

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين -
شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية

ريم راتب محمد أبو قرنديل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ / 2022م

أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين

شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية

إعداد:

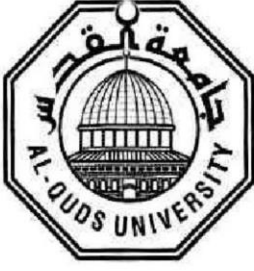
ريم راتب محمد أبو قرنل

بكالوريوس نظم معلومات إدارية من جامعة بوليتكنيك فلسطين-فلسطين

المشرف الرئيس: د. نايف جراد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة من معهد
التنمية المستدامة/عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس-فلسطين

1443 هـ / 2022 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين

شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية

اسم الطالبة: ريم راتب محمد أبو قرنل

الرقم الجامعي: ٢١٦٢٠٠٤٨

المشرف: د. نايف جراد


نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٠٢٢/٦/١ م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع: 

١. رئيس لجنة المناقشة: د. نايف جراد

التوقيع: 

٢. ممتحناً داخلياً: د. شاهر العالول

التوقيع: 

٣. ممتحناً خارجياً: د. عبد القادر الدراويش

القدس - فلسطين

٢٠٢٢ / ٥١٤٤٣ م

الإهداء

بسم الله والحمد والشكر لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي بتوفيقه وتسهيل منه جل في علاه أكملت هذه المسيرة العلمية لتفتح معي ان شاء الله افاق حياة جديدة، أهدي هذه الرسالة لوالدي ووالدتي الذين بأيديهم تكلفت مساعي الإبداع والتفوق في حياتي ومن لا يجزيهم مني كلام، فلهم اهدي ما حصدت، كما أتفضل بجزيل الشكر الى جميع اخوتي وأصدقائي وزملائي في العمل الذين وقفوا معي ودعموني، ولا أنسى أن اهدي هذا العمل الى عائلتي الصغيرة زوجي وابني(عمر) حفظهم الله وإلى كل من تمنى لي الخير والنجاح والتفوق.

إقرار

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

التوقيع: *Reem Rateb*

ريم راتب محمد أبو قرنديل

التاريخ: 2022/08/01م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

اتوجه بالشكر والعرفان لجامعة القدس عمادة الدراسات العليا والقائمين على معهد التنمية المستدامة الذين ذللو لنا الصعوبات وكانوا وما زالوا رمزا للجد والعطاء

أتقدم بالشكر والامتنان للدكتور الفاضل نايف جراد الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي، ومنحني من وقته ونصحه وتوجيهه، فجزاه الله خير الجزاء، ومتعته بموفور الصحة والعافية.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والممثلة بالدكتور عبد القادر الدراويش ممتحنا خارجيا، والدكتور شاهر العالول ممتحنا داخليا.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة على ما قدموه لي من توجيهات قيمة ساهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة.

والشكر موصول إلى مديري شركة تمكين للتأمين لما أبدوه من تعاون في تسهيل مهمتي البحثية.

الباحثة

ريم أبو قرنديل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين-شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى في شركة تمكين للتأمين، وتم تطبيق الاستبانة على جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة تمكين للتأمين البالغ عددهم (31) مديراً ومديرةً، كما تم إجراء مقابلات فردية مع (5) أشخاص من الإداريين في شركة تمكين للتأمين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.

1- إن مستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، النزاهة، المشاركة، المساءلة، والفاعلية التنظيمية) في شركة تمكين للتأمين جاء بدرجة متوسطة، وإن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز والإبداع، التكلفة الأقل، والاستجابة) جاء بدرجة متوسطة.

2- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الحوكمة بأبعادها وبين الميزة التنافسية بأبعادها في شركة تمكين للتأمين.

3- وجود أثر دال إحصائياً للحوكمة وأبعادها على الميزة التنافسية وأبعادها في شركة تمكين للتأمين.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الوعي لجميع المستويات الإدارية للشركة فيما يخص حوكمة الشركات، وإقامة دورات تدريبية بهذا الشأن وهذا بدوره سيؤدي إلى رفع المستوى الإداري والقدرة تحقيق تنافسية قوية للشركة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الميزة التنافسية، شركة تمكين للتأمين.

The impact of governance on the competitive advantage of insurance companies operating in Palestine - Tamkeen Insurance Company as a case study

Prepared by: Reem Abu Qarandal

Supervised by: Dr. Nayef Jarrad

Abstract

The study aimed to identify the impact of governance on the competitive advantage of insurance companies operating in Palestine - Tamkeen Insurance Company as a case study, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach in a comprehensive survey method. Tamkeen Insurance Company, and the questionnaire was applied to all employees in the senior and middle management of Tamkeen Insurance Company, which numbered (31) directors. Individual interviews were also conducted with (5) people from the administrators of Tamkeen Insurance Company, and the study reached the following results:

- 1- The level of application of governance with its dimensions (transparency, disclosure, integrity, participation, accountability, and organizational effectiveness) in Tamkeen Insurance Company came to a medium degree, and the level of achieving competitive advantage in its dimensions (quality, excellence, creativity, lower cost, and response) came to a medium degree.
- 2- There is a direct, statistically significant correlation between governance and its dimensions and the competitive advantage and its dimensions in Tamkeen Insurance Company.
- 3- There is a statistically significant impact of governance and its dimensions on the competitive advantage and its dimensions in Tamkeen Insurance Company.
- 4- There are no statistically significant differences in the average scores of the study community members on applying governance and achieving competitive advantage in Tamkeen Insurance Company according to the variables (gender, educational qualification, years of service).

In light of the findings of the study, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: increasing awareness of all administrative levels of the

company with regard to corporate governance, and holding training courses in this regard, and this in turn will lead to raising the administrative level and the ability to achieve strong competitiveness for the company.

Keywords: Governance, Competitive Advantage, Tamkeen Insurance Company.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعيش العالم اليوم تغيرات سريعة ومتعددة، وذلك نظراً للمتطلبات الجديدة التي تفرضها العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، حيث واجهت الشركات العديد من الصعوبات التي أضحت تؤثر بشكل كبير على أدائها الاقتصادي بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص، ومن هذه الصعوبات ما هو خارجي يتعلق بالنظم والتشريعات وطبيعة العلاقة مع السلطات الإشرافية والرقابية والتي لا يمكن للشركة السيطرة عليها، ومنها ما هو داخلي يظهر من خلال تضارب المصالح بين المساهمين ومجلس الإدارة، أو بين مجلس الإدارة والمسيرين، ويمكن أن تصل إلى مشاكل بين الإدارة والموظفين، وقد ظهرت نتائج هذه الصراعات بشكل جلي خلال الأزمة المالية الآسيوية سنة (1997)، والأزمة المالية العالمية التي شهدتها العالم بداية شهر سبتمبر (2009) واللذان أبرزتا مشكلة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات بين المنشآت والحكومة (عتشاش وبالولي، 2013).

ونتيجة لذلك ظهر مفهوم حوكمة الشركات بقوة على السطح وأصبح يحتل مكانة الصدارة بالنسبة لجميع الدول سواء المتقدمة منها أم النامية، وزاد الاهتمام بتطبيقه نتيجة الانهيارات المفاجئة للعديد من

الشركات العالمية، وكانت أسباب الانهيارات أن الشركات في أغلبها تفتقر إلى الشفافية والمساءلة، كما أن التصرفات السيئة لمسييري ومديري هذه الشركات ساعدت على الانهيارات التي حدثت للشركات، الأمر الذي كان من الممكن تجنبه لو تم الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة في الشركات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة أسلوب أخلاقي يجب إتباعه، بل هي عبارة عن مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات، بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو الاقتصادي للمؤسسات والشركات (شندارلي، 2013).

وفي ظل غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير المالية لشركات التأمين، واستفراء مجلس الإدارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعدم متابعة التنفيذ وغياب عنصر المساءلة، والذي بدوره انعكس سلباً على فعالية الأداء المالي، وأصبح المستثمرون غير قادرين على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية بالشكل المناسب، وهذا ما كان مبرراً لضرورة توافر إجراءات الإدارة الرشيدة التي تضمن وجود شفافية وإفصاح تام عن محتوى التقارير والعمليات المالية، والتي تسعى دائماً إلى تحسين الأداء الإداري والمالي لهذه الشركات وجعله أكثر فعالية (قبلي، 2017).

ويعتبر تبني مبادئ للتسيير الأمثل للشركة مبنياً على أسس الإفصاح والشفافية والمساءلة، وهو ما توفره مبادئ الحوكمة المؤسسية التي دعا إليها كثير من الاقتصاديين، حيث شددوا على ضرورة اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام مبادئ حوكمة الشركات بالشكل الذي يؤدي إلى الحد من التلاعب في العمليات والقوائم المالية وتفعيل الأداء المالي، ويرجع هذا إلى أن الحوكمة ليست مجرد سلوك أخلاقي فحسب، بل تهدف إلى تحسين الأداء المالي لمنشآت الأعمال، ومن ثم صار لزاماً على الشركات عدم انتظار معايير الحوكمة التي تفرضها عليها الحكومات أو انتظار ما يمكن أن تفرضه عليها من أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها (حمد ومحمد، 2020).

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بخصوص حوكمة الشركات من المبادئ الدولية الرئيسية التي وضعت اللبنة الأولى في خط سير الحوكمة والإدارة للشركات لتحقيق المصالح العليا للجميع، وتتمحور هذه المبادئ حول مجالات رئيسية تنحصر في الأمور المتعلقة بحقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، تحديد دور أصحاب المصالح، كيفية الإفصاح والشفافية، وكيفية تحديد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة، هذه المبادئ الرئيسية يجب أن تتوفر بصورة واضحة من أجل التطبيق السليم والتنفيذ المتناغم السلس من دون تعارض أو تضارب ليتم الوصول بأمان لتحقيق أهداف الحوكمة (جوادي وبن عمارة، 2019).

إن المجال التنافسي لشركات التأمين يتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة وإدراكها لاحتياجات السوق ورغبات العملاء وطبيعة السوق التي تنشط فيها، مما يلزمها بتفعيل آليات إدارية كفؤة من أجل اتخاذ القرارات التي تستطيع من خلالها خلق ميزة تنافسية.

فقد أشار وايلي (Willie, 2010) إلى أن الحوكمة تساعد على دعم الأداء وزيادة القدرة التنافسية، وجذب الاستثمارات، وتحسين الاقتصاد من خلال تحسين وتطوير إدارة الشركة، وضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين وجميع الأطراف الأخرى، ودعم مبدأ الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة، على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد.

مما سبق جاءت الدراسة الحالية للبحث في أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين - شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد، إذ تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات

المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة، وتآكل قدرتها التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة نجينيو وآخرون (Nginyo et al., 2018) التي أظهرت نتائجها أن الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية لها تأثير دال إحصائياً على الميزة التنافسية.

وكون الباحثة موظفة في شركة تمكين للتأمين فقد لاحظت أن العلاقة بين حوكمة شركات التأمين وقدرتها التنافسية ملتبسة وغير واضحة طاهرياً، وبما أن الحوكمة تشكل منهجاً للارتقاء بتنظيم وإدارة الشركات وتعزيز فاعليتها وتأمين مصالح الشركاء والجمهور واتباع أساليب وآليات عمل تعزز من مكانة الشركة وتأمين رضا كافة الأطراف ذات العلاقة، ونظراً للتحديات التي تواجهها شركات التأمين وذلك لخصوصية أعمالها واعتبار عنصر الخطر عنصر جوهري في سيرورة العملية التأمينية، فإنه يتوجب على شركات التأمين الحرص أكثر على الالتزام بمبادئ الإفصاح والشفافية لضمان الأداء الأفضل لعملياتها.

ويمكن صياغة هذه المشكلة بالسؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، النزاهة، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز والإبداع، التكلفة الأقل، الاستجابة) في شركة تمكين للتأمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة والميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3.1 أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس في الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للشركة، ويندرج تحته مجموعة من الأهداف:
1. تسليط الضوء على مستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين.
 2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.
 4. بيان طبيعة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه متغيرات الدراسة في شركة تمكين للتأمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول دراسة وتحليل أبعاد الحوكمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وهي نقطة أساسية وضرورية حتى يتم الوصول إلى بيئة عمل ملائمة تؤدي إلى تعزيز كفاءة عمل شركات التأمين.
- 2- هناك أهمية للقيام بهذه الدراسة حيث أن شركات التأمين تعد أحد الركائز في تنمية المجتمع، ولا بد من البحث عن سبل لتحسين وتطوير أدائها.

3- من الجانب العملي، تعطي هذه الدراسة تقييماً عملياً طبقاً لأبعاد ومحاور الحوكمة من جانب الممارسين والباحثين، لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية توجيه الاهتمام نحو الدور المحتمل للحوكمة في شركات التأمين، وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة في المكتبة العربية، وخاصة الفلسطينية.

4- إمكانية توفير دلالات عملية تساعد على تطوير شركات التأمين، وذلك من خلال ما سوف تفسر عنه نتائج الدراسة، وذلك كمحاولة للإسهام في تحديد الأسباب المحورية التي تفسر بعض أسباب ضعف أداء هذه الشركات.

5.1 حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحوكمة وأثرها على الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.

الحدود المكانية: شركة تمكين للتأمين

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2021/2022م.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في شركة تمكين للتأمين، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ تطبيق الدراسة ميدانياً.

6.1 مصطلحات الدراسة

الحوكمة:

عرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 1999: 3) بأنها: "مجموعة من العلاقات بين

كلاً من القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

وعرّفت بالحارث (2015، 283) الحوكمة بأنها: "قدرة المنظمة على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم ومشاركة أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المنظمة، والحد من الفساد الإداري بمختلف أنواعه وأشكاله، وتوفير الأساليب المحاسبية الكافية داخل الإدارة، ومتابعة أداء العاملين".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الحوكمة المعد في الدراسة الحالية، والتي يعبر عن مدى تطبيق شركة تمكين للتأمين للحوكمة.

الميزة التنافسية:

عرّفها بورتر (Porter, 1998: 8) في كتابه "الميزة التنافسية" في مجال الأعمال أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"

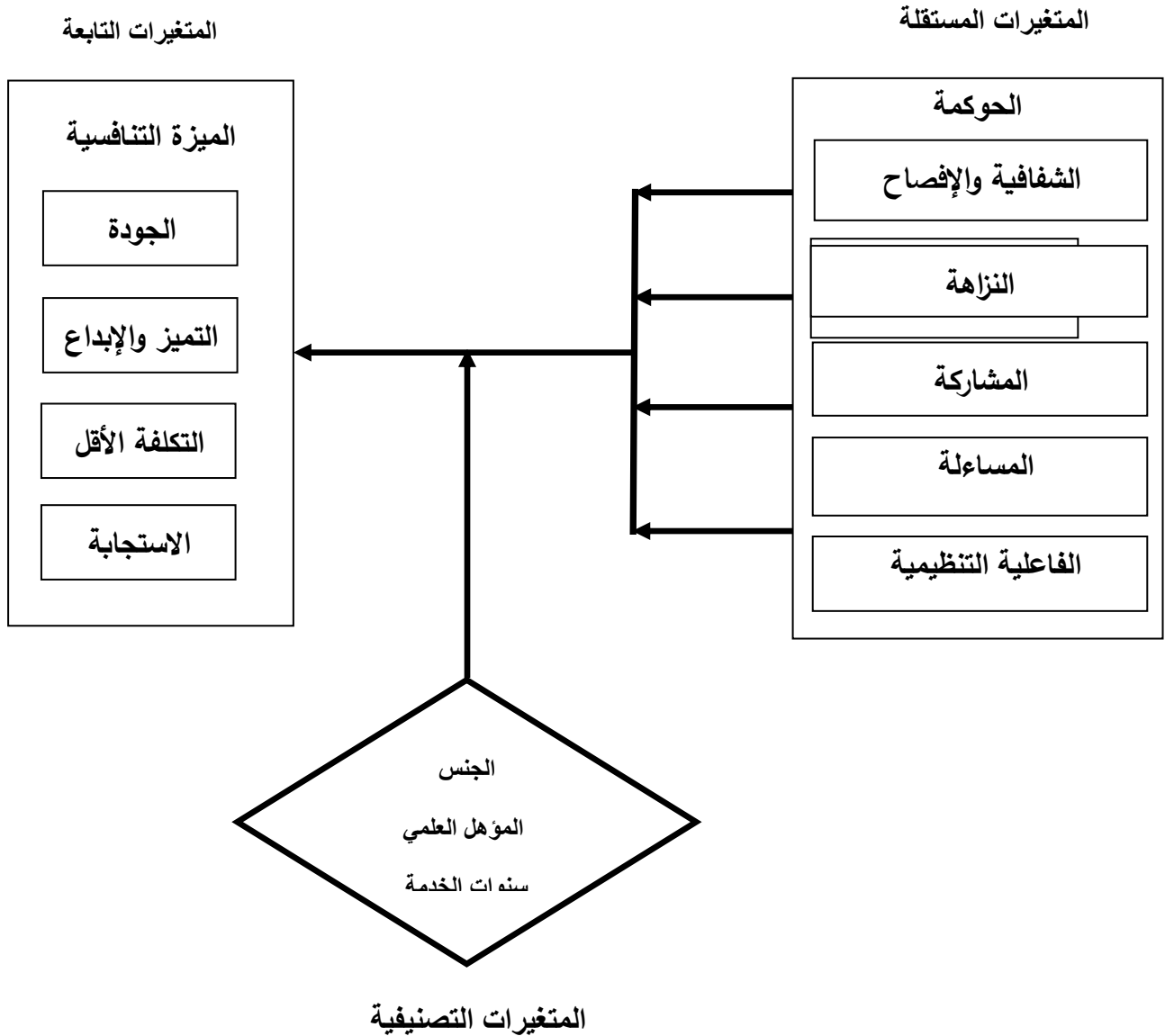
وعرّفها شملخ (2019، 9) بأنها: "القدرة على تزويد المستفيدين بمخرجات ذات جودة مماثلة أو أفضل من المنافسين وبتكلفة أقل".

وعرّفها (الطهراوي، 2020، 11) بأنها: "الوضع المتميز الذي تعمل على تطويره الشركة من أجل مواجهة منافسيها عن طريق الاستغلال الحسن للموارد المتاحة المختلفة بالشكل الذي يضمن مواجهة مختلف المنافسين".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الميزة التنافسية المعد في الدراسة الحالية، الذي يهدف إلى قياس مستوى تحقيق شركة تمكين للتأمين للميزة التنافسية.

7.1 أنموذج الدراسة

في ضوء معالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تم بناء مخطط افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات أبعاد الحوكمة، والميزة التنافسية وذلك اعتماداً على الدراسات السابقة التي بحثت في الموضوع منها دراسة نجينيو وآخرون (Nginyo et al., 2018)، كما هو موضح في المخطط أدناه:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 نشأة الحوكمة ومفهومها

تعود جذور حوكمة الشركات إلى كلٍ من بيرل ومينز (Berle & Means) اللذين يعدّان أول من تناول موضوع فصل الإدارة عن الملكية وذلك عام (1932) م، وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدراء ومالكي الشركة من جزاء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بمصلحة الشركة (السنوسي وحجازي، 2020).

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة، وأصبح شائعاً استخدامه من جانب الخبراء لا سيما أولئك العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (عثماني، 2012).

وقد تعدد تعريفات هذا المصطلح، بحيث يعكس كل تعريف وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ تم تعريف الحوكمة على أنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراجعة المؤسسات والإجراءات التي تواجه وتدير الشركات وتراقب أداءها بحيث يضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها" (Sarkar & Mvjvmdar, 2005: 4).

كما تم تعريفها أيضاً بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة (Alamgir, 2007: 8).

أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فعّرفت الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Freeland, 2007: 7).

كما عرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات بين كلٍ من القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (OECD, 1999, 3).

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الحوكمة تعني وجود نظام يحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في إدارة وعمل وسلوك المؤسسة بهدف تعزيز أدائها من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد، كما أنها تمثل كل الضوابط القانونية والتشريعات الملزمة التي تصدر بموجب أسس ومعايير واجبة العمل بها من أجل ضمان مصداقية العمل بالشركات وفق خطوات سليمة، وتحقيق العدالة لكل الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة، وحماية حقوق المساهمين للوصول للأهداف الموضوعية بشفافية وتجنب حالات الغش والمخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها الشركة، وبالتالي تحقيق نمو للشركة واستمراريتها.

2.2 أهداف الحوكمة

تهدف حوكمة الشركات إلى ضبط وتوجيه الممارسات المالية والإدارية، واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فقد لخص (يحياوي وبوحديد، 2015) أهداف الحوكمة في النواحي الآتية:

1. تحسين أداء الشركات ومنظمات الأعمال.

2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة أخلاقياً.
3. وضع أنظمة الرقابة على أداء الشركات والمنظمات وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
4. وضع القوانين والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

3.2 أهمية الحوكمة

تكمن أهمية حوكمة الشركات في الربط بين تطبيق أفضل الممارسات للإدارة الحديثة للشركة، وبين تنافسية الشركات، وذلك من خلال:

1. حوكمة الشركات هي انعكاس لنمط التسيير، فالشركات ذات الممارسات الجيدة والسليمة للحوكمة تصبح أكثر جذباً للمستثمرين، مما يعني زيادة إمكانية الدخول لأسواق رأس المال، ووفرة الائتمان، وانخفاض تكلفة التمويل، ورفع لحصصها السوقية، وخفض لمخاطرها، وزيادة قدرتها التنافسية (الفضل، 2015).

2. زيادة ثقة أصحاب المصالح بصفة عامة، والمستثمرين بصفة خاصة في الشركات التي تتبنى ممارسات سليمة للحوكمة، لتصبح بذلك حوكمة الشركات معياراً استثمارياً، فقد أصبح المستثمرون يطالبون بمستويات أكثر فعالية لحوكمة المؤسسات وأصبح على المؤسسات التي تسعى لدعم تنافسيتها أن توفر تلك المستويات، وإلا أصبحت أسواقها ليست محل اهتمام وجذب المستثمرين (بلبع، 2016).

4.2 معايير الحوكمة ومحدداتها

لا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج أو نظام خاص بحوكمة الشركات الذي يناسب جميع الدول ومنظمات الأعمال، لهذا السبب عملت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على إصدار قواعد ومعايير تتلاءم وخصوصية كل دولة ضمن إطار لمبادئ الحوكمة العامة، وتشمل المبادئ وفقاً

للتعديل الحاصل من جانب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في عام (2004) ما يلي

(هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012):

1. ضمان الأساس لوجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

2. حقوق المساهمين وخصائص الملكية الأساسية.

3. المعاملة العادلة للمساهمين.

4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

5. الشفافية والإفصاح.

6. مسؤوليات مجالس الإدارة.

كما أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين

من المحددات هما (Fawzy, 2003):

المحددات الخارجية: تشير إلى مناخ وبيئة الاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال

القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع

الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي مثل: البنوك وأسواق المال وقدرتهما على توفير

التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة المنافسة في السوق، وكفاءة عناصر الإنتاج، وأيضاً كفاءة الأجهزة

والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على هذه الشركات (فروم، 2016).

المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل

الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، والتي يؤدي تطبيقها إلى تقليل

التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (يحياوي وبوحديد، 2015).

وترى الباحثة أن الحوكمة تحقق فوائد عديدة مثل: زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور

أسواق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفا على حقوق الأقلية أو

صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وكذلك تساعد المشروعات في الحصول على التمويل اللازم وتوليد الأرباح بالإضافة إلى مساهمتها في خلق فرص العمل.

5.2 آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين

يعتبر قطاع التأمين جزءاً هاماً من قطاع شركات الأعمال والمؤسسات المالية، وبالتالي يشترك معها في كثير من المشاكل والعوائق، إلا أن قطاع التأمين بطبيعته يقوم على قدر كبير من الثقة بين شركات التأمين والمستأمنين سواء كانوا هيئات أم أفراد وهي من أهم ركائز الحوكمة (بن فرحات، 2011).

1.5.2. آليات الحوكمة في شركات التأمين:

أكد الإتحاد الدولي لمراقبي التأمين على مجموعة من الآليات والتي على أساسها يتم تطبيق مفهوم الحوكمة في شركات التأمين وتقسم هذه الآليات إلى مجموعتين هي: الآليات الخارجية للحوكمة في شركات التأمين، والآليات الداخلية للحوكمة في شركات التأمين.

1.1.5.2. الآليات الخارجية للحوكمة في شركات التأمين:

تتكون الآليات الخارجية للحوكمة في شركات التأمين من الآتي:
المراجعة الخارجية: يقوم المراجع الخارجي بإبداء الرأي حول ما إذا تم إعداد البيانات المتعلقة بالوضع المالي للشركة وفقاً للمعايير السليمة المتعارف عليها، كما تمتد هذه المراجعة إلى تقارير الخبير الإكتواري.

الخبير الإكتواري: الخبير الإكتواري هو شخص متخصص ذو مهارة عالية على دراية بكل جوانب عمليات التأمين والتي تشمل التخطيط والتسعير والبحوث، وفي تأمين الممتلكات والمسئولية (التأمين على الأضرار)، يحدد الخبراء الإكتواريون أسعار التأمين باستخدام خبرة الخسارة الماضية والإحصاءات الخاصة بنوع التأمين، كما يقوم الخبراء الإكتواريون بتحديد مدى كفاية احتياطات الخسارة، وتوزيع المصروفات وتصنيف الإحصائيات لإدارة الشركة ولهيئات الإشراف على التأمين للدولة، وبمساعدة الخبراء الإكتواريين يمكن حل مشكلات الإدارة قد التي تواجهها في عمليات الاكتتاب، المبيعات، المطالبات وتطوير المنتجات (سلام وشقيري، 2007).

وترى بديسي (2010) أن لائحة الحوكمة الخاصة بالشركة تحدد دور ومسئوليات الخبير الإكتواري المعين وآلية عمله بما يتوافق مع متطلبات اللائحة التنظيمية لأعمال الإكتوارية لشركات التأمين، وإعادة التأمين والأنظمة واللوائح والتعليمات الأخرى ذات العلاقة.

ويرى بن فرحات (2011) أن الخبير الإكتواري يملك من المواصفات ما يجعله عنصراً فعالاً وأساسياً في ممارسة الحوكمة في شركات التأمين، لخصها في العناصر الآتية:

1. امتلاك المؤهلات العلمية والتقنية الكفيلة بتقديم النصائح والملاحظات في القبول والاختبار في أعمال أنظمة الرقابة والإشراف.
2. استقلالية الخبير الإكتواري عن مختلف الأطراف ذات المصلحة في شركة التأمين.
3. هو مسؤول أمام مجلس الإدارة وهيئات الإشراف على التأمين، عن التقارير والمنشورات التي يقدمها ونتائج الدراسات والتحليل المقدمة.
4. هو وسيط مهم لإضفاء الشفافية على بعض الجوانب التقنية المعقدة في حساب المخاطر والتعويضات التي يمكن أن تكون مصدر تلاعب وتحايل من طرف إدارة الشركة.

2.1.5.2. الآليات الداخلية للحوكمة في شركات التأمين:

تتمثل مجموعة الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في كل من:

أ- **مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة بشكل عام من أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية، الذين يعرفون بالأعضاء المستقلين، وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية، وهو عامل مهم وآلية من آليات حوكمة الشركات، إذ أن مجلس الإدارة مؤهل بأن يمارس وظيفة مجلس الإشراف والمراقبة بحرية وطريقة مستقلة عن الإدارة من الناحية التنظيمية، ونظراً لكثرة المهام الموكلة إليه يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان متخصصة، كل لجنة تهتم بعملية خاصة منها: لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات، لجنة أخلاقيات المهنة، لجنة الحوكمة، لجنة الموارد البشرية، لجنة التنمية والاستراتيجية، لجنة إدارة الأصول والخصوم (شندارلي، 2013).

مهام لجنة الحوكمة في شركات التأمين:

لخص عتاشاش وبالولي (2013) مهام لجنة الحوكمة في شركات التأمين في الآتي:

1. المراجعة الدورية للقرارات والتعليمات التي تصدر من وقت لآخر عن الجهات الرقابية بخصوص قواعد وممارسات الحوكمة.
2. مراقبة تنفيذ ممارسات وقواعد ومبادئ الحوكمة.
3. التوصية للمجلس بعدد وتشكيل وصلاحيات اللجان المنبثقة عن المجلس وكيفية الرقابة عليها.
4. الفحص والقياس الدوري لأدوات الحوكمة في المنشأة وتطويرها.
5. رفع درجة الوعي لدى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكافة العاملين حول مبادئ الحوكمة.
6. التأكد من حصول أعضاء مجلس الإدارة على التدريب والتأهيل المستمر.

ب- **المراجعة الداخلية كآلية للرقابة:** تعتبر المراجعة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر الرقابة الداخلية وهي عبارة عن نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المنشأة، وهي أيضاً وسيلة

فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، والهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية، كما تساعد المراجعة الداخلية بما تقوم به من مساعدة المؤسسة التأمينية في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة التأمينية، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيةها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة إدارة المخاطر (السنوسي، 2016).

ومن مهام المراجع الداخلي وفقا لمبادئ الحوكمة ما يلي:

- تقييم نظم الضبط الداخلي والمحاسبي، من أجل التأكد أن من هذه النظم سليمة ومناسبة واقتراح أي تحسينات.
- تقييم الخطط والإجراءات قصد اكتشاف الاختلال واقتراح الحلول وهذا فيما يتعلق بكل أوجه نشاط الشركة وليس النشاط المحاسبي والمالي فقط.
- حماية ممتلكات الشركة من الغش والتلاعب وتفاذي الخسائر الناجمة عن الإهمال واللامبالاة.
- تأكيد صحة البيانات والمعلومات المحاسبية والمالية والتي تعتمد من قبل عدة أطراف داخل وخارج الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة.
- مراقبة ودراسة النشاط التشغيلي للشركة وتحليل حسابات التكاليف ومطابقتها والحسابات المالية.

ج- إدارة المخاطر: تتعرض شركات التأمين على غرار المؤسسات المالية الأخرى إلى العديد من المخاطر نتيجة لطبيعة النشاط الذي تمارسه والخدمات التي تقدمها للعملاء، وفي هذا الإطار ولكي يضمن مجلس الإدارة فعالية هذه الوظيفة يستعين بلجنة المخاطر بهدف تحسين الحوكمة في الشركة وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر التي تتعرض لها الشركة، كل ذلك من أجل حماية مصالح أصحاب المصلحة، وضمان أن مجلس الإدارة يقوم بتعبئة جميع مجهوداته نحو الاستراتيجية التي من

خلالها يتم تحقيق قيمة إضافية للشركة في إطار نظام رقابي فعال، وضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية على نحو كاف وفعال، حيث تتبع لجنة المخاطر عدة طرق في إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة في شركات التأمين منها النماذج الداخلية، واختبار التحمل، واستخدامات وكالات التتقيط في إدارة المخاطر (السنوسي وحجازي، 2020).

6.2 مبادئ حوكمة الشركات

حددت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) ستة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات وهي:

1- **ضمان وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة:** ينص هذا المبدأ على تشجيع شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الاشرطائية والتنظيمية والتنفيذية، ولكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسسي وتنظيمي وقانوني فعال يمكن أن يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها (حبوش، 2007).

2- **حماية حقوق المساهمين والمستثمرين:** تركز حوكمة الشركات على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن الشركة، وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الإطلاع على دفاتر الشركة، والمساهمة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها، وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة، وأيضاً وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين

من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة، كذلك إعطائه الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال (قبلي، 2017).

3- **المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين:** تشير المعاملة المتساوية لأصحاب الأسهم في الشركات المساهمة إلى تحقيق المساواة بينهم، مثل حقوق التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية في اجتماعات الهيئة العامة للشركة وحمائهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية، أو إبرام الصفقات غير الاعتيادية مع الأطراف ذوي العلاقة، وتمكين أصحاب الأسهم القليلة من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من المسؤولين في الشركة أو أصحاب الأسهم الكثيرة، كذلك تشير إلى حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو غير مطابقة للقوانين أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين (العازمي، 2012).

4- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة:** ينبغي أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل، والاستدامة المالية للمؤسسات (العنزي وداود، 2012).

5- **الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح:** ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات، يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم

على أسس مدروسة، ويساعد الإفصاح القوي أيضاً على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في الأسواق (حبوش، 2007).

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة:** تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية؛ إذ تشرع قوانين وأنظمة الشركات الكثير مف القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة، ولا سيما ما يرتبط بهيكل وتشكيل مجلس الإدارة والكيفية التي يتم بواسطتها إختيار الأعضاء والمهام الأساسية التي تناط بهم، فضلاً عن دور المجلس في الإشراف على الإدارة التنفيذية لتلك الشركات (العازمي، 2012).

1.6.2. مبادئ الحوكمة في شركات التأمين:

لكي لا تبقى الحوكمة في شركات التأمين على مستوى النقاش النظري والفلسفي، قامت العديد من الهيئات والمنظمات بوضع قائمة من المبادئ المجسدة لنظام الحوكمة لتكون دليلاً تطبيقياً لممارسة هذا النظام، والتي أوجزها بن فرحات (2011) في الآتي:

1. مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED).
2. مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئات الرقابة على شركات التأمين والتعاونيات (ACAM)، التي تمثلت في أسس تنظيم وتشغيل السلطة وأسس الرقابة الداخلية والالتزام بالإضافة إلى الشفافية والرقابة الخارجية.
3. مبادئ الحوكمة الصادرة عن معهد الحوكمة بالتعاون مع منتدى الهيئات العربية للإشراف والرقابة على أعمال التأمين، وتمثلت في التحديد الدقيق للمسؤوليات ونظام الشركة، الرقابة الداخلية، الشفافية والرقابة الخارجية، الشفافية والإفصاح، والمساءلة.

وترى الباحثة أن حوكمة الشركات عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط أهداف الشركة، التي يجب أن تتم في إطار هيكل يضمن المشاركة والشفافية وحق المساءلة بالإضافة إلى وجود تنظيم وإطار تشريعي يتسم بالعدل والمساواة بين أصحاب المصالح، التي لا بد أن تتفاعل مع مجموعة المحددات الداخلية والخارجية.

وشركات التأمين كغيرها من المنشآت الاقتصادية تسعى للتطبيق الأمثل لحوكمة الشركات، لكن الطبيعة والمميزات الخاصة لنشاط التأمين تجعل من الصعب تطبيقها بشكل منفرد، ولذلك قدمت بعض الهيئات المختصة في التأمين بتقديم جملة المبادئ والآليات الداخلية والخارجية التي يمكن من خلالها الوصول إلى حوكمة شركات التأمين بالشكل المناسب ولعل أهم هذه المبادئ ما يتعلق بالتحديد المناسب للمسؤوليات وكذا الرقابة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمبدأ الشفافية والإفصاح وقابلية المساءلة.

7.2 الميزة التنافسية

تواجه الشركات مجموعة من التغيرات التي تشكل تحدياً كبيراً، وأبرز هذه التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتغير في ذوق المستهلك وسلوكه؛ ولكي تستطيع الشركات مواجهة هذه التحديات، يجب عليها أن تدرك بأنها ضمن بيئة تنظيمية ضخمة تتضمن الكثير من المجاورين لها، والمنافسين، فعليها التركيز على الميزة التنافسية، لتمييز نفسها عن المنافسين (السامرائي والزاملبي، 2019).

وتعمل الشركات في ظل هذه البيئات المتغيرة للحصول على ولاء المستهلك، وحصصة سوقية، ويتزامن ذلك مع رغبة المستهلك في الحصول على منتج عالي الجودة، وانخفاض في الأسعار، وتعد الميزة

التنافسية هدفاً أساسياً تسعى الشركات للحصول عليه، مع تعزيز أداء الشركة فيما يتعلق بأداء المنافسين (Dirisu, Iyiola, & Ibiidunni, 2013).

1.7.2. مفهوم الميزة التنافسية:

لم يكن ظهور الميزة التنافسية بالصدفة، لكنه نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، حيث أصبح مفهوم الميزة التنافسية ثورة فكرية في إدارة الأعمال، ومن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية يظهر أن الجيل الأول عرّف مفهوم الميزة التنافسية، ويرجع إلى سيلزنك (Selznick, 1959) الذي ربط الميزة بالقدرة الجوهرية، وتوالت بعدها المفاهيم من منظوري الإدارة والتسيير الاستراتيجي (بوران، 2016).

ويعد بورتر (Porter, 1990) هو الجيل الآخر لصياغة الميزة التنافسية، ويقول كل من بورتر (Porter, 1998) وبوردن وبروكتور (Burden & Proctor, 2000) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل الوحدة الاقتصادية إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك الطرق المستخدمة من قبل المنافسين، أي إحداث عملية إبداع، وتحقيق الميزة التنافسية هو ما يشغل واضعي استراتيجية المنظمة والسياسات، وتزداد أهميتها في دراسات الإدارة الاستراتيجية".

ويتم تحقيق الميزة التنافسية عندما تقدم الشركة خدمة أو سلعة أفضل من غيرها، وتجاوز المنافسين يرتكز على القدرة التنافسية للشركة، والقدرة التنافسية تعتمد على الاستراتيجية التي تنتهجها الشركة في عملها (Hana, 2013).

وعرّف السلطان (2014) الميزة التنافسية للشركة بأنها: قدرة منظمة الأعمال على امتلاك موارد ذات كفاءة وفاعلية كعنصر قوة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة؛ لخلق قيم تجعلها متفردة عن المنافسين.

والميزة التنافسية هي شرط يمكن البلد، أو الشركة من العمل بطريقة أكثر كفاءة، أو أعلى جودة من منافسيها، والتي تؤدي للحصول على الفوائد المستحقة (Berdine et al., 2008).
وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها: مجموع الخصائص التي تميز الشركة عن غيرها، وتسعى إلى تطويرها من خلال الإبداع والمحافظة على الارتقاء بالعمل، والعمل على تحسين سمعتها باستمرار، مع سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة وللاقتراحات المطلوبة من الجهات المعنية، مع العمل على تطبيق معايير الجودة وتقييمها باستمرار.

2.7.2. أهمية الميزة التنافسية للشركات

تتمثل أهمية الميزة التنافسية للشركات في الآتي: (السلمان، 2014)

1. تمنح الميزة التنافسية الشركة حصة سوقية أكبر، رضا وولاء المستهلك، زيادة في المبيعات، وزيادة في الأرباح.
2. الإبداع في خلق الفرص الجيدة للشركة مع تقنيات جديدة مناسبة، وهذا يعد سلاحاً في يد الشركة؛ لمواجهة التحديات السوقية.
3. يعتمد تصنيف الشركات الناجحة عن غيرها على الميزة التنافسية.
4. رفع لمستوى المعيشة للموظفين.
5. صنع طابع خاص بالمنتج الذي تقدمه الشركة، مما يزيد ولاء العملاء لها.
6. سهولة الحصول على حصص سوقية جديدة.

3.7.2. خصائص الميزة التنافسية:

إن الخصائص التي تتميز بها الشركة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وقد تم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة،

يجب أن تكون حاسمة، أي أن تمنح هذه الميزة الأسبقية والتفوق على المنافسين، ومستمرة خلال الزمن، ويمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين (Gupta, 2015).

ويمكن وصف الميزة التنافسية بما يأتي:

- أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة، وليست مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة.
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها.

4.7.2. استراتيجيات الميزة التنافسية:

يقول بورتر (Porter, 1998) أنه يجب على الشركة أو المنظمة أن تعمل على بناء استراتيجية تحقق الكفاءة التشغيلية، وتعزز جودة المنتجات والخدمات، ويميز بورتر بين ثلاث استراتيجيات مختلفة، وهي: قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، ويقترح أن واحدة من هذه الثلاثة استراتيجيات يجب اتباعها من أجل الحفاظ على الميزة تنافسية.

1. استراتيجية قيادة التكلفة: وهي عبارة عن استراتيجية تسعى الشركة من خلالها أن تكون هي صاحبة قرار التكلفة، وتسعى أن تنتج بتكلفة أقل من المنافسين مع الحفاظ على جودة المنتج، ويشمل خفض التكاليف في جوانب عديدة، منها: البحث والتطوير، والإعلان، والخدمات، ولكن، عليها أن تكون حذرة بحيث يجب أن تحصل على سعر أعلى من المنافسين؛ لتحافظ على الربحية (الطهراوي، 2020).

2. استراتيجية التمايز: تسعى الشركة في استراتيجية التمايز إلى أن تكون مبدعة في اختيار السلع التي ستفرد في إنتاجها، ويصعب تقليدها، ويتم اختيار السلع بناء على المستهلك، وتفضيلاته،

واحتياجاته، وهذا يكلف الشركة كثيراً، وبالتالي، تكافأ الشركة على تفرداها في إنتاج سلع عالية الجودة، وبخصائص نادرة بأن يتم تعويض ذلك من خلال سعر بيع ممتاز (شمخ، 2019).

3. استراتيجية التركيز: تعني استراتيجية التركيز إنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، أي تركز على حاجة فئة معينة من السوق مع ترك باقي السوق للمنافسين، وينتج عن التركيز ولاء كبير من العملاء، وهذا الولاء لا يشجع المنافسين على دخول المنافسة، وهنا تكون الشركات قادرة على نقل التكاليف المرتفعة للعملاء (David, 2019).

5.7.2. أبعاد الميزة التنافسية:

تسعى الشركات والمنظمات إلى الاهتمام بالزبائن، وتلبية حاجاتهم، وتمثلت أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:

1.5.7.2. الإبداع:

يعد الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق التطور، والازدهار، ومواكبة التطور السريع، والمنافسة الشديدة، والإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن للفرد تعلمه والتدرب عليه، ويشير الإبداع إلى كل تقدم يطرأ على منتجات، أو خدمات الشركة، وهيكلها، وأساليبها الإدارية، واستراتيجياتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للشركة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعاراً عالية، أو تخفض تكاليف إنتاجها (خير الله، 2007).
والإبداع هو التجديد، وإعادة تشكيل الأفكار الجديدة؛ لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلال ذلك حل مشكلة ما (التلواني والأغا وشراب، 2012).

وترى الباحثة أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد يرتقي بالعمل؛ مما يعطي قوة تنافسية تساعد الشركة على تحقيق أهدافها.

خصائص الإبداع:

تتبنى الشركات المبدعة مجموعة من الخصائص والقيم التي تجعلها على درجة عالية من الإبداع، وهي: (فتيحة، 2018)

1. إعطاء الأهمية للعمل، والإنجاز، والشروع بالأداء، أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في الاجتماعات والتقارير.

2. تنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمة.

3. تشجيع روح المغامرة والإبداع لدى العاملين.

4. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

5. معاملة العاملين بإنسانية.

6. تبسيط الإجراءات الإدارية.

2.5.7.2. السمعة:

تعاظم الاهتمام بموضوع بناء الهوية، والصورة الذهنية للشركات المعاصرة، حيث تعتبر السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها كيان الشركة، وتخلق السمعة صورة مشرقة ومناخاً مناسباً للعمل في الشركة، وهذا يجذب الجمهور للتعامل معها، ويساعد الشركة على جذب أفضل العناصر للعمل معها، وتعطي السمعة الطيبة سعادة للعاملين في الشركة، وفخراً بالانتماء إليها، وبذلك يزداد نجاحها، وتنمو أنشطتها، وتصبح قادرة على مواجهة أية منافسة حالية أو مستقبلية، ومن المعروف أن أي شركة هي عبارة عن شخصية اعتبارية، وهذه الشخصية تبنى عن طريق تكوين

صورة جيدة في أذهان المستهلك، وهذه الصورة المتكونة في عقل المستهلك هي أفضل مؤشر على نجاح أو فشل الشركة، وتعد سمعة الشركة من الموارد غير الملموسة فيها، لكنها تعتمد بشكل كبير على الموارد الملموسة للشركة، وسلامة وقوة الموارد الملموسة، يمكن من سمعة الشركة ويعزز كل منهما من الميزة التنافسية للشركة (الربيعي، 2010).

ويرى بهيشتيفار وكروكي (Beheshtifar & Korouki, 2013) أنه لتحقيق السمعة، تواجه الشركة العديد من التحديات من أهمها أن الشركة ترقى إلى مجموعة من القيم الأساسية، وتتصرف بنزاهة، وتحمل مسؤولية أخطائها عن طريق إصلاحها بسرعة، وتوفر سلعاً وخدمات عالية الجودة، وتعامل الموظفين جيداً، وتعيد القيمة العادلة لمساهميها على نحو متزايد، والأعمال التجارية، ومن المتوقع أيضاً أن توفر الشركة بعض القيم الاجتماعية وراء السلع والخدمات التي تقدمها، والشركات التي تقوم بجهد كبير للمحافظة على سمعتها تحرص على العوامل الآتية: (التميز، التركيز، الاتساق، الهوية، الشفافية).

ويرى عمير وصلاح الدين (2017) أن سمعة الشركة تعبر عن التصورات التي تعكس ردود فعل المساهمين عن الإجراءات، والعمليات، والأنشطة السابقة للشركة، وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة.

ونظراً لأهمية السمعة وتأثيرها القوي على استمرار الشركات، فقد حدد فومبرين (Fombrun, 2007) خطوات منهجية تتبع من قبل الإدارة المسؤولة عن تتبع السمعة، وهي:

1. تحديد المساحة التي تظهر فيها سمعة الشركة، والمساحة التي لا تظهر فيها، وعمل قوائم بالتصنيفات الخاصة بها وللشركات الأخرى.
2. ملاحظة وترتيب التغيرات في هذه التصنيفات.
3. مقارنة ترتيب الشركة بالمكانة الخاصة بالمنافسين.

4. مراجعة دقيقة للتصنيفات المختلفة على مدى مدة معينة؛ لتمكين رصد النتائج.
5. مواجهة الأساليب المتبعة من قبل الإداريين في بناء السمعة والتي تؤثر على بناء التصنيفات وبالتالي العمل على تحسينها.

أما عمير وصلاح الدين (2017) فقد أشاروا إلى مجموعة من الخطوات التي يجب على الشركات أن تتبعها لبناء السمعة المرغوبة، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

1. معرفة أولوية وأهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة من خلال إجراء البحوث بغية معرفة المزيد عن أعمالهم وأنشطتهم، كما تكشف هذه البحوث عن مواطن القوة والضعف، وتحديد الفجوة بين واقع الشركة وتصورات أصحاب المصلحة.
2. تحديد العوامل الرئيسية التي تمس سمعة الشركة بشكل مباشر.
3. الاهتمام بأصحاب المصلحة، وبتوقعاتهم، والعمل على ردم الفجوات.
4. متابعة العملية خطوة بخطوة، ومشاركة المدير التنفيذي باعتباره الركيزة الأساسية في بناء سمعة الشركة.
5. معرفة الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، والعمل على مراقبة النتائج باستمرار.

3.5.7.2. الجودة:

تعد الجودة من أهم وأفضل المقاييس للحكم على المنشآت بصورة عامة، وهي سلاح تنافسي بين المنشآت، وكذلك أداة لكسب رضا العميل، والحصول على أكبر حصة سوقية (نصور وإبراهيم، 2016).

يرى موسادغراد (Mosadeghrad, 2013) أن تنفيذ نظام الجودة من قبل الشركة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها، وتعد الجودة هي تبين لرغبات الزبائن،

وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه، والذي يترتب عليه تقديم منتج ذي جودة عالية، ووفق طلب الزبائن، وبالسعر المناسب لهم، وبالوقت المناسب؛ مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج، والذي ينعكس على الشركة بشكل إيجابي، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية، وتعد الجودة بأنها قيمة امتياز، مطابقة المواصفات، التوافق مع المتطلبات.

ويرى الوادي والزعبي (2011) بأن الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج أو خدمة محددة تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية.

4.5.7.2. الكفاءة:

تعد الكفاءة مفهوماً عاماً يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط، والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف، وتعد المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ولذلك يعد أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين (شعبان، 2011).

5.5.7.2. الاستجابة:

الاستجابة عبارة عن التفاعل بسرعة مع المستجدات والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن (التلواني وآخرون، 2012).

ويرى شعبان (2011) أن المنظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما

بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.

وقد اعتمدت الباحثة هذه الأبعاد للميزة التنافسية من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ومنها دراسة السنوسي وحجازي (2020)، ودراسة أبو عرب (2017)، ودراسة السنوسي (2016)، كما أن هذه الأبعاد تقيس الميزة التنافسية لشركة تمكين للتأمين محل الدراسة بشكل دقيق.

6.7.2. أنواع الميزة التنافسية:

هناك مجالات معينة يمكن للشركة التنافس عليها، ومنها:

ميزة التكلفة الأقل: تركز ميزة التكلفة الأقل على قدرة الشركة توفير سلع وخدمات بتكلفة أقل؛ مما ينعكس على سعرها النهائي الذي يقع بيد المستهلك، وبالتالي يكون أقل من سعر المنافسين، وهذا يمكن الشركة من الحصول على حصة سوقية أكبر (المبيضين، 2015).

ميزة التمايز: إن التمايز هو قدرة الشركة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث الجودة العالية، والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وغيرها (الشعار، 2014).

ميزة التحالفات: وهي قدرة الشركة في التعامل مع البيئة المحيطة بها من مؤسسات محلية وعالمية بما يناسب مصلحتها التي تصب بمصلحة المستهلك (السكرانة، 2008).

7.7.2. محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

1.7.7.2. حجم الميزة التنافسية:

لا يتحدد حجم الميزة التنافسية فقط بمساحتها، ولكن بقوة تأثيرها على المستهلك، وعلى الشركة أن تأسر عقل المستهلك وقلبه، وتستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها، لكن في ظل أساليب التكنولوجيا الحديثة، أصبح أمر حماية الميزة صعباً ومكلفاً، وهذا ما يسمى بدورة حياة الميزة التنافسية (المراحل التي تمر بها الشركة): (Hill & Jones, 2010)

أ- مرحلة التقديم: تقدم الشركة الميزة التنافسية إلى السوق متمثلة بسعر، أو منتج، أو غيره، وتحقق هنا الشركة المكاسب كون الميزة التنافسية الخاصة بها غير معروفة من قبل المنافسين.

ب- مرحلة التبني: يكتشف المنافسون وجود ميزة تنافسية في السوق، وتبدأ مرحلة استكشافها ومعرفة تأثيرها، ولكن في هذه المرحلة تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار، والثبات، والتشبع.

ت- مرحلة الركود: تسمى هذه المرحلة بمرحلة رد فعل المنافسين حيث يبدأ المنافسون بتقليد الميزة التنافسية، والعمل على محاربتها بشيء جديد.

ث- مرحلة الضرورة: من الضروري أن تبدأ الشركة بتقديم أسلوب تكنولوجي جديد، أو سلع جديدة، أو تقديم مزايا جديدة للسلع الحالية، أو تقليل سعر التكلفة حتى تضمن الاستمرار في مقدمة السوق.

2.7.7.2. السوق المستهدف:

تتمثل السوق المستهدف بدرجة توسع نشاطات الشركة، فإذا اتبعت الشركة أسلوب الانتشار في السوق، فهذا يساعدها على الاستفادة من التسهيلات المقدمة من قبل الحكومة، أو من منافذ التوزيع، أو الاستفادة من عروض أسعار مخفضة، أما إذا اتبعت الشركة النطاق الضيق، فإنها تحقق ميزة تنافسية بتركيزها على خدمة فئة معينة (ديب وطرابلسية ودربوك، 2013).

8.7.2. علاقة الحوكمة بالميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجمعها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها، والتي تحقق من خلالها الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد التي تتوفر لديها والتي من خلالها تطبق أساليبها واستراتيجياتها التنافسية، خصوصاً وأن المؤسسات الحديثة تخضع لتغيرات وتطورات كبيرة، وذلك من خلال المنافسة الشديدة في السوق فتفرض على المنظمات المحافظة على مكانتها لاكتسابها ميزة لمنتجاتها أو خدماتها، لذلك يعتبر إدراك المؤسسة للمصدر الأمثل لميزتها التنافسية عامل أساسي في الحصول عليها في الآجال المناسبة ومن ثمة الحصول عليها في كل مرة (حسين، 2010).

ومن بين العناصر التي تعتبر دائمة ومتجددة لميزة التنافسية في المنظمة هي الإدارة الكفؤة، وذلك من خلال تطبيقها لمعايير الحوكمة، أي تفعيل مجموعة من آلياتها التي تلعب دوراً أساسياً في ضبط عمل المؤسسات وهو ما يسمى بكفاءة التمييز، ويكون ذلك من خلال تحديد الإستراتيجيات والطرق والأساليب، وكذلك اتخاذ القرارات المختلفة، والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، بحيث أن المستوى الداخلي يمثل موارد وكفاءات داخلية وكيفية تنظيم هذه العوامل، التي تكون عن طريق وسائل ووظائف التسيير الداخلي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، أما المستوى الخارجي فيتمثل في السوق، المنافسين، توجهات العملاء وغيرها (شندارلي، 2013).

وتعتبر آليات الحوكمة من وجهة النظر العملية في أنها مجموعة من الأدوات الرقابية الداخلية والخارجية، ودورها يكمن في التنسيق بين المعطيات المتواجدة على المستويين والعمل على تحقيق التوافق بينهما (المستوى الداخلي والخارجي)، أي كيفية تسيير الموارد والكفاءات بناء على متطلبات واحتياجات السوق، وكذلك معالجة نقائص المؤسسة وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها لجعلها منسجمة،

كذلك تجنبها للأخطار وانتهازها للفرص التي تواجهها أي أن تكون مرنة، بحيث تدفع بعملية التسيير الإداري نحو مستويات أداء أفضل من أجل إحداث ميزة تنافسية تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المطوبة في ظل التطور المستمر (السنوسي، 2016).

وترى الباحثة أنه من أجل أن تستطيع الشركة الصمود والبقاء في ظل بيئة تجتاحها تغيرات سريعة ومنافسة قوية، عليها أن تنتهج وتتبع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها التي من خلالها تضمن التحسين من أداءها ومنه تحصل على ميزة تنافسية.

9.7.2. شركات التأمين الفلسطينية

يلعب التأمين دوار مهما في المجتمعات الحديثة، فهو يساهم في حماية الممتلكات والثروات من الأخطار التي تتعرض لها، كما أنه يعمل على ضمان استمرار عمل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية وحفظ رؤوس أموالها، فهو يمثل أفضل وسائل إدارة الخطر في المجال الصناعي والخدمي (ماس، 2016).

وفي نهاية عام 2019م، أصبح هناك (10) شركات تأمين مرخصة من قبل هيئة سوق رأس المال، وهذه الشركات هي: شركة المشرق للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، وشركة المجموعة الأهلية للتأمين، وشركت ترست العالمية للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة العرب للتأمين، والشركة الأمريكية للتأمين على الحياة، وشركة فلسطين لتأمين الرهن العقاري، وشركة التكافل الفلسطينية للتأمين، والشركة العالمية للتأمين، وشركة تمكين للتأمين، وقد حقق قطاع التأمين في هذا العام نمواً بنسبة (8.3%) حيث بلغ رصيد المحفظة التأمينية (302.5) مليون دولار، وكذلك بلغت نسبة الاختراق التأمينية (اجمالي المحفظة التأمينية منسوبة الى اجمالي الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية (1.9%)،

كما وبلغت حصة الفرد من اجمالي المحفظة التأمينية والمعروفة بمصطلح الكثافة التأمينية (60) دولار أمريكي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2021)

10.7.2. شركة تمكين للتأمين

أنشأت شركة تمكين بمبادرة من قبل مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين وعدد من المؤسسات والشركات الفلسطينية، حيث ولدت فكرة تأسيس شركة تأمين تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على رأسها مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى، وهيئة التقاعد الفلسطينية، وشركة المشرق للتأمين، وشركة مدماك للمقاولات العامة، وشركة ستيشن تريد (<https://www.tamkeen-ins.ps>).

وتم تأسيس الشركة 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، إضافة إلى انها تلبي رغبة شريحة واسعة في المجتمع الفلسطيني التي تحجم عن التأمين التقليدي لاعتبارات شرعية (<https://www.tamkeen-ins.ps>).

وقد باشرت الشركة أعمال التأسيس في العام (2017) 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 مزاولة أعمال التأمين من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية في مطلع العام (2018) لتقديم خدماتها رسمياً للجمهور، وتم الإعلان عن تأسيس الشركة من قبل مراقب الشركات في العام نفسه، كما تم رفع رأس المال في العام (2020) ليصبح (12) مليون دولار أمريكي استناداً الى قرار اجتماع هيئة عامة غير عادي (<https://www.tamkeen-ins.ps>).

8.2 الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.8.2. الدراسات العربية

دراسة السنوسي وجازي (2020) بعنوان: أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (7) مشافي خاصة من أصل (40) مشفى، وتكونت وحدة التحليل من مختلف المستويات الدراسية (مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين)، حيث بلغ عددهم (240) موظفاً، وكانت عينة وحدة التحليل (150)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة استمرار المشافي الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة، وكذلك ضرورة تدريب موظفي هذه المشافي على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

دراسة بن عمارة وجوادي (2019) بعنوان: مدى التزام شركات التأمين بتطبيق قواعد الإفصاح

والشفافية لإرساء مبادئ الحوكمة: دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية

هدفت الدراسة إلى تبيان اثر تطبيق قواعد الإفصاح والشفافية كأحد الركائز الأساسية للحوكمة في شركات التأمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيانات على عدد من شركات التأمين العاملة في

سوق التأمين الجزائري، وقد بينت النتائج غياب عنصر الإفصاح والشفافية بشركات التأمين عينة الدراسة والذي يعتبر الأساس لتطبيق الحوكمة الأمر الذي أثر سلباً على طبيعة ونوعية المعلومات والتقارير المقدمة من قبل شركات التأمين، وأداءها.

دراسة حمد ومحمد (2019) بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختبار تأثير أربعة آليات لحوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، المستقلين الخارجيين، كفاية رأس المال، وتركز الملكية) على الميزة التنافسية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من خلال مؤشر (Tobins Q)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تركيز الملكية والمتغير التابع مؤشر (Tobins Q)، وعدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، حجم مجلس الإدارة، المستقلين الخارجيين، وكفاية رأس المال والمتغير التابع مؤشر (Tobins Q) وكانت العلاقة طردية بين كل من (حجم مجلس الإدارة، وكفاية رأس المال، وتركز الملكية) ومؤشر (Tobins Q)، بينما كانت العلاقة عكسية بين المستقلين الخارجيين ومؤشر (Tobins Q).

دراسة قرشي والحاج وجوامع ولعموري (2019) بعنوان: دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة العسكرية للإسمنت ودورها في تعزيز قدرتها التنافسية، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع الموظفين الإداريين بالمؤسسة البالغ عددهم (60)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة الإسمنت جاء متوسطاً، كذلك مستوى القدرة التنافسية جاء متوسطاً،

كما توصلت الدراسة إلى وجود دور لحوكمة المؤسسات (كمجموعة) في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وأن متغير حوكمة المؤسسات فسر (68%) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية لهذه المؤسسة.

دراسة قبلي (2017) بعنوان: دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين العاملة في السوق الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الجزائرية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى أن أكبر مؤثر من مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي هو مجلس الإدارة ليليه على التوالي المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية وأخيراً مبدأ المساءلة، وأظهرت نتائج الدراسة قصوراً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مع التأكيد على غياب عنصر الإفصاح والشفافية، حيث تكتفي جل شركات التأمين بنشر التقارير المتعلقة بتطور رقم الأعمال والأنشطة المالية والتأمينية مما يعرقل عملية الرقابة والإشراف.

دراسة أبو عرب (2017) بعنوان: دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية

لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في مؤسسات التعليم العالي التقني موضع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (174) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظة غزة، حيث أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني جاء بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت موافقة عينة الدراسة على مستوى

توافر عناصر القدرة التنافسية (إستراتيجية التكلفة، إستراتيجية التميز) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني حيث جاء بدرجة (كبيرة). بالإضافة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لـ (طبيعة الكلية).

دراسة فروم (2016) بعنوان: أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة وقدرتها التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث دراسة ميدانية لعينة شملت الفئات التالية: عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس دائرة المحاسبة والمالية، ومدقق داخلي ل(6) مؤسسات عمومية اقتصادية بولاية سكيكدة، تنشط في قطاعات مختلفة، بناء على استمارة مهيكلة شملت محاور الدراسة، وزعت على فئات العينة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر)، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباطية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.

دراسة السنوسي (2016) بعنوان: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من (7) مستشفيات خاصة من أصل (40) مستشفى، وبلغ عدد الموظفين (240) موظفاً وموظفةً، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً وموظفةً، واستخدم

المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على المبحوثين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة بأبعادها في الميزة التنافسية بأبعادها في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية بالمستشفيات تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

دراسة نجم (2014) بعنوان: حوكمة شركات التأمين في فلسطين: تقييم الوضع الراهن ومتطلبات التحديث-دراسة مقارنة

هدفت الدراسة التعرف إلى حوكمة شركات التأمين في فلسطين، من خلال تقييم الوضع الراهن ومتطلبات التحديث، وهي تمثل دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، كما هدفت إلى التعرف على واقع حوكمة شركات التأمين الفلسطينية، على ضوء المعايير الدولية للحوكمة وقياس مدى التزامها وتطبيقها لمدونة قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة في فلسطين، ومدى مواءمة النظام التشريعي في فلسطين لمبادئ الحوكمة الدولية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسة في فلسطين على غرار عدم الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وعدم وجود أعضاء مستقلين في أغلب مجالس إدارة شركات التأمين، وعدم وجود لجان للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في معظم الشركات.

دراسة أبو الحاج (2013) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (68) شركة صناعية أردنية، وتكونت عينة الدراسة من (21) شركة مدرجة في

بورصة عمان للأوراق المالية في القطاع الصناعي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً لمبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ووجود ضعف في دور مجالس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية الداعمة لتطبيق مبادئ الحوكمة مما يؤثر على ثقة المستثمرين بالشركات، أي أن القصور ليس في عدد اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة وإنما في نوعية تلك الاجتماعات ومخرجاتها، الأمر الذي يؤثر في النهاية على القدرة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى وجود دور كبير لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب وقواعد الحوكمة.

دراسة بن سميحة وطبني (2012) بعنوان: حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على

شركات التأمين التعاوني

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، والتي تطرقت من خلاله الباحثان إلى أهم مفاهيم حوكمة شركات التأمين التعاوني ومدى مساهمتها كأداة لتفعيل نظام الرقابة الشامل داخل هذا النوع من الشركات، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الالتزام بمجموعة من الآليات الداخلية المتمثلة في تفعيل دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له إضافة إلى تفعيل عملية المراجعة الداخلية، والآليات الخارجية المتمثلة في تفعيل عملية المراجعة الخارجية وضرورة وجود إطار تشريعي وتنظيمي مناسب بالإضافة إلى منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري حتى تتمكن شركات التأمين التعاوني من تفعيل نظام الرقابة الكلي في ظل حوكمة الشركات.

دراسة العازمي (2012) بعنوان: دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (280) شخصاً من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تم

اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إن مستوى الحوكمة كان متوسطاً، وأن مستوى القدرة التنافسية جاء متوسطاً إلى وجود أثر لدليل حوكمة الشركات وحفظ حقوق المساهمين والمعاملة بمساواة بينهم والإفصاح والشفافية على القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، ووجود أثر لحوكمة جميع أصحاب المصالح على القدرة التنافسية.

دراسة بن فرحات (2011) بعنوان: بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين - مقارنة بين

شركة التأمين وإعادة التأمين

هدفت الدراسة التعرف إلى بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين، عرض من خلالها الباحث أهم آليات ومبادئ الحوكمة التي تخص شركات التأمين والمتفق عليها دولياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم آليات ومبادئ الحوكمة التي تتوافق ومتطلبات خصوصية شركات التأمين والتي قدمتها مختلف الهيئات الدولية القائمة على قطاع التأمين، حيث قدم الباحث خمس مبادئ أساسية لحوكمة شركات التأمين وهي: تفعيل دور مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، الإفصاح والشفافية، المساءلة.

2.8.2. الدراسات الأجنبية

دراسة نجينيو وآخرون (Nginyo et al., 2018) بعنوان:

Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات حوكمة الشركات في الميزة التنافسية في شركة كينوكوبيل في كينيا، وذلك من خلال تحديد تأثير كل من (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على تحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة منهج المسح الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

الموظفين البالغ عددهم (156) موظفًا في المقر الرئيس لشركة كينوكوبيل في كينيا، تم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقيّة لعينة المستجيبين حسب قوة القسم، ثم استخدمت الدراسة تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية لعينة 100 مستجيب، استخدمت الدراسة الاستبيانات. تم تحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من العناصر المفتوحة مع إجابات مماثلة مجمعة معًا وفقًا للاستجابات من الموضوعات المتجانس، تم تحليل البيانات الكمية وصفيًا باستخدام الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى أن الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية لها تأثير دال إحصائيًا على الميزة التنافسية.

دراسة روتنسولو (Rotinsulu, 2016) بعنوان:

The Role of Corporate Governance Codes in Enhancing Accountability for Effective Disclosure in Indonesia

هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة في تحقيق المساءلة والإفصاح في القطاع العام في أندونيسيا، كما هدفت إلى تقييم أداء القطاع العام في إندونيسيا في تنفيذ حوكمة الشركات في ظل ضعف البيئة القانونية وجميع الطرق البديلة الممكنة لتنظيم الإفصاح لتحقيق مستوى أفضل من حوكمة الشركات بما في ذلك مدونة حوكمة الشركات الإندونيسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مصادر البيانات المختلفة مثل أدبيات الحوكمة والإعلام والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن مدونة الحوكمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز القانون الرسمي والتنظيم والمساءلة والإفصاح الفعال.

دراسة فون (Voon, 2015) بعنوان:

Corporate Governance and Financial Crisis

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية حوكمة الشركات في الأزمات المالية، وتحديد إذا ما كانت حوكمة الشركات تعد كمؤشر أساسي للأزمات المالية إلى جانب العوامل الأساسية الأخرى، وهل حوكمة الشركات الضعيفة تجعل الدول أكثر عرضة لمخاطر أثناء الأزمات المالية، وهل يختلف أثر حوكمة

الشركات في البلدان النامية والمتقدمة على مستوى الأزمة المالية، واشتملت عينة الدراسة على (14) دولة متقدمة ونامية منذ العام (1996 وحتى 2014)، وقد تم جمع البيانات من خلال الإحصاءات المالية الدولية ونظام البيانات لكل دولة، ومن أهم نتائج الدراسة أن احتمال وقوع الأزمة المالية ينخفض بشكل كبير عندما يتم تحسين مؤشرات حوكمة الشركات، بينما الأزمات المالية في الدول المتقدمة تحدث لسببين فقط وهما الأزمات العالمية والنتائج الحقيقي.

دراسة بريدا (Preda, 2014) بعنوان:

"Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward A Research Model".

هدفت الدراسة إلى الوصول للمستويات العالية من الاستكشاف والاستغلال في نفس المؤسسة الواحدة يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية، واعتمدت الدراسة منهجية البحث الكمي، وتم اقتراح نموذج مع ثلاث فرضيات لاختبار صحتها وهي: الاستكشاف يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، الاستغلال يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، تأثير تفاعل كل من الاستكشاف والاستغلال على الميزة التنافسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، وأنه يمكن لمستوى عالٍ من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد داخل نفس المنظمة يؤدي إلى ميزة تنافسية. وقد أوصت الدراسة بأهمية تفعيل الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، والحاجة إلى تطوير القدرة على التحول السريع، كما أوصت المديرين بأهمية بناء شركات جديدة قادرة على مواجهة المنافسة الجديدة والتقدم التكنولوجي، وبأهمية الاستفادة من الموارد والمهارات الفريدة للشركة من أجل تنفيذ استراتيجية خلق القيمة بشكل أكثر فعالية.

دراسة مونيزو (Munizu, 2013) بعنوان:

"The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia".

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعة السمكية، وأجريت الدراسة في جنوب سولاويزي في إندونيسيا، وقد استخدمت المنهج الكمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء شركات مصايد الأسماك والبالغ عددها (66) شركة، بينما بلغت عينة الدراسة (55) شركة أسماك في جنوب سولاويزي في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام نحو الأداء التنظيمي والميزة التنافسية حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية لها تأثير إيجابي وهام نحو الأداء التنظيمي بينما يتأثر الأداء التنظيمي بالمزايا التنافسية أكثر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتوفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة أفضل تفسير في تحسين الأداء التنظيمي من خلال أبعاد ميزة تنافسية مثل السعر أو التكلفة، والتسليم، والابتكار والوقت وبالتالي ميزة تنافسية أفضل يمكن أن تنتج أداء أفضل.

دراسة شيراغي وآخرون (Cheraghi et al., 2012) بعنوان:

Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajae port in Iran

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في إيران، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المقابلات مع (85) شخصاً من أصل (94) في ميناء رجائي بإيران، بالإضافة إلى توزيع استبانات على (320) شخصاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله

والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية، كما توصلت إلى ضرورة وجود برامج وسياسات واستراتيجيات محددة تصنعها الإدارة العليا للمؤسسات الإيرانية لضمان مساهمة مواردها البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يوفره نظام المعلومات المستخدم.

دراسة أجوير (Aguirre, 2011) بعنوان:

"Dynamic Capabilities and Competitive advantage into Mexican Firms: testing Gibran's law".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية في الشركات المكسيكية، وتم اعتماد أهم (500) شركة تعمل في المكسيك في الفترة (1997 إلى 2009)، وتم أخذ عينة فيها (58) شركة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية اكتشاف قدرات ديناميكية في قطاعات الصناعة وهذا يعمل على استمرار النمو مما يتيح إمكانية العثور على الميزة التنافسية في هذه القطاعات، وهذه الصناعات تعد أكثر القطاعات ديناميكية تنافسية في المكسيك، ووضحت النتائج أنه قد تستفيد الشركات التابعة في الأسواق المحلية من القدرات الديناميكية التي طورتها بالفعل الشركات متعددة الجنسيات لأنها ستقل قدراتها إلى فروعها المحلية من أجل المنافسة.

3.8.2. التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات التي اهتمت بدراسة أثر تطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ما يأتي:

أجريت هذه الدراسات في أوقات زمنية متباينة، وكانت معظمها دراسات حديثة، ما يدل دلالة واضحة على ازدياد الاهتمام بدراسة أثر الحوكمة في الميزة التنافسية، وأجريت الدراسات السابقة في أماكن متعددة.

معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها طبيعة الدراسة، وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهو ما استخدم في الدراسة الحالية.

كما استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة في إعداد أدواتها وإجراءات تطبيقها، ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على أبعاد الحوكمة (النزاهة والشفافية، المشاركة، المساءلة، والاستجابة)، واعتمدت أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التميز والإبداع، التكلفة الأقل، والتجديد)، لمناسبتها للدراسة الحالية.

كذلك تتميز الدراسة بالمكان الذي ستطبق عليه، فهي تتناول فئة مهمة ألا وهي شركة تمكين للتأمين، والتي لم يسبق التعرض إليها في الدراسات السابقة، وهو من أهم ما يميز هذه الدراسة والتي تمثل الفجوة البحثية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وصدقها وثباتها، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، ويعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات الميدانية عن واقع الظاهرة المدروسة وتحليلها باستخدام أحدث الطرائق الإحصائية، ثم استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة، ويتميز هذا المنهج بالتعمق بدراسة الظواهر وبالإلمام بجميع العوامل المؤثرة بها وبالتركيز على جوهر القضية المدروسة (العلي ودريباتي، 2021). كما استخدمت الباحثة منهج البحث النوعي الذي يقوم باستكشاف المواقف والسلوك والخبرات وذلك باستخدام عدة طرق، كالمقابلات والمجموعات، ويهدف البحث إلى دراسة عمق الظاهرة، حيث يعود بالأشخاص إلى الماضي، ولا يهتم بالنتائج بل بعمق الظاهرة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والمتوسطة في شركة تمكين للتأمين والبالغ عددهم (31) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على (google forms)، وتم توزيعها إلكترونياً من خلال البريد الإلكتروني والواتس أب على أفراد مجتمع الدراسة، وتمت الإجابة على الاستبانة من قبل جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت الردود (31) رداً، والجدول (1.3) يوضح خصائص أفراد مجتمع الدراسة الديموغرافية.

جدول (1.3): خصائص أفراد مجتمع الدراسة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	نكر	22	71.0
	أنثى	9	29.0
	المجموع	31	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4	12.9
	بكالوريوس	20	64.5
	دراسات عليا	7	22.6
	المجموع	31	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8	25.8
	(5-10)سنوات	12	38.7
	أكثر من 10 سنوات	11	35.5
	المجموع	31	100.0

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3. مقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين

1.1.4.3. وصف المقياس:

قامت الباحثة بتطوير مقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس الحوكمة في عدة دراسات منها: دراسة (جوادي وبن عمار، 2019) ودراسة (أبو

عرب، 2017) ودراسة (الرواشدة، 2020)، وقد تكون المقياس في صورته الاولية من (27) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: النزاهة والشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية، وهذا ما يظهر في ملحق رقم (1)، وبعد عرض المقياس على التحكيم أصبح مكوناً من (40) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: الشفافية والإفصاح، والنزاهة، والمشاركة، والمساءلة، والفاعلية التنظيمية، وهذا ما يظهر في ملحق رقم (3)، وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (1) درجة.

2.1.4.3. صدق المقياس:

1.2.1.4.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (10) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، أنظر ملحق رقم (2).

2.2.1.4.3. صدق الاتساق الداخلي لمقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين:

تم التَّحَقُّق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

المجال	رقم الفقرة	(ر)	المجال	رقم الفقرة	(ر)	المجال	رقم الفقرة	(ر)
الشفافية والإفصاح	1	.755**	المشاركة	17	.860**	الفاعلية التنظيمية	33	.742**
	2	.892**		18	.871**		34	.789**
	3	.748**		19	.723**		35	.780**
	4	.670**		20	.860**		36	.818**
	5	.776**		21	.801**		37	.838**
	6	.814**		22	.622**		38	.812**
	7	.655**		23	.734**		39	.770**
	8	.785**		24	.870**		40	.766**
النزاهة	9	.690**	المساءلة	25	.854**			
	10	.830**		26	.826**			
	11	.875**		27	.905**			
	12	.836**		28	.740**			
	13	.872**		29	.800**			
	14	.896**		30	.601**			
	15	.869**		31	.818**			
	16	.891**		32	.756**			

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (3.3) يوضح ذلك.

جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الفاعلية التنظيمية	المساءلة	المشاركة	النزاهة	الشفافية والإفصاح	الدرجة الكلية للمقياس	
				1	.938**	الشفافية والإفصاح
			1	.900**	.963**	النزاهة
		1	.677**	.687**	.772**	المشاركة
	1	.625**	.898**	.826**	.937**	المساءلة
1	.884**	.694**	.872**	.844**	.944**	الفاعلية التنظيمية

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين.

3.1.4.3. ثبات مقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين:

حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): معاملات الثبات لمقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين

المقياس	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	
		كرونيباخ ألفا معامل الثبات	معامل الارتباط
الشفافية والإفصاح	8	.897	.912
النزاهة	8	.943	.837
المشاركة	8	.867	.640
المساءلة	8	.907	.700
الفاعلية التنظيمية	8	.912	.755
الدرجة الكلية للمقياس	40	.973	.903

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الحوكمة بين (0.867 - 0.912)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.973)، كذلك تم التّحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح ما بين (0.824 - 0.954)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية (0.949). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة، مما يعطى الباحثة درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي.

2.4.3. مقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

1.2.4.3. وصف المقياس:

قامت الباحثة بتطوير مقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين بعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة منها: دراسة (السنوسي وحجازي، 2020) ودراسة (حمد ومحمد، 2019) ودراسة (قبلي، 2017)، وقد تكون المقياس في صورته الاولى من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الجودة، التميز والإبداع، التكلفة، الاستجابة، وهذا ما يظهر في ملحق رقم (1)، وبعد عرض المقياس على التحكيم أصبح مكوناً من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات كل مجال مكون من (5 فقرات)، وهذه المجالات هي: الجودة في شركة تمكين للتأمين، التميز والإبداع في شركة تمكين للتأمين، التكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين، الاستجابة في شركة تمكين للتأمين وهذا ما يظهر في ملحق رقم (3)، وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)،

على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (1) درجة.

2.2.4.3. صدق المقياس:

1.2.2.4.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (10) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس أنظر ملحق رقم (2).

2.2.2.4.3. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين:

تم التّحقّق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (5.3).
جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

المجال	رقم الفقرة	(r)	المجال	رقم الفقرة	(r)	المجال	رقم الفقرة	(r)	المجال	رقم الفقرة	(r)
الجودة	1	.819**	التعزيز والإبداع	6	.739**	التكلفة الأقل	11	.876**	الاستجابة	16	.763**
	2	.800**		7	.726**		12	.816**			
	3	.919**		8	.900**		13	.597**			
	4	.811**		9	.674**		14	.808**			
	5	.889**		10	.877**		15	.813**			

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات

المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس مستوى الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (6.3) يوضح ذلك.

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الاستجابة	التكلفة الأقل	التميز والإبداع	الجودة	الدرجة الكلية للمقياس	
			1	.870**	الجودة
		1	.565**	.847**	التميز والإبداع
	1	.733**	.679**	.883**	التكلفة الأقل
1	.694**	.688**	.788**	.906**	الاستجابة

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إنَّ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.

3.2.4.3. ثبات مقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين:

حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.3).

جدول (7.3): معاملات الثبات لمقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	
		معامل الثبات	معامل الارتباط
التجزئة النصفية			
الجودة	5	.901	.822
التميز والإبداع	5	.837	.607
التكلفة الأقل	5	.844	.626
الاستجابة	5	.868	.714
الدرجة الكلية للمقياس	20	.947	.887
معامل سبيرمان براون المصحح			
			.905
			.761
			.776
			.838
			.940

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الميزة التنافسية بين (0.837 – 0.901)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.947)، كذلك تم التّحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح ما بين (0.761 – 0.905)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية (0.940). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة، مما يعطى الباحثة درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للمقياس في البحث الحالي.

4.2.4.3. تصحيح المقياس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (معارض)، ودرجة واحدة عندما يجيب (معارض بشدة).

وقد تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مستوى الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (8.3):

جدول (8.3): مفاتيح التصحيح

درجة الموافقة	الوزن النسبي	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	46.6% فأقل	2.33 فأقل
متوسطة	46.7% - 73.4	2.34-3.67
كبيرة	73.5% فأعلى	3.68 فأعلى

5.3 صحيفة المقابلة

تم إعداد أسئلة المقابلة بما يتلاءم مع محاور الاستبانة، واستخدمت الباحثة المقابلات لجمع البيانات من (5) مديرين من الإدارات في شركة تمكين للتأمين، وتكون نموذج المقابلة من (6) أسئلة مفتوحة (أنظر الملحق رقم 3) وبعد إعداد أسئلة المقابلة، أجرت الباحثة مقابلة مع (5) مدراء يعملون في شركة تمكين للتأمين، وأجريت المقابلة مع المدراء والمديرات عن طريق الانترنت.

6.3 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة وفق عدد من المراحل وهي:

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.

2. تجهيز مقاييس الدراسة، وتطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة بعد تحويلها إلى مقاييس إلكترونية باستخدام (Google Forms).

3. تم استقبال الردود من أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت الردود (31) رداً مثلت جميع أفراد مجتمع الدراسة.

4. قامت الباحثة بتجميع الردود المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة على برنامج إكسل (Excel)، ثم تم تسليمها للمحلل الإحصائي لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات التصنيفية:

الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.

المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا.

سنوات الخدمة وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغيرات المستقلة:

الحوكمة وتشمل: (الشفافية والإفصاح، النزاهة، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية).

المتغيرات التابعة:

الميزة التنافسية وتشمل: (الجودة، التميز والإبداع، التكلفة الأقل، الاستجابة).

8.3 الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للدراسة الحالية من خلال استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان براون للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوكمة، الميزة التنافسية).
- 6- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد.
- 7- اختبار تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات.

الفصل الرابع

4. نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4. نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما مستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين. وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
3	تُفصح الشركة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.	4.19	1.35	83.8	كبيرة
5	يوجد صندوق شكاوى للشركة يتلقى التبليغات عن أي فساد أو تقصير أو مخالفات.	4.16	1.07	83.2	كبيرة
6	تفصح الشركة عن خططها المستقبلية ومشاريعها التي تنوي القيام بها.	3.87	1.26	77.4	كبيرة
2	يوجد للشركة موقع اليكتروني متاح للجميع.	3.81	1.40	76.2	كبيرة
1	تقوم الشركة بالإفصاح عن تقاريرها السنوية (المالية، الإنجاز والأداء) بكل شفافية.	3.74	1.15	74.8	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
4	يوجد مدقق حسابات خارجي معتمد لتدقيق التقارير المالية للشركة.	3.45	1.09	69.0	متوسطة
7	تُعلن الشركة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها.	3.10	1.16	62.0	متوسطة
8	تقوم الشركة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح.	2.87	1.23	57.4	متوسطة
الدرجة الكلية لتطبيق الشفافية والإفصاح في شركة تمكين للتأمين					
10	تمنع أنظمة ولوائح الشركة تضارب المصالح.	4.06	1.15	81.2	كبيرة
16	يتم تقييم أداء الموظفين في الشركة بموضوعية ودون تمييز.	3.81	1.40	76.2	كبيرة
14	يوجد في الشركة نظام رقابة داخلية فعالة.	3.77	1.33	75.4	كبيرة
15	تقوم الرقابة الداخلية في الشركة بعملها بمهنية.	3.68	1.42	73.6	كبيرة
9	يوجد لدى الشركة نظام متوازن في توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات.	3.65	1.08	73.0	متوسطة
13	يوجد في الشركة مدونة سلوك معروفة ومطبقة.	3.42	1.09	68.4	متوسطة
12	تطبق الشركة مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين.	3.26	1.24	65.2	متوسطة
11	تضمن إجراءات التعيين والتوظيف في الشركة تكافؤ الفرص بين الجميع.	2.90	1.33	58.0	متوسطة
الدرجة الكلية لتطبيق النزاهة في شركة تمكين للتأمين					
23	تتقبل إدارة الشركة ملاحظات واقتراحات الزبائن المتعاملين معها.	4.16	0.90	83.2	كبيرة
19	تُشكل الشركة لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	4.10	0.87	82.0	كبيرة
24	تقوم الشركة بإطلاع العملاء على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها.	4.00	1.00	80.0	كبيرة
20	تُنَاقش قرارات الشركة في جلسات ادارتها المنعقدة لاتخاذ القرار المناسب.	3.90	0.91	78.0	كبيرة
22	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.	3.81	1.05	76.2	كبيرة
17	تتيح الشركة لموظفيها المشاركة في رسم الخطط والسياسات.	3.68	1.01	73.6	كبيرة
21	تُشرك الشركة جميع الأطراف المعنية في تحديد أهدافها طويلة المدى.	3.58	0.92	71.6	متوسطة
18	تتبنى إدارة الشركة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والمالية.	3.42	1.06	68.4	متوسطة
الدرجة الكلية لتطبيق المشاركة في شركة تمكين للتأمين					
29	يتم تدقيق أعمال الشركة إدارياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية.	4.00	1.21	80.0	كبيرة
28	يُوجد بالشركة قسم رقابة داخلية يُوفر التقارير بصفة دورية.	3.97	1.17	79.4	كبيرة
31	لدى الشركة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة.	3.81	0.91	76.2	كبيرة
26	تعتمد الشركة معايير واضحة لتقييم الموظفين.	3.77	1.12	75.4	كبيرة
32	تعالج إدارة الشركة الشكاوى والاقتراحات المقدمة إليها بمهنية عالية.	3.74	1.21	74.8	كبيرة
27	تُوفر الشركة أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء موظفيها.	3.74	1.12	74.8	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
25	يوجد في الشركة وصف كامل ومحدد وواضح لكل وظيفة.	3.71	1.10	74.2	كبيرة
30	يُسمح لجميع العاملين بالشركة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا.	3.68	1.35	73.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة في شركة تمكين للتأمين	3.80	0.90	76.0	كبيرة
35	تُطور الشركة هيكلها التنظيمية للموائمة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة.	3.77	1.02	75.4	كبيرة
34	تُوفر الشركة وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	3.65	1.11	73.0	متوسطة
36	تُحقق الشركة أهدافها قصيرة وطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد.	3.65	1.05	73.0	متوسطة
39	عمليات الشركة الداخلية منتظمة وذات كفاءة عالية	3.61	1.09	72.2	متوسطة
38	تهتم الشركة بتدريب موظفيها وتحسين أدائهم.	3.55	1.15	71.0	متوسطة
37	يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل.	3.52	1.18	70.4	متوسطة
40	ان الاهتمام والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة هي الصفة الغالبة في العمل	3.26	1.24	65.2	متوسطة
33	تعمل الشركة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي.	3.00	1.26	60.0	متوسطة
	الدرجة الكلية لتطبيق الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين	3.50	0.90	70.0	متوسطة
	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين	3.67	0.80	73.4	متوسطة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (1.4)، أن درجة تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين (3.67) بنسبة مئوية بلغت (73.4%).

ويتضح من الجدول (1.4) أن تطبيق المشاركة في شركة تمكين للتأمين احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.83) ونسبة مئوية بلغت (76.6%)، وحصلت الفقرة (23) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لتطبيق المشاركة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تتقبل إدارة الشركة ملاحظات واقتراحات الزبائن المتعاملين معها)، في حين حصلت الفقرة (18) على أقل درجة موافقة بالنسبة لتطبيق المشاركة في شركة تمكين للتأمين التي نصت على: (تتبنى إدارة الشركة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والمالية).

وجاء في المركز الثاني تطبيق المساءلة في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ونسبة مئوية بلغت (76.0%)، وحصلت الفقرة (29) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لتطبيق المساءلة في

شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (يتم تدقيق أعمال الشركة إدارياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية)، في حين حصلت الفقرة (30) على أقل درجة موافقة بالنسبة لتطبيق المساءلة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (يُسمح لجميع العاملين بالشركة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا).

وجاء في المركز الثالث تطبيق الشفافية والإفصاح في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ونسبة مئوية بلغت (73.0%)، وحصلت الفقرة (3) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لتطبيق الشفافية والإفصاح في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تُفصح الشركة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية)، في حين حصلت الفقرة (8) على أقل درجة موافقة بالنسبة لتطبيق الشفافية والإفصاح في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تقوم الشركة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح).

واحتل المركز الرابع تطبيق النزاهة في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة مئوية بلغت (71.4%)، وحصلت الفقرة (10) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لتطبيق النزاهة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تمنع أنظمة ولوائح الشركة تضارب المصالح)، في حين حصلت الفقرة (11) على أقل درجة موافقة بالنسبة لتطبيق النزاهة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تضمن إجراءات التعيين والتوظيف في الشركة تكافؤ الفرص بين الجميع).

وجاء في المركز الخامس تطبيق الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ونسبة مئوية بلغت (70.0%)، وحصلت الفقرة (35) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لتطبيق الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تُطور الشركة هياكلها التنظيمية للموائمة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة)، في حين حصلت الفقرة (33) على أقل درجة

موافقة بالنسبة لتطبيق الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تعمل الشركة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قرشي والحاج وجوامع ولعموري (2019) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة البسكرية للإسمنت جاء متوسطاً، واختلفت مع دراسة أبو عرب (2017) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني جاء بدرجة (كبيرة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يمكن القول هناك توافق حول وجود بوادر إرساء قواعد الحوكمة في شركة تمكين للتأمين في إطار تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات، ولكن في ظل غياب تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي، وعدم تكافؤ الفرص في إجراءات التعيين والتوظيف في الشركة، كما أن هناك قصور في الإعلان والافصاح عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الشركة، أو عدم وضوحها للعاملين فيها.

2.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين. وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
4	ترى الشركة بأن جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير الأساسية لتحقيق رضا العملاء.	3.81	1.19	76.2	كبيرة
1	تعمل الشركة على تقديم الخدمات وفقاً لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والعالمية.	3.77	1.02	75.4	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
2	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.	3.58	1.09	71.6	متوسطة
3	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.	3.48	1.39	69.6	متوسطة
5	جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات.	3.03	1.40	60.6	متوسطة
	الدرجة الكلية للجودة في شركة تمكين للتأمين	3.54	1.04	70.8	متوسطة
7	تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل محافظات الوطن.	3.90	1.42	78.0	كبيرة
8	تبتعد الشركة عن تقديم خدمات نمطية وتركز على الإبداع والتميز في خدماتها كي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.	3.39	1.17	67.8	متوسطة
10	تقدم الشركة خدمات مبتكرة تميزها عن الشركات الأخرى.	3.26	1.18	65.2	متوسطة
6	تقدم الشركة خدمات متميزة تجعل العملاء مصرين على التعامل معها وبأي سعر.	3.26	1.29	65.2	متوسطة
9	تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.	3.23	1.09	64.6	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز والإبداع في شركة تمكين للتأمين	3.41	0.96	68.2	متوسطة
15	تتعاون الإدارة والأقسام فيما بينها لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المباشرة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة.	3.61	1.23	72.2	متوسطة
12	تسعى الشركة إلى الحد من الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.	3.55	1.23	71.0	متوسطة
11	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	3.48	1.41	69.6	متوسطة
14	تحرص الشركة على خفض تكاليف الدعاية لبرامجها الترويجية بما لا يؤثر على أهدافها المرجوة.	3.45	1.12	69.0	متوسطة
13	تُسخر الشركة البحث والتطوير في تحديث عملياتها للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة.	3.39	1.09	67.8	متوسطة
	الدرجة الكلية للتكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين	3.50	0.96	3.70	متوسطة
18	تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة.	3.74	1.064	74.8	كبيرة
16	تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية.	3.52	1.235	70.4	متوسطة
17	تتميز الشركة بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء.	3.52	1.363	70.4	متوسطة
19	يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.	3.45	1.179	69.0	متوسطة
20	يوجد نظم فعالة في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.	3.39	1.230	67.8	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستجابة في شركة تمكين للتأمين	3.52	0.98	70.4	متوسطة
	الدرجة الكلية للميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين	3.49	0.86	69.8	متوسطة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (2.4)، أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين

للتأمين جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركة تمكين

للتأمين (3.49) بنسبة مئوية بلغت (69.8%).

ويتضح من الجدول (2.4) أن مستوى الجودة في شركة تمكين للتأمين احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ونسبة مئوية بلغت (70.8%)، وحصلت الفقرة (4) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى الجودة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (ترى الشركة بأن جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير الأساسية لتحقيق رضا العملاء)، في حين حصلت الفقرة (5) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى الجودة في شركة تمكين للتأمين التي نصت على: (جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات).

وجاء في المركز الثاني مستوى الاستجابة في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ونسبة مئوية بلغت (70.4%)، وحصلت الفقرة (18) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى الاستجابة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة)، في حين حصلت الفقرة (20) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى الاستجابة في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (يوجد نظم فعالة في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء).

وجاء في المركز الثالث مستوى التكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ونسبة مئوية بلغت (70.0%)، وحصلت الفقرة (15) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للتكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تتعاون الإدارة والأقسام فيما بينها لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المباشرة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة)، في حين حصلت الفقرة (13) على أقل درجة موافقة بالنسبة للتكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تُسخر الشركة البحث والتطوير في تحديث عملياتها للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة).

واحتل المركز الرابع مستوى التميز والإبداع في شركة تمكين للتأمين بمتوسط حسابي بلغ (3.41) ونسبة مئوية بلغت (68.2%)، وحصلت الفقرة (7) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى التميز

والإبداع في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل محافظات الوطن)، في حين حصلت الفقرة (9) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى التميز والإبداع في شركة تمكين للتأمين، التي نصت على: (تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (2012) التي أظهرت أن مستوى القدرة التنافسية لدى الشركات الكويتية كان متوسطاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شركة تمكين للتأمين تركز على الجودة التي تقدمها لزيائنها بالدرجة الأولى، لاعتقادها بأن جودة الخدمة المقدمة هي إحدى أهم المعايير الأساسية لتحقيق رضا العملاء، كما أنها تستجيب بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة، ولكن ضعف وجود نظم فعالة في الشركة قادرة على الاستجابة للتغيير في حاجات العملاء يقلل من سرعة استجابتها، وقلة تسخير الشركة البحث والتطوير في تحديث عملياتها يحد من قدرتها على الوصول إلى التكلفة الأقل في منتجاتها وخدماتها، وبالرغم من سعي الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل محافظات الوطن، إلا أن الميزانية التي تخصصها الشركة غير كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.

3.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوكمة بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين الحوكمة بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها في شركة تمكين للتأمين، كما هو واضح من خلال الجدول (3.4).

جدول (3.4): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الحوكمة بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها في شركة تمكين للتأمين.

العلاقات	الجودة	التميز والإبداع	التكلفة الأقل	الاستجابة	الدرجة الكلية للميزة التنافسية
الشفافية والإفصاح	.774**	.612**	.731**	.862**	.851**
النزاهة	.788**	.709**	.875**	.791**	.902**
المشاركة	.532**	.735**	.543**	.611**	.689**
المساءلة	.651**	.665**	.820**	.752**	.822**
الفاعلية التنظيمية	.688**	.780**	.835**	.819**	.888**
الدرجة الكلية للحوكمة	.761**	.754**	.846**	.845**	.914**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (3.4) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الحوكمة وأبعادها من جهة وبين الميزة التنافسية وأبعادها من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الدرجة الكلية للحوكمة والدرجة الكلية للميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين (0.914) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين، زادت الميزة التنافسية لدى الشركة، والعكس صحيح.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمد ومحمد (2019)، ودراسة قرشي والحاج وجوامع ولعموري (2019)، ودراسة العازمي (2012)، التي أظهرت نتائجها إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية. واختلفت مع دراسة فروم (2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر)، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن تطبيق الحوكمة في الشركات يؤدي إلى رفع القيمة السوقية لها، حيث إن الشركات التي تتصف بمستوى جيد من التطبيق لحوكمة الشركات، تحقق أرباحاً أكبر، وهذا يؤدي إلى إقبال المستثمرين على شراء أسهم في الشركة، فالحوكمة تخلق قيمة للشركة تساعد على جذب الاستثمارات وعندما ترتبط الاستثمارات بالأنظمة الفاعلة للحوكمة تساهم في رفع قيمة الشركة، فدم الحكم الجيد يساهم في خفض التكاليف ويساهم في جذب المستثمرين وبالتالي يساهم في خفض المخاطر ورفع القيمة السوقية للشركة، ويزيد من تنافسيتها في سوق التأمين وتقديم الخدمات التأمينية الجيدة للزبون.

4.1.4. نتائج سؤال الدراسة الرابع:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول (4.4):

جدول (4.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	-0.117	0.304		-0.385	0.703	18.044
الحوكمة (X)	0.983	0.081	0.914	12.126	0.000	0.000*
معامل الارتباط = 0.914	معامل التحديد = 0.835	معامل التحديد المعدل = 0.830				

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (18.044) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدلل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (4.4) أن المتغير المستقل (الحوكمة) تؤثر في (الميزة التنافسية) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغير المستقل (12.126)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية

(1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغير المستقل (الحوكمة) تفسر ما مقداره (83.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = (-0.117) + (0.983)X \dots\dots\dots(1)$$

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

X: الحوكمة

من المعادلة (1) يتبين أن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X) (الحوكمة)، يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.983) في (Y) (الميزة التنافسية).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوسي وحجازي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان. وتعرّو الباحثة ذلك إلى أنه كلما كان هناك تطبيق أكبر للحوكمة في شركة تمكين للتأمين، وذلك من خلال إفصاح الشركة وشفافيتها في التعاملات التي تقوم بها، ومن خلال النزاهة والمساءلة والمشاركة والفعالية التنظيمية، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قوتها السوقية، وتحقيق أرباح أكبر، الأمر الذي يجعلها تقدم خدماتها بجودة عالية وبتكلفة أقل، وهذا كله يزيد من قدرتها التنافسية.

انبثق عن السؤال الرابع الأسئلة الفرعية الآتية:

1.4.1.4 نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الحوكمة على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (5.4):

جدول (5.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	1.110	0.918		1.209	0.238	
الشفافية والإفصاح (X ₁)	0.416	0.313	0.373	1.330	0.195	9.990
النزاهة (X ₂)	0.727	0.337	0.745	2.155	0.041*	
المشاركة (X ₃)	-0.115	0.311	-0.062	-0.370	0.714	0.000*
المساءلة (X ₄)	-0.425	0.346	-0.367	-1.228	0.231	
الفاعلية التنظيمية (X ₅)	0.105	0.332	0.091	0.316	0.754	
معامل الارتباط = 0.816	معامل التحديد = 0.666	معامل التحديد المعدل = 0.600				

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (9.990) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (5.4) أن المتغير المستقل (النزاهة) يؤثر في (الجودة) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغير المستقل (2.155)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R²) تبين أن المتغير المستقل (النزاهة) يفسر ما مقداره (60.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الجودة"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_1 = (1.110) + (0.727)X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Y₁: المتغير التابع (الجودة)

(X₂): النزاهة

كما اتضح من الجدول (5.4) أن المتغيرات (الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة، والفاعلية التنظيمية) لم تؤثر في (الجودة) في شركة تمكين للتأمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوسي وحجازي (2020) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق العدالة في الجودة في المشافي الخاصة في مدينة عمان. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عندما يكون لدى الشركة نظام متوازن في توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات، ولا يوجد تضارب في المصالح من خلال الأنظمة واللوائح المعمول بها في الشركة، وأن إجراءات التوظيف والتعيين تضمن تكافؤ الفرص بين الجميع، فإن ذلك يؤدي إلى قدرة الشركة على تقديم الخدمات وفقاً لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والعالمية، كما تتمكن الشركة من تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.

2.4.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الحوكمة على التميز والإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (6.4):

جدول (6.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق التميز والإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	-0.685	0.764		0.897	0.378	
الشفافية والإفصاح (X ₁)	-0.523	0.260	-0.506	2.009	0.049*	13.539
النزاهة (X ₂)	0.412	0.281	0.456	1.466	0.155	
المشاركة (X ₃)	0.716	0.259	0.416	2.770	0.010*	0.000*
المساءلة (X ₄)	-0.233	0.288	-0.217	0.808	0.426	
الفاعلية التنظيمية (X ₅)	0.763	0.277	0.712	2.760	0.011*	
معامل الارتباط = 0.855	معامل التحديد = 0.730	معامل التحديد المعدل = 0.676				

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (13.539) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (6.4) أن المتغيرات المستقلة (الشفافية والإفصاح، المشاركة، الفاعلية التنظيمية) تؤثر في (التميز والإبداع) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (2.009، 2.770، 2.760)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الشفافية والإفصاح، المشاركة، الفاعلية التنظيمية) تفسر ما مقداره (67.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التميز والإبداع"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_2 = (-0.685) - (0.523)X_1 + (716)X_3 + (763)X_5 \dots\dots\dots(2)$$

Y_2 : المتغير التابع (التميز والإبداع)

(X_1): الشفافية والإفصاح، (X_3): المشاركة، (X_5): الفاعلية التنظيمية

كما اتضح من الجدول (6.4) أن المتغيرات (النزاهة، والمساءلة) لم تؤثر في (التميز والإبداع) في شركة تمكين للتأمين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (2012) التي توصلت إلى وجود أثر لدليل حوكمة الشركات وحفظ حقوق المساهمين والمعاملة بمساواة بينهم والإفصاح والشفافية على القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بن عمارة وجوادي (2019) التي توصلت إلى غياب عنصر الإفصاح والشفافية بشركات التأمين عينة الدراسة، كما

اختلفت مع دراسة قبلي (2017) التي أظهرت نتائجها قصوراً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مع التأكيد على غياب عنصر الإفصاح والشفافية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركة عند تطبيقها للشفافية والإفصاح من خلال إفصاحها عن تقاريرها السنوية (المالية، الإنجاز والأداء) بكل شفافية، وإفصاحها عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية، ووجود مدقق حسابات خارجي معتمد لتدقيق التقارير المالية للشركة. كما أن الشركة ومن خلال إشراك موظفيها في رسم الخطط والسياسات وعملية صنع القرارات، وتشكيل لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، ومن خلال عملها على تطوير هيكلها التنظيمية للموائمة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة، وهذا يساعدها في تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد. وهذا بالتالي حتماً يؤدي إلى تمكين الشركة من تقديم خدمات متميزة للعملاء، وإيصال هذه الخدمات إلى كافة محافظات الوطن.

3.4.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الحوكمة على التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (7.4):

جدول (7.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	1.151	0.612		1.880	0.072	23.678
الشفافية والإفصاح (X ₁)	-0.396	0.209	-0.384	-1.897	0.069	
النزاهة (X ₂)	0.830	0.225	0.922	3.688	0.001*	0.000*
المشاركة (X ₃)	-0.210	0.207	-0.122	-1.013	0.321	

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية
المساءلة (X ₄)	-0.015	0.231	-0.014	-0.063	0.950	
الفاعلية التنظيمية (X ₅)	0.482	0.222	0.451	2.178	0.039*	
معامل الارتباط = 0.909	معامل التحديد = 0.826	معامل التحديد المعدل = 0.791				

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (23.678) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (7.4) أن المتغيرات المستقلة (النزاهة، والفاعلية التنظيمية) تؤثر في (التكلفة الأقل) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (3.688، 2.178)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وباعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R²) تبين أن المتغيرات المستقلة (النزاهة، والفاعلية التنظيمية) تفسر ما مقداره (79.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التكلفة الأقل"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_3 = (1.151) + (0.830)X_2 + (0.482)X_5 \dots\dots\dots(3)$$

Y₃: المتغير التابع (التكلفة الأقل)

(X₂): النزاهة، (X₅): الفاعلية التنظيمية

كما اتضح من الجدول (7.4) أن المتغيرات (الشفافية والإفصاح، المساءلة، والمشاركة) لم تؤثر في (التكلفة الأقل) في شركة تمكين للتأمين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجينيو وآخرون (Nginyo et al., 2018) التي توصلت إلى أن الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية لها تأثير دال إحصائياً على الميزة التنافسية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق شركة تمكين للنزاهة والفاعلية التنظيمية من خلال تطبيق الشركة لمدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، واعتمادها على مدونة سلوك معروفة ومطبقة، ووجود نظام رقابة داخلية فعالة، وهذا بدوره يمكن الشركة من استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة، والحد من الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.

4.4.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الحوكمة على الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (8.4):

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية
المقدار الثابت	0.147	0.711		0.207	0.838	
الشفافية والإفصاح (X ₁)	0.722	0.242	0.683	2.981	0.006*	17.418
النزاهة (X ₂)	-0.096	0.261	-0.103	0.366	0.718	
المشاركة (X ₃)	-0.066	0.241	-0.037	0.274	0.787	0.000*
المساعدة (X ₄)	-0.069	0.268	-0.063	0.259	0.797	
الفاعلية التنظيمية (X ₅)	0.456	0.257	0.416	1.773	0.088	
معامل الارتباط = 0.881	معامل التحديد = 0.777	معامل التحديد المعدل = 0.732				

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (17.418) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (8.4) أن المتغير المستقل (الشفافية والإفصاح) يؤثر في (الاستجابة) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغير المستقل (2.981)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغير المستقل (الشفافية والإفصاح) يفسر ما مقداره (73.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الاستجابة"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_4 = (0.147) + (0.722)X_1 \dots\dots\dots(4)$$

Y_4 : المتغير التابع (الاستجابة)

(X_1) : الشفافية والإفصاح

كما اتضح من الجدول (8.4) أن المتغيرات (النزاهة، المساءلة، المشاركة، والفاعلية التنظيمية) لم تؤثر في (الاستجابة) في شركة تمكين للتأمين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوسي وحجازي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان، كما اتفقت مع دراسة نجينيو وآخرون (Nginyo et al., 2018) التي توصلت إلى أن الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية لها تأثير دال إحصائياً على الميزة التنافسية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق شركة تمكين للتأمين للشفافية والإفصاح من خلال إفصاحها عن خططها المستقبلية ومشاريعها التي تنوي القيام بها، وإعلانها عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها، ومناقشة موازنتها التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية

ووضوح، فإن ذلك يمكنها من الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، ولاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة، ومن خلال ذلك يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.

5.1.4 نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الخامس، استخدم اختبار تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way Anova) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وذلك كما يشير الجدول (9.4):

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way Anova) للفروق في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.952	0.004	0.003	1	0.003	الشفافية والإفصاح	الجنس
0.864	0.030	0.033	1	0.033	النزاهة	
0.802	0.064	0.022	1	0.022	المشاركة	
0.918	0.011	0.009	1	0.009	المساءلة	
0.496	0.477	0.383	1	0.383	الفاعلية التنظيمية	
0.951	0.004	0.003	1	0.003	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	المؤهل العلمي
0.501	0.710	0.652	2	1.304	الشفافية والإفصاح	
0.298	1.272	1.414	2	2.828	النزاهة	
0.349	1.099	0.369	2	0.739	المشاركة	
0.430	0.873	0.725	2	1.449	المساءلة	
0.313	1.216	0.976	2	1.952	الفاعلية التنظيمية	سنوات الخدمة
0.332	1.154	0.759	2	1.517	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	
0.742	0.301	0.277	2	0.554	الشفافية والإفصاح	

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.692	0.374	0.415	2	0.831	النزاهة	
0.791	0.237	0.080	2	0.159	المشاركة	
0.763	0.273	0.227	2	0.453	المساءلة	
0.726	0.325	0.261	2	0.521	الفاعلية التنظيمية	
0.825	0.194	0.128	2	0.255	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	
		0.918	25	22.961	الشفافية والإفصاح	الخطأ
		1.111	25	27.785	النزاهة	
		0.336	25	8.406	المشاركة	
		0.830	25	20.750	المساءلة	
		0.803	25	20.072	الفاعلية التنظيمية	
		0.658	25	16.438	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	
			31	438.797	الشفافية والإفصاح	المجموع
			31	428.859	النزاهة	
			31	464.281	المشاركة	
			31	472.422	المساءلة	
			31	403.906	الفاعلية التنظيمية	
			31	436.972	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) ما يلي:

أولاً: الفروق في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة (0.951) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوسي (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية بالمستشفيات تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: الفروق في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة (0.332) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عرب (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت أيضاً مع اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوسي (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية بالمستشفيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: الفروق في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة (0.825) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عرب (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. واتفقت أيضاً مع اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوسي (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية بالمستشفيات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6.1.4 نتائج السؤال السادس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة

التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال السادس، استخدم اختبار تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way

Anova) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة

التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وذلك

كما يشير الجدول (10.4):

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way Anova) للفروق

في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين

تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.129	2.462	2.559	1	2.559	الجودة	الجنس
0.552	0.364	0.364	1	0.364	التميز والإبداع	
0.969	0.002	0.001	1	0.001	التكلفة الأقل	
0.868	0.028	0.030	1	0.030	الاستجابة	
0.825	0.050	0.039	1	0.039	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	
0.218	1.620	1.684	2	3.367	الجودة	المؤهل العلمي
0.387	0.988	0.987	2	1.973	التميز والإبداع	
0.467	0.786	0.717	2	1.433	التكلفة الأقل	
0.313	1.219	1.280	2	2.561	الاستجابة	
0.282	1.331	1.034	2	2.068	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	
0.699	0.363	0.378	2	0.756	الجودة	سنوات الخدمة
0.755	0.284	0.284	2	0.567	التميز والإبداع	
0.293	1.289	1.175	2	2.351	التكلفة الأقل	
0.994	0.006	0.006	2	0.012	الاستجابة	
0.797	0.229	0.178	2	0.356	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	
		1.039	25	25.986	الجودة	الخطأ
		0.999	25	24.979	التميز والإبداع	
		0.912	25	22.794	التكلفة الأقل	
		1.051	25	26.269	الاستجابة	
		0.777	25	19.426	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
			31	419.920	الجودة	المجموع
			31	387.520	التميز والإبداع	
			31	406.640	التكلفة الأقل	
			31	413.760	الاستجابة	
			31	400.090	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (10.4) ما يلي:

أولاً: الفروق في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية (0.825) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ثانياً: الفروق في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية (0.282) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ثالثاً: الفروق في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية

المحسوبة للدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية (0.797) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

7.4 ملخص نتائج الاستبانة

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة (الإدارات العليا والمتوسطة) في شركة تمكين للتأمين، وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- إن مستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، النزاهة، المشاركة، المساءلة، والفاعلية التنظيمية) في شركة تمكين للتأمين جاء بدرجة متوسطة.

2- إن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز والإبداع، التكلفة الأقل، والاستجابة) جاء بدرجة متوسطة.

3- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الحوكمة بأبعادها وبين الميزة التنافسية بأبعادها في شركة تمكين للتأمين.

4- وجود أثر دال إحصائياً للحوكمة وأبعادها على الميزة التنافسية وأبعادها في شركة تمكين للتأمين.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

2.4 نتائج المقابلة

بعد إجراء المقابلات مع (5) مدراء يعملون في شركة تمكين للتأمين، قامت الباحثة بفرز إجابات كل سؤال من أسئلة المقابلة، ومن ثم إجراء تحليل موضوعي للمقابلات، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

نتائج السؤال الأول: ما مدى تطبيق مجالