقاً لقيمة R Square والتي كانت (0.668)، يمكن القول أن المتغير المستقل المتمثل بالرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية يفسر ما نسبته (66.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل بالأداء المؤسسي في تلك الشركات، ما

يعني درجة تأثير طردية قوية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركات التأمين في الضفة الغربية.

ولتوضيح هذه العلاقة ومعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً فيها، تم استخدام الانحدار الخطي لانحدار هذه الأبعاد على المتغير التابع لتبيان تأثيرها عليه كما في الجدول (4.24) التالي:

جدول 4.24: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
الأداء المؤسسي	الحساسية الاستراتيجية	.821	192.505	0.000	.308	6.120	0.000
	الالتزام الجماعي ووحدة القيادة				.205	3.082	.002
	جوهرية الموارد وتدققها				.400	6.952	0.000

▪ R Square = 0.673

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين بأن علاقة الانحدار بين المتغير المستقل المتمثل بالرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهرية الموارد وتدققها)، كانت علاقة ذات دلالة معنوية، فمن خلال قيمة F التي بلغت (192.505) وبدلالاتها الإحصائية التي بلغت (0.000) وهي دلالة قوية وأقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكما يتضح من قيمة R Square نجد أن هذه الأبعاد تفسر (67.3%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص المتمثلة بشركات التأمين في الضفة الغربية.

ومن خلال قيمة t ودلالاتها نجد بأن أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الأداء المؤسسي في شركات التأمين في الضفة الغربية هو بعد جوهرية الموارد وتدققها والذي يؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار قيمة Beta الخاصة به، وهو ما يعني أنه كلما زاد مستوى جوهرية الموارد وتدققها بمقدار وحدة واحدة فإن هذا سينعكس بالتأثير على الأداء المؤسسي بنسبة (40.0%). يلي ذلك بعد الحساسية الاستراتيجية والذي حسب قيمة Beta الخاصة به، يمكن القول إنه كلما زاد مستوى الحساسية الاستراتيجية في شركات التأمين بمقدار وحدة واحدة كلما أثر ذلك على الأداء المؤسسي بنسبة (30.8%)، وأخيراً يأتي بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة في هذه الشركات والذي يؤثر على الأداء المؤسسي بقيمة Beta الخاصة به فكلما زاد مستوى هذا البعد بمقدار وحدة واحدة كلما أثر ذلك على الأداء المؤسسي بنسبة (20.5%).

ومما سبق، فإن الأداء المؤسسي في شركات التأمين في الضفة الغربية يتأثر بمستوى الرضاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهية الموارد وتدفعها)، وقد جاءت هذه الأبعاد ونسبة تأثيرها مرتبة حسب الأكثر تأثيراً إلى الأدنى تأثيراً كما في الجدول (4.25) التالي:

جدول 4.25: ترتيب تأثير أبعاد الرضاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركات التأمين

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
جوهية الموارد وتدفعها	.400	6.952	0.000
الحساسية الاستراتيجية	.308	6.120	0.000
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	.205	3.082	0.002

وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الرضاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ووحدة القيادة، وجوهية وتدفع الموارد) في شركات القطاع الخاص (متمثلة بشركات التأمين) وبين مستوى الأداء لدى هذه الشركات، حيث كانت العلاقة طردية قوية ومؤثرة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء المؤسسي هو بعد جوهية الموارد وتدفعها، وأقلها تأثيرها هو بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل: مقر الشركة، الفروع).

وقد تم تقسيم الفرض السابقة إلى عدة فرضيات فرعية بهدف التحقق منها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T لعينات المستقلة-Independent Sample T test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.26) التالي:

جدول 4.26: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الربحية	نكر	143	3.7706	.54279	282	.299	.765
	أنثى	141	3.7504	.59817			
الإنتاجية	نكر	143	3.7572	.55485	282	.760	.448
	أنثى	141	3.7042	.62051			
كفاءة التشغيل	نكر	143	3.6813	.50428	282	.949	.344
	أنثى	141	3.6180	.61504			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	نكر	143	3.7364	.46815	282	.755	.451
	أنثى	141	3.6908	.54576			

ووفقاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لعامل الجنس، حيث كانت الدلالة لقيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي أعلى من (0.05) وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.27) التالي:

جدول 4.27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الربحية	بين المجموعات	2	5.213	2.606	8.443	.000
	داخل المجموعات	281	86.746	.309		
المجموع		283	91.958			

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانتاجية	بين المجموعات	2	5.617	2.809	8.560	.000
	داخل المجموعات	281	92.202	.328		
المجموع		283	97.820			
كفاءة التشغيل	بين المجموعات	2	2.630	1.315	4.261	.015
	داخل المجموعات	281	86.723	.309		
المجموع		283	89.353			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	4.200	2.100	8.582	.000
	داخل المجموعات	281	68.768	.245		
المجموع		283	72.969			

ومن الجدول (4.27) السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل المؤهل العلمي، حيث كان هناك فروق في كافة أبعاد الأداء المؤسسي وأعلىها كان في بعد الإنتاجية وفقاً لقيمة F ودلالاتها، ولمعرفة مصدر هذه الفروق حول الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.28) فيما يلي:

جدول 4.28: نتائج اختبار *scheffe* للفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	بكالوريوس	ماجستير	.25651*	.010
		بكالوريوس	.48983*	.037
	دكتورة	ماجستير	.74634*	.001

ومن الجدول السابق يتبين وجود فروق بين من يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) ومن يحملون مؤهل علمي (ماجستير) حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وكانت الفروق قوية الدلالة، ويمكن تفسيرها بأن العاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس هم الأكثر عدداً مقارنة بحملة الماجستير في عينة الدراسة وبالتالي لوحظت هذه الفروق.

كما لوحظ وجود فروق بين حملة الدكتوراة وبين من هم بدرجة بكالوريوس وماجستير، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون مؤهل الدكتوراة، وكانت الفروق أقوى بينهم وبين من يحملون

الماجستير مقارنة بمن يحملون البكالوريوس، ويمكن تفسير ذلك بأن الدرجة العلمية التي يحملونها تجعلهم أكثر دراية وفهماً لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

ومما سبق؛ تكون الفرضية السابقة قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح من يحملون درجة البكالوريوس على حساب حملة الماجستير، وبين من يحملون درجة الدكتوراة على حساب من يحملون البكالوريوس والماجستير.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.29) التالي:

جدول 4.29: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الربحية	بين المجموعات	2	1.228	.614	1.902	.151
	داخل المجموعات	281	90.730	.323		
المجموع		283	91.958			
الانتاجية	بين المجموعات	2	.729	.365	1.055	.349
	داخل المجموعات	281	97.091	.346		
الجموع		283	97.820			
كفاءة التشغيل	بين المجموعات	2	.923	.462	1.467	.232
	داخل المجموعات	281	88.430	.315		
الجموع		283	89.353			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	.393	.197	.761	.468
	داخل المجموعات	281	72.575	.258		
الجموع		283	72.969			

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل سنوات الخبرة،

حيث كانت قيمة F للدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي منخفضة ودلالاتها أعلى من (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل مستوى الإدارة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.30) التالي:

جدول 4.30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل مستوى الإدارة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الربحية	بين المجموعات	2	.359	.180	.551	.577
	داخل المجموعات	281	91.599	.326		
			91.958	283	المجموع	
الانتاجية	بين المجموعات	2	1.880	.940	2.753	.065
	داخل المجموعات	281	95.940	.341		
			97.820	283	المجموع	
كفاءة التشغيل	بين المجموعات	2	3.539	1.770	5.795	.003
	داخل المجموعات	281	85.814	.305		
			89.353	283	المجموع	
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	.945	.473	1.844	.160
	داخل المجموعات	281	72.023	.256		
			72.969	283	المجموع	

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل مستوى الإدارة، حيث كانت قيمة F للدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي منخفضة ودلالاتها أعلى من (0.05)، غير أنه تم رصد فروق في بعد كفاءة التشغيل، حيث أن قيمة F لهذا البعد كانت عالية ودلالاتها كانت (0.003)، غير أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي كانت بدلالة أعلى من (0.05) وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل مكان العمل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T لعينات المستقلة-Independent Sample T test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.31) التالي:

جدول 4.31: نتائج اختبار T لعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لمتغير مكان العمل

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الربحية	المقر	153	3.8092	.51623	282	1.534	.126
	فروع	131	3.7038	.62430			
الإنتاجية	المقر	153	3.6676	.60694	282	-1.983	.048
	فروع	131	3.8048	.55814			
كفاءة التشغيل	المقر	153	3.6695	.58912	282	.634	.527
	فروع	131	3.6270	.52968			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	المقر	153	3.7154	.51555	282	.058	.954
	فروع	131	3.7119	.50052			

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لعامل مكان العمل، حيث كانت جميع قيم t منخفضة ودلالاتها كانت أعلى من (0.05) باستثناء بعد الإنتاجية والذي جاء أظهر وجود فروق لصالح من يعملون في مقر الشركة الرئيسي ولكن دلالاته كانت ضعيفة حيث بلغت (0.048)، ووفقاً لدلالة t الخاصة بالدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

ووفقاً للاختبارات السابقة للفروض الفرعية، فإن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تم رفضها واستبدلت بالفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل: مقر الشركة،

(الفروع)، حيث كانت هذه الفروق في عامل المؤهل العلمي وكانت لصالح من يحملون درجة البكالوريوس ومن يحملون درجة الدكتوراة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل: مقر الشركة، الفروع).

وقد تم تقسيم الفرض السابقة إلى عدة فرضيات فرعية بهدف التحقق منها كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة-Independent Sample T test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.32) التالي:

جدول 4.32: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحساسية الاستراتيجية	ذكر	143	3.8609	.46481	282	-1.239	.216
	أنثى	141	3.9283	.45117			
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	ذكر	143	3.5865	.71964	282	.489	.625
	أنثى	141	3.5452	.70478			
جوهرية الموارد وتدفعها	ذكر	143	3.5734	.73452	282	1.156	.249
	أنثى	141	3.4721	.74210			
الدرجة الكلية لمستوى الرضا الاستراتيجية	ذكر	143	3.6736	.59168	282	.365	.715
	أنثى	141	3.6485	.56490			

ومن الجدول السابق (4.32)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الرضا الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل الجنس، وذلك من خلال قيمة t ودلالاتها التي كانت في جميع الأبعاد وفي الدرجة

الكلية التي تقيس مستوى الرشاقة الاستراتيجية أعلى من (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.33) التالي:

جدول 4.33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	5.546	2.773	14.442	.000
	داخل المجموعات	281	53.952	.192		
المجموع			59.498	283		
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	بين المجموعات	2	8.232	4.116	8.569	.000
	داخل المجموعات	281	134.968	.480		
المجموع			143.200	283		
جوهرية الموارد وتدفعها	بين المجموعات	2	3.195	1.598	2.968	.053
	داخل المجموعات	281	151.244	.538		
المجموع			154.440	283		
الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	5.330	2.665	8.405	.000
	داخل المجموعات	281	89.102	.317		
المجموع			94.432	283		

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل المؤهل العلمي، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في (4.34) فيما يلي:

جدول 4.34: نتائج اختبار *scheffe* للفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرضاقة الاستراتيجية تعزى لعامل المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	بكالوريوس	ماجستير	.35274*	.001
	دكتورة	ماجستير	.68008*	.014

ومن الجدول السابق يتبين وجود فروق بين من يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) ومن يحملون مؤهل علمي (ماجستير) حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وكانت الفروق قوية الدلالة، ويمكن تفسيرها بأن العاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس هم الأكثر عدداً مقارنة بحملة الماجستير في عينة الدراسة وبالتالي لوحظت هذه الفروق.

كما بينت النتائج السابقة في الجدول (4.34) وجود فروق بين من يحملون درجة الدكتوراة وبين من يحملون درجة الماجستير أيضاً، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون درجة الدكتوراة.

ومن النتائج السابقة، فإن الفرضية الفرعية الثانية قد رفضت واستبدلت بالفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضاقة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل المؤهل العلمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضاقة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.35) التالي:

جدول 4.35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الرضاقة الاستراتيجية تعزى لعامل سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	1.588	.794	3.852	.022
	داخل المجموعات	281	57.910	.206		
المجموع		283	59.498			

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	بين المجموعات	2	1.091	.546	1.079	.341
	داخل المجموعات	281	142.108	.506		
الجموع			143.200	283		
جوهرية الموارد وتدفعها	بين المجموعات	2	7.073	3.536	6.743	.001
	داخل المجموعات	281	147.367	.524		
الجموع			154.440	283		
الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	2.045	1.023	3.110	.046
	داخل المجموعات	281	92.386	.329		
الجموع			94.432	283		

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات الباحثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق ضعيفة في الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الاستراتيجية ولكنها كانت قوية الدلالة في بعدي جوهرية الموارد وتدفعها وبعد الحساسية الاستراتيجية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق في هذين البعدين تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في (4.36) فيما يلي:

جدول 4.36: نتائج اختبار *scheffe* للفروق في إجابات الباحثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الاستراتيجية تعزى لعامل المؤهل العلمي

المحور	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الحساسية الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات	.21744*	.041
		10 سنوات فأكثر	.18351*	.044
جوهرية الموارد وتدفعها	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	.30979*	.031
		5 - أقل من 10 سنوات	.33001*	.008

ومن خلال الجدول (4.36) السابق، لوحظ وجود فروق ذات دلالة ولكنها ضعيفة في بعد الحساسية الاستراتيجية، وكانت هذه الفروق بين من يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) وبين من يمتلكون سنوات خبرة (5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وكانت هذه الفروق لصالح من يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات).

أما في بعد جوهرية الموارد وتدققها، فقد كانت الفروق بين من يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) وبين من يمتلكون سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) ولكنها أيضاً كانت دلالة ضعيفة، كما لوحظ وجود فروق في نفس البعد بين من يملكون سنوات خبرة (5- وأقل من 10 سنوات) وبين من يملكون سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) وكانت الفروق لصالح من يملكون سنوات خبرة (5- وأقل من 10 سنوات) وكانت دلالتها قوية بلغت (0.008).

ومما سبق، تكون الفرضية الفرعية الرابعة قد رفضت وتم استبدالها بالفرضية التي تقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل سنوات الخبرة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل مستوى الإدارة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.37) التالي

جدول 4.37: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل مستوى الإدارة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	.545	.272	1.299	.275
	داخل المجموعات	281	58.953	.210		
المجموع			59.498	283		
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	بين المجموعات	2	2.333	1.167	2.327	.099
	داخل المجموعات	281	140.866	.501		
المجموع			143.200	283		
جوهرية الموارد وتدققها	بين المجموعات	2	1.177	.589	1.079	.341
	داخل المجموعات	281	153.262	.545		
المجموع			154.440	283		
الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	.346	.173	.517	.597
	داخل المجموعات	281	94.086	.335		
المجموع			94.432	283		

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات الباحثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية تعزى لعامل مستوى الإدارة، وذلك من خلال قيمة t ودلالاتها والتي جاءت أكبر من (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية الرابعة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

• **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول مستوى الرقابة الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعامل مكان العمل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة-Independent Sample T test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.38) التالي:

جدول 4.38: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات الباحثين حول مستوى الرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين تعزى لمتغير مكان العمل

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحساسية الاستراتيجية	المقر	153	3.8649	.46006	282	-1.170	.243
	فروع	131	3.9288	.45606			
الالتزام الجماعي ووحدة القيادة	المقر	153	3.5441	.79788	282	-.573	.576
	فروع	131	3.5916	.59663			
جوهريّة الموارد وتدفعها	المقر	153	3.5826	.75886	282	1.470	.143
	فروع	131	3.4537	.71109			
الدرجة الكلية لمستوى الرقابة الاستراتيجية	المقر	153	3.6639	.62627	282	.085	.932
	فروع	131	3.6580	.51748			

ومن الجدول السابق (4). يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات الباحثين حول مستوى الرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين تعزى لعامل مكان العمل، حيث كانت جميع قيم t منخفضة ودلالاتها كانت أعلى من (0.05) ووفقاً لذلك تكون الفرضية السابقة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

ومما سبق، ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة في الدراسة، تكون الفرضية الرئيسية قد رفضت واستبدلت بالفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول مستوى الرقابة

الاستراتيجية في الشركات الخاصة في الضفة الغربية والمتمثلة بشركات التأمين تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الإدارة، مكان العمل: مقر الشركة، الفروع).

5 الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

فيما يلي استعراض للنتائج التي خلصت إليها الدراسة من حيث:

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بالعوامل الديمغرافية:

1. كان هناك تقارب كبير في نسب المبحوثين من حيث الجنس، حيث كانت النسبة الأعلى للذكور بواقع (50.4%) فيما كانت نسبة الإناث (49.6%).
2. من حيث المؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأعلى لحملة البكالوريوس بواقع (83.1%) فيما كانت نسبة من يحملون درجة الماجستير (14.4%) ونسبة من يحملون الدكتوراة (2.5%).

3. من حيث سنوات الخبرة، لوحظ أن الخبرة أحد العوامل التي تهتم بها شركات التأمين، فقد شكلت نسبة من لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) النسبة الأكبر من عينة الدراسة بواقع (59.5%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن يملكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) بواقع (17.6%).
4. من حيث مستوى الإدارة التي يعمل بها المبحوث، فقد كانت النسبة الأعلى لمن يعملون في الإدارة الوسطى، والذين بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (61.3%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن يعملون في الإدارة العليا والذين شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (12.7%).
5. من حيث مكان العمل في الشركة، فقد كانت النسبة الأعلى لمن يعملون في المقر الرئيسي للشركة بنسبة (53.9%) فيما نسبة من يعملون في فروع الشركة كانت (46.1%).

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول:

- أظهرت النتائج أن مستوى الرضاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في الضفة الغربية كان بمستوى عالٍ بلغت نسبة الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى (73.2%)، غير أن هذه النسبة بحاجة إلى العمل على رفعها وتطويرها إلى المستوى الذي يمكنه من مواجهة التغييرات والتحديات واقتناص الفرص والبحث عنها بما يحقق المستوى العالي لأداء هذه الشركات.
- أظهرت النتائج أن أعلى أبعاد الرضاقة الاستراتيجية من حيث المستوى في شركات التأمين الفلسطينية كان بعد الحساسية الاستراتيجية والذي جاء بنسبة مئوية كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة بلغت (77.8%)، فيما كان أقل الأبعاد من حيث المستوى بعد جوهرية الموارد وتدفعها والذي جاء بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (70.4%)، فيما كان مستوى الالتزام الجماعي ووحدة القيادة بنسبة (71.2%) رغم أنها كبيرة إلى أنها بحاجة إلى العمل على رفعها.
- أظهرت النتائج حاجة الشركة إلى تعزيز التعاون بينها وبين المساهمين فيها، لما يشكله ذلك من تعزيز للحساسية الاستراتيجية فيها.
- بينت النتائج الحاجة الملحة لدى الشركات إلى زيادة مستوى المرونة في رؤيتها لجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للعوامل المحيطة بها.

- رغم وجود درجة كبيرة من الالتزام الجماعي ووحدة القيادة بحسب الدراسة، والتي بلغت نسبتها (71.2%)، إلى أن هذه النسبة بحاجة دائماً للرفع والزيادة.
- أظهرت النتائج وجود قصور لدى الإدارة العليا في هذه الشركات من حيث انتهاجها للنهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل، وهو ما تبينه نسبة الاستجابة على الفقرة التي تقيس ذلك والتي جاءت بنسبة متوسطة بلغت (64.0%).
- بينت النتائج وجود بعض حالات التمييز في تطبيق السياسات المتعلقة بالعمل، وهو أمر سلبي يؤثر على مستوى الالتزام الجماعي ووحدة القيادة في هذه الشركات.
- أظهرت النتائج وجود حاجة لزيادة مستوى الاستقلالية التي توفرها الإدارة للعاملين لديها لأداء وظائفهم بفعالية.
- بينت النتائج وجود قصور لدى الشركات في إيلاء التعلم التنظيمي الأهمية، وهو الأمر الذي يؤثر على جوهرية الموارد في هذه الشركات وخاصة الموارد البشرية فيها.
- بينت الدراسة وجود ضعف لدى الإدارة العليا في الشركات حول معرفتها للمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون لديها والتي يمكن الاستفادة منها في نمو وتطوير الشركة.
- أظهرت النتائج أن مستوى ربط الشركة لأهدافها مع المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون فيها جاء بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، بنسبة (69.4%)، وهو أمر لا بد من معالجته ورفع هذا المستوى إلى الحد الذي يمكن من خلاله الاستفادة من المهارات والمعارف في تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثاني:

- أظهرت النتائج أن واقع الأداء المؤسسي في شركات التأمين كان بدرجة كبيرة بلغت نسبتها المئوية (74.2%)، وهو واقع جيد.
- كان مستوى الربحية هو الأعلى في شركات التأمين حيث بلغت النسبة المئوية لهذا المستوى (75.2%) وهي نسبة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة.
- كان أقل الأبعاد في واقع الأداء المؤسسي بعد كفاءة التشغيل والذي جاء بنسبة مئوية (72.8%) وهي نسبة كبيرة ولكنها احتلت المرتبة الأخيرة في مستويات أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين.

- كان مستوى الإنتاجية في شركات التأمين بدرجة كبيرة بلغت النسبة المئوية للدرجة التي تقيس هذا المستوى (74.6%).
- أظهرت النتائج حاجة الشركات إلى رفع مستوى قدرتها على تقليل التكاليف ما يسمح لها بتحقيق ربحية أعلى من خلال استخدام الطرق والوسائل غير التقليدية في التسويق.
- بينت النتائج أن الربحية تعكس قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة، وهوما يتطلب الاهتمام بإدارة الموارد لدى الشركات بكفاءة عالية وبطرق مثلى.
- بنيت النتائج حاجة الشركة إلى مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين فيها بشكل دوري ودائم، لما لذلك من تأثير في اختيار المناسبين في الوظائف التي تناسبهم ما يحقق إنتاجية عالية وكفاءة كبيرة للمورد البشري فيها.
- بينت النتائج أن امتلاك الشركات لأنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين جاء بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (70.8%)، غير أن ذلك يعكس حاجة الشركات إلى تطوير أنظمة الحوافز فيها وتقويتها بما ينعكس على تشجيع العاملين على أداء المهام بإنتاجية وفعالية أكبر.
- تتمتع الشركات العاملة في قطاع التأمين بكفاءة تشغيل بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (72.8%) غير أن هذا المستوى بحاجة إلى الزيادة.
- أظهرت النتائج قصور في تشجيع الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، والذين يقدمون طرقاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه العمل.
- بينت النتائج وجود ضعف لدى الشركات في انتهاج طرق وحلول غير تقليدية لتقليل تكلفة العمليات الإدارية الروتينية فيها.

5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير طردية قوية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء المؤسسي في شركات التأمين في الضفة الغربية.
- بينت النتائج أن أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء المؤسسي في شركات التأمين كان جوهرية الموارد وتدفعها، والذي كان له دلالة قوية في العلاقة، كما بينت النتائج أن نسبة تأثير هذا البعد على الأداء في شركات التأمين بواقع (40.0%).
- أظهرت النتائج ان الحساسية الاستراتيجية تؤثر على الأداء في شركات التأمين بشكل إيجابي بنسبة تبلغ (30.8%).

- يؤثر بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة على الأداء في شركات التأمين، وقد كان هذا البعد هو الأقل تأثيراً بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، رغم أنه يؤثر بنسبة (20.5%) على أداء هذه الشركات.
- أظهرت النتائج وجود فروق حول مستوى الأداء في شركات التأمين، وكانت هذه الفروق في عوامل المؤهل العلمي.
- أظهرت النتائج وجود فروق حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين، وكانت هذه الفروق في عامل المؤهل العلمي لصالح من يحملون درجة البكالوريوس ومن يحملون درجة الدكتوراة، كما كانت هناك فروق في عامل سنوات الخبرة، وكانت الفروق ضعيفة الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية، غير أنها كانت كبيرة في بعد جوهرية الموارد وتدققها وكانت الفروق الأكبر لصالح من لديهم سنوات خبرة 5- أقل من 10 سنوات.

5.3 الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات هي:

- هناك علاقة طردية قوية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية وبين الأداء في شركات التأمين، حيث تفسر الرشاقة الاستراتيجية (67.3%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي في تلك الشركات.
- أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً هو بعد الحساسية الاستراتيجية والذي يؤثر بنسبة (40.0%) في أداء شركات التأمين في الضفة الغربية.
- أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية بكافة أبعادها التي تمت دراستها في شركات التأمين في الضفة الغربية جاءت بمستوى عالٍ.
- كأن أعلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من حيث المستوى هو بعد الحساسية الاستراتيجية فيما كان البعد الأقل من حيث المستوى هو بعد جوهرية الموارد وتدققها.
- هناك حاجة إلى تعزيز التعاون الاستراتيجي مع المساهمين في هذه الشركات على الدوام وذلك لتعزيز مستوى الحساسية الاستراتيجية.
- هناك حاجة لدى الشركات إلى زيادة مستوى مرونة رؤيتها لجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والعوامل المحيطة بتلك الشركات.
- هناك قصور في تطبيق سياسات العمل على الجميع، وهو ما يؤثر على درجة الالتزام الجماعي ووحدة القيادة.

- هناك ضعف في مستوى الاستقلالية التي توفرها الإدارة في هذه الشركات للعاملين بما يمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية.
- هناك ضعف لدى شركات التأمين في إيلاء التعلم التنظيمي الاهتمام المطلوب والكافي بما يضمن الاستفادة من وجوده في تحقيق مصلحة الشركة.
- هناك ضعف لدى شركات التأمين فيما يتعلق بمعرفتها بالمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون فيها وربط هذه المعارف والمهارات بأهداف الشركة والاستفادة منها لتحقيقها.
- تتمتع شركات التأمين بمستوى عالٍ من الأداء، وكان أعلى الأبعاد الذي يقيس هذا الأداء هو بعد الربحية، فيما أقل الأبعاد كان بعد الكفاءة التشغيلية.
- هناك حاجة لدى شركات التأمين لرفع مستوى قدرتها على تقليل التكاليف بما يحقق الربحية الأعلى وذلك من خلال استخدام طرق ووسائل غير تقليدية في تسويق منتجاتها وخدماتها.
- الحاجة بشكل مستمر إلى مراجعة وتقييم الوظائف وتحليل العمل في هذه الشركات.
- الحاجة إلى تطوير وتحديث أنظمة الحوافز والمكافآت لدى هذه الشركات.
- الحاجة إلى استخدام طرق حديثة وتطوير التكنولوجيا التي تعتمد عليها الأعمال الإدارية الروتينية في هذه الشركات.

5.4 التوصيات

لاحقاً للنتائج وتفسيرها توصي الدراسة بما يلي:

توصيات خاصة بشركات التأمين الفلسطينية:

- أن شركات التأمين بتعزيز جوهرية الموارد لديها وتدقق هذه الموارد من خلال زيادة الاهتمام بالابتكار ومهارات العاملين لديها بما يضمن تحسين مستوى حساسيتها الاستراتيجية.
- تعزيز مستوى التعاون فيما بينها من خلال عمل البرامج المشتركة وعقد لقاءات تعاونية على مستوى الإدارات العليا.
- تحديث آليات العمل في داخل الشركة والاعتماد بشكل أكبر على تحليل المعلومات والبيانات بهدف رفع مستوى الحساسية الاستراتيجية.
- زيادة مستوى مرونة الرؤية الاستراتيجية لدى شركات التأمين وشركات القطاع الخاص في فلسطين، لما لذلك من أهمية في قدرتها على الاستجابة السريعة للعوامل والمؤثرات المحيطة بها.

- وضع السياسات التي من شأنها تعزيز الالتزام الجماعي لدى العاملين في هذه الشركات، مع التأكيد على تطبيقها على الجميع دون تمييز.
- أن تنتهج الشركات النهج الديمقراطي في الإدارة من خلال مشاركة العاملين في القرارات المهمة وتشجيع الابتكار لديهم ومنحهم الاستقلالية الكافية في أداء أعمالهم.
- زيادة مستوى التعلم التنظيمي في الشركات وتوظيف المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون في تحقيق أهدافها.
- البدء في استخدام طرق تسويق حديثة ومبتكرة وقادرة على زيادة ربحية الشركة بتكلفة أقل من الطرق التقليدية في التسويق.
- تطوير أنظمة الحوافز في الشركة وتقويتها لزيادة إنتاجية العاملين وتشجيعهم على الأداء العالي.
- على الشركات مراجعة الوظائف لديها بشكل دوري من خلال مراجعة الوصف والتوصيف وتحليل العمل بما يضمن كفاءة وفعالية العنصر البشري فيها.
- الحرص على استخدام الوسائل المبتكرة والتكنولوجيا الحديثة في العمليات اليومية والإدارية في الشركات خاصة في تلك المهام الروتينية وذلك بغرض تقليل الجهد والوقت والتكلفة.
- الاهتمام بمستوى الرضاقة الاستراتيجية لديها من خلال تدريب العاملين على الوسائل والأساليب التي من خلالها تصبح الرضاقة الاستراتيجية عمليات يمكن تحقيقها وأدائها، وتوفير المستوى العالي منها لتحقيق مصلحة الشركة.

توصيات خاصة بهيئة سوق المال:

- ان تقوم هيئة سوق المال الفلسطيني بتحسين الأوضاع التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين وإعطاءها المساحة الأكبر في منافسة شريفة تركز على الجودة والأسعار في الخدمات.
- التشارك مع أصحاب القرار في شركات التأمين في وضع الخطط والتشريعات ومشاركتهم في صياغة القوانين الخاصة بهذا القطاع.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

▪ القرآن الكريم.

المراجع العربية

- ابن منظور، (1994): لسان العرب، ط3، دار صادر - بيروت.
- أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو صالح، محمد. (2001). **الطرق الإحصائية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أحمد، داودي. (2020). **الفعالية التنظيمية**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الأسطة، عبد القادر محمد. (2016). **أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة**. دبي: المنهل .
- الربيعي، حاكم ، راضي، حمد. (2020). **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- الروابدة، عبد الرؤوف. (2017). **مفهوم التدريب الرياضي**. عمان: دار الكتاب الثقافي.
- الشريف، ناظم ، العامري، سعود. (2009). **المحاسبة المتقدمة في الشركات: الأسس النظرية والعملية لاحتساب قيمة الشركات**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الضامن، منذر. (2006). **أساسيات البحث العلمي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اللبيدي، نزار. (2015). **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- باهي، مصطفى، الأزهرى، منى. (2010). **معجم المصطلحات الإحصائية: إنجليزي-عربي -عربي-إنجليزي**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- حريم، حسين. (2009). **إدارة المنظمات منظور كلي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار، ابو قحف، عبد السلام. (2004). **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**. القاهرة: الدار الجامعية.
- دودين، أحمد. (2020). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

دوريدي، رجاء. (2000). البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العملية. دمشق: دار الفكر.

شهاب، فادية. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

طعمة، حسين ، حنوش، إيمان. (2009). أساليب الإحصاء التطبيقي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

علي الزعبي، دودين، أحمد. (2020). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

قنديجي، عامر. (1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

محمد، محمد عبد الله. (2017). سياسات التمويل وأثره على نجاح الشركات والمؤسسات المالية. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

مقالات في مجلات علمية ومؤتمرات:

الحرازين، حاتم، الراعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية خلال الفترة 1994-2012. المجلة الأردنية للعلوم الطبيعية، 1-164.

الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظري لمفهوم الأداء . مجلة الباحث، 273.

الروسان، محمود. (2017). أثر رأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 86-99.

الساعدي، علاء. (2015). ربحية المصارف والعوامل المؤثرة فيها: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. المجلة العربية للإدارة، 359-373.

الشنطي، محمود ، الشريف، تحرير. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 20، 6-29.

المري، محمد ، البشاشة، سامر. (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 29-1.

حسين، وجدان. (2019). دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان. Journal of Economics and Administrative Science. 173-144.

راضي، جواد ، الموسوي، مثنى. (2019). تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 4. 88-69.

زكي، محمد. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 660-609.

ظاهر، غسان، محمد، علي. (2015). تحليل السيولة، الربحية، الرفع المالي في ضوء إدارة المخاطر المصرفية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة المثنى ، 53-42.

عبد العال، عنتر. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية، 316-256.

عبد الله أنيس ، ذياب، أمين. (2019). أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرقابة الإستراتيجية بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، 123-105.

عبد الله، حيدر ، عمير، عراك. (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير، 296:320.

عيسى، هيثم. (2018). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 41-27.

فاضل، علا. (2016). أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 137-112.

مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، 100-85.

ياسر، ياسر شاكر. (2018). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 210-239.

رسائل دكتوراه وماجستير:

أبو جبارة، علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الأغا، زكريا. (2019). أثر دورة التحول النقدي على ربحية الشركات: دراسة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الجبار، مدحت. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الصانع، إيمان. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الطائي، رنا. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. بغداد، العراق: جامعة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة).

العابدي، جميلة، بو جلال، عائشة. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسية: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه. خميس مليانة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة الجيلالي بو نعامة (رسالة ماجستير غير منشورة).

سالم، ياسمين. (2016). دور الكفاءة التشغيلية في تعزيز تنافسية شركات التأمين التكافلي. سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة فرحات عباس (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدول المعدل للثقافة التنظيمية. الخرطوم، جمهورية السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (أطروحة دكتوراة غير منشورة).

عز الدين، كريمة. (2018). تأثير السيولة على ربحية شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA. مستغانم، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة عبد الحميد باديس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

علوان، علا. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة. بغداد، العراق: جامعة بغداد. (رسالة ماجستير غير منشورة).

محمد، صفاء. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية. الكوفة، العراق: جامعة الكوفة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مزغيش، عبد الحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

ملحم، عمر. (2019). العوامل المؤثرة على الأداء المالي في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة الشرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة).

هنية، ماجد. (2005). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

هنية، محمد أنور. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

تقارير ومواقع إنترنت:

الأهلية للتأمين. (2021). عن الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/05): <http://ahlia.ps>.

التكافل للتأمين. (2021). حول الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/05):

<https://www.altakaful-ins.ps/?TemplateId=info&PageId=3&MenuId=9&Lang=2>

الشركة العالمية المتحدة. (2021). حول الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/05):
[.https://www.gui.ps/sections/view/1/ar](https://www.gui.ps/sections/view/1/ar)

تمكين للتأمين. (2021). التأسيس. تاريخ الدخول (2021/05/05):
<https://www.tamkeen-ins.ps/article/4/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A3%D8%B3%D9%8A%D8%B3-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9>

شركة التأمين الوطنية . (2021). عن الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/05):
[./https://www.nic-pal.com](https://www.nic-pal.com)

شركة المشرق للتأمين. (2021). حول الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/05):
[.https://www.mashreqins.com/ar/page/about-company](https://www.mashreqins.com/ar/page/about-company)

شركة ترست للتأمين. (2021). عن الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/02):
<https://www.trustpalestine.com/ar/articles/4>

شركة فلسطين للتأمين. (2021). حول الشركة. تاريخ الدخول (2021/05/05):
[.http://www.pic-pal.ps/ar/Overview](http://www.pic-pal.ps/ar/Overview)

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني وفا. (2020). التأمين في فلسطين لمحة عامة. تم الاسترداد من مركز المعلومات الوطني الفلسطيني:
https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9522

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس. (2016). واقع قطاع التأمين في فلسطين: الإنجازات - الاخفاقات- التحديات. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2020). التقرير السنوي 2019. رام الله: هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.

- Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Amman, Jordan: Midle East University.
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational. Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management, 5.
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 7-16.
- Arokodare, M., & Asikhia, O. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 20, 7-16.
- Choong, Y., & et al. (2011). Psychological Empowerment and organizational commitment The Malaysian Private Higher Education Institution: A review and Research Agenda. Academic Research International, 236-245.
- Dies, C., & Escoval, A. (2014). Organizational Flexibility as a Strategic Option: Fostering Dynamic Capabilities of Hospitals. Healthcare quarterly, 38-43.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. California Management Review, 95-118.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility, A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning, 370-382.
- Essuman, D., & et al. (2020). Operational resilience, disruption, and efficiency: Conceptual and empirical analyses. International Journal of Production Economics, 1-45.
- Goldman, S., & et al. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. New Yourk: Van Nostrand Reinhold.
- Hamdan, M., & et al. (2020). Strategic Sensitivity and Its Impact on Boosting the Creative Behaviour of Palestinian NGOs. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR), 80-102.
- Implement Consulting Group. (2013). Strategic agility: What does it take to. Retrieved from <https://implementconsultinggroup.com/strategic-agility/>

- Kotkova, K. (2018). How strategic agility effects strategy implementation in servitizing companies? Vaasa, Finland: UNIVERISTY OF VAASA.
- Lewis, M., & et al. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56.
- Long, C. (2000). You don't have a strategic plan: Good. *Consulting to Management*, 35-42.
- Lungu, M. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. the International Conference on Business Excellence (pp. 102-110). SCIENDO.
- Martin, A. (2011). Adaptability and Learning. In N. Seel, *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (pp. 90-92). New York: Springer Us.
- Mavengere, N. (2013). The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 4:15.
- Nafei, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 296-309.
- Nafei, W. (2016). The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 121-135.
- Orojloo, M., & et al. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. *Intl. J. Humanities*, 84-105.
- Sarta, A., & et al. (2020). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 1-33.
- Shahzad, F., & et al. (2016). Determinants of Profitability: Evidence from Power and. *Studia Ubb Oeconomica*, 59-78.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication.
- Tulsian, M. (2014). Profitability Analysis (A comparative study of SAIL & TATA Steel). *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 19-22.

ملحق 1: أسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

التسلسل	الاسم	المؤسسة التعليمية
.1	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.2	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
.3	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
.4	د. فتحي السروجي	جامعة بيرزيت
.5	د. مسيف مسيف	معهد الأبحاث ماس
.6	د. أحمد أبو جعفر	الجامعة العربية الأمريكية
.7	د. محمود الجعفري	جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق 2: أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الأخوة والأخوات ..تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في فلسطين (التطبيق على شركات التأمين)"

إشراف د. نصر عبد الكريم

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة - تخصص بناء مؤسسات، جامعة القدس.

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، ودورها في تعزيز مكانة وواقع العمل المؤسسي وقطاع التأمين خاصة، ويقيناً منه بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة بكل موضوعية، للوصول إلى نتائج تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً أن الوقت المقدر لتعبئة الاستبانة من 5 - 10 دقائق فقط .

مع الشكر والتقدير

الباحث: عيسى ناصر

الجزء الأول العوامل الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تناسبكم

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراة
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات) (5 سنوات وأقل من 10) (10 سنوات فأعلى)
- مستوى الإدارة التي تعمل بها: الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية
- مكان العمل: المقر الرئيسي فروع الشركة

الجزء الثاني: الرشاقة الاستراتيجية:

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتم :: المقياس تصاعدي (1 غير موافق بشدة-5 موافق بشدة)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
الحساسية الاستراتيجية						
1.	تسعى الشركة للبحث المستمر عن المعرفة من مصادرها المختلفة.					
2.	تقوم الشركة بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق بطرق تجعلها قادرة على مواجهة التحديات.					
3.	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء العلاقات مع الأفراد ما يشكل مصدراً هاماً للمعلومات والبيانات لها.					
4.	تسعى الشركة باستمرار إلى بناء العلاقات مع منظمات المجتمع ما يشكل مصدراً هاماً للمعلومات والبيانات لها.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
.5	تمتلك الشركة القدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير نحو الأفضل.					
.6	تتسم الشركة بمرونة رؤيتها مما يجعلها قادرة على الاستجابة للعوامل والتغيرات المحيطة.					
.7	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من المساهمين فيها.					
.8	تحافظ الشركة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من أصحاب المصالح.					
.9	يمتلك العاملون في الشركة تنوعاً معرفياً يجعل الشركة قادرة على مواجهة الكثير من التحديات.					

الالتزام الجماعي ووحدة القيادة						
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
.10	تمتلك الشركة التزاماً جماعياً كبيراً بالعمل نتيجة لوضوح الأهداف لجميع العاملين فيها.					
.11	هناك تحديد للأدوار الوظيفية في الشركة.					
.12	تنتهج الإدارة العليا النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
.13	يوجد تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الشركة بما يخدم الهدف العام لها.					
.14	تتسم العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين في الشركة بالاحترام المتبادل الذي ينبثق من المصلحة المشتركة.					
.15	توفر الإدارة الاستقلالية اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بفعالية.					
.16	تسمح الشركة بوجود هامش لدى العاملين بتطبيق طرق وأساليب عمل حديثة تمكنهم من تحقيق أهداف العمل.					
.17	تقوم الإدارة بتطبيق جميع السياسات المتعلقة بالعمل على جميع العاملين على السواء.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
جوهرية الموارد وتدفعها						
18.	لدى الشركة معرفة بالمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون والتي يمكن الاستفادة منها في نمو وتطور الشركة.					
19.	تولي الشركة الأهمية للتعلم التنظيمي وتشجع على رفع مستواه.					
20.	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيمياً يتسم بالمرونة يسمح لها بإعادة توزيع العاملين بسهولة لاستغلال الفرص المتاحة.					
21.	يملك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.					
22.	تهتم الشركة بالمعلومات التي لديها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين لديها.					
23.	تسعى الشركة إلى تطوير كوادرها البشرية لإنشاء مصدراً للتمايز أمام المنافسين.					
24.	تقوم الشركة بالربط بين المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون فيها وبين الأهداف التي تريد تحقيقها.					

الجزء الثالث: الأداء

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتكم :: المقياس تصاعدي (1 عدم موافقة - 5 موافقة كبيرة جداً)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
الربحية						
25.	تعكس الزيادة في نسبة ربحية الشركة قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.					
26.	تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها وذلك لإيمانها بأن ذلك يؤدي إلى زيادة ربحيتها.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
27.	يؤدي امتلاك الشركة لمعلومات مسبقة حول المنافسين (بشكل غير مباشر) إلى تحقيق ربحية أعلى.					
28.	قدرة الشركة على مواجهة التغييرات واقتناص الفرص الاستراتيجية يجعلها تحقق نسب أعلى من الربحية.					
29.	تمتلك الشركة القدرة على تقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق الربح الأعلى من خلال استخدام طرق غير تقليدية في التسويق.					
الإنتاجية						
30.	تسعى الشركة بشكل دائم إلى امتلاك التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في زيادة كفاءة الإنتاج لديها.					
31.	تمتلك الشركة كوادر بشرية تمتاز بالكفاءة في العمل.					
32.	تمتلك الشركة كوادر بشرية لديها مستوى إنجاز عالٍ.					
33.	لدى الشركة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.					
34.	تقوم الشركة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.					
35.	تشكل بيئة العمل داخل الشركة عاملاً مساعداً في زيادة كفاءة الإنتاج فيها.					
36.	لدى الشركة أنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين لزيادة إنتاجيتهم.					
كفاءة التشغيل						
37.	تؤثر القوانين الحكومية التي يتم سنها على الكفاءة التشغيلية للشركة سلباً.					
38.	تقدم الشركة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.					
39.	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف العمليات الإدارية الروتينية باستخدام طرق غير تقليدية.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
.40	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بجهد أقل.					
.41	تستخدم الشركة التكنولوجيا القادرة على إنجاز العمل بتكلفة أقل.					
.42	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة عملية سهلة.					
.43	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات التي تجعل من تشاركية المعلومات في أقسام الشركة أكثر فائدة للعمل.					

مع وافر الشكر والامتنان لتعاونكم

الباحث: ناصر

عيسى

فهرس الملاحق

ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة. 109

ملحق 2: أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية)..... 110

فهرس الأشكال

- شكل 1: نموذج الدراسة.....5
- شكل 2: مجال الرشاقة والقدرة على التكيف والمرونة.....9
- شكل 3: الإطار البحثي للدراسة.....50
- شكل 4: معادلة ستيفن ثامبسون58

فهرس الجداول

- جدول 2.1: مقارنة الدراسات العربية السابقة.....37
- جدول 2.2: مقارنة الدراسات الأجنبية السابقة.....45
- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور.....51
- جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة.....53
- جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في أداة الدراسة.....55
- جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة.....56
- جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة.....56
- جدول 3.6: تقسيم مجتمع من حيث الشركات.....58
- جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس.....59
- جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل المؤهل العلمي.....59
- جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل سنوات الخبرة.....60
- جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل مستوى الإدارة.....60
- جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل مكان العمل.....60
- جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج.....61
- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الحساسية الاستراتيجية.....62
- جدول 4.3: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الحساسية الاستراتيجية.....63
- جدول 4.4: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الحساسية الاستراتيجية.....64
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الالتزام الجماعي ووحدة القيادة.....65
- جدول 4.6: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة.....66
- جدول 4.7: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد الالتزام الجماعي ووحدة القيادة.....66
- جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على جوهرية الموارد وتدققها.....67

- جدول 4.9: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس بعد جوهرية الموارد وتدفعها68
- جدول 4.10: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد جوهرية الموارد وتدفعها69
- جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس درجة الرشاقة الاستراتيجية69
- جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الربحية
71.....
- جدول 4.13: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس مستوى الربحية71
- جدول 4.14: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس بعد مستوى الربحية72
- جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى
الانتاجية73
- جدول 4.16: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس مستوى الانتاجية74
- جدول 4.17: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس مستوى الانتاجية74
- جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى كفاءة
التشغيل75
- جدول 4.19: أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس كفاءة التشغيل76
- جدول 4.20: أقل الفقرات استجابة والتي تقيس كفاءة التشغيل77
- جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى الأداء في شركات التأمين
78.....
- جدول 4.22: نتائج معامل الارتباط Pearson Correlation بين المتغير المستقل والمتغير التابع
للا دراسة79
- جدول 4.23: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية وبين
الدرجة الكلية للأداء المؤسسي79
- جدول 4.24: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء
المؤسسي80
- جدول 4.25: ترتيب تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركات التأمين81
- جدول 4.26: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء
المؤسسي في شركات التأمين تعزى لمتغير الجنس82

- جدول 4.27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل المؤهل العلمي 82
- جدول 4.28: نتائج اختبار scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل المؤهل العلمي 83
- جدول 4.29: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل سنوات الخبرة 84
- جدول 4.30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لعامل مستوى الإدارة 85
- جدول 4.31: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لمتغير مكان العمل 86
- جدول 4.32: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين تعزى لمتغير الجنس 87
- جدول 4.33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل المؤهل العلمي 88
- جدول 4.34: نتائج اختبار scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل المؤهل العلمي 89
- جدول 4.35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل سنوات الخبرة 89
- جدول 4.36: نتائج اختبار scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل المؤهل العلمي 90
- جدول 4.37: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لعامل مستوى الإدارة 91
- جدول 4.38: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين تعزى لمتغير مكان العمل 92

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	تعريفات الدراسة
ه.....	الملخص
و.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة
2.....	1.3 أهداف الدراسة
3.....	1.4 أسئلة الدراسة
3.....	1.5 مبررات الدراسة
4.....	1.6 حدود ومحددات الدراسة
5.....	1.7 نموذج الدراسة
6.....	1.8 فرضيات الدراسة
6.....	1.9 هيكلية الدراسة
7.....	الفصل الثاني
7.....	2.1 المقدمة
7.....	2.2 مفهوم الرشاقة
8.....	2.3 القدرة على التكيف، المرونة، والرشاقة
9.....	2.4 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
11.....	2.5 أهمية الرشاقة الاستراتيجية
11.....	2.6 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
12.....	2.6.1 الحساسية الاستراتيجية:

13.....	2.6.2 الالتزام الجماعي ووحدة القيادة:
15.....	2.6.3 جوهريّة الموارد وتدفعها:
17.....	2.7 أداء الشركات.....
17.....	2.7.1 مفهوم أداء الشركة:
17.....	2.7.2 أقسام الأداء:
19.....	2.7.3 مكونات الأداء:
19.....	2.7.4 الربحية:
21.....	2.7.5 الانتاجية:
23.....	2.7.6 كفاءة التشغيل:
24.....	2.8 قطاع التأمين في فلسطين:
25.....	2.9 مكونات قطاع التأمين في فلسطين:
25.....	2.10 شركات التأمين العاملة في فلسطين:
31.....	2.11 الأدبيات السابقة.....
31.....	2.11.1 الدراسات العربية:
43.....	2.11.2 الدراسات الأجنبية:
47.....	2.11.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
48.....	2.11.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
49.....	الفصل الثالث
49.....	3.1 مقدمة.....
49.....	3.2 منهجية الدراسة.....
49.....	3.3 الإطار البحثي Research Framework.....
50.....	3.4 أداة الدراسة.....
52.....	3.4.1 صدق الأداة:
56.....	3.4.2 ثبات الأداة.....
57.....	3.5 مجتمع الدراسة والعينة.....

58.....	3.6 خصائص عينة الدراسة.....
61.....	الفصل الرابع
61.....	4.1 مقدمة.....
62.....	4.2 نتائج أسئلة الدراسة.....
78.....	4.3 نتائج فرضيات الدراسة.....
94.....	الفصل الخامس
94.....	5.1 مقدمة.....
94.....	5.2 ملخص نتائج الدراسة.....
94.....	5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بالعوامل الديمغرافية:.....
95.....	5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:.....
97.....	5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:.....
98.....	5.3 الاستنتاجات.....
99.....	5.4 التوصيات.....
101.....	قائمة المصادر والمراجع.....
116.....	فهرس الملاحق.....
117.....	فهرس الأشكال.....
118.....	فهرس الجداول.....
121.....	فهرس المحتويات.....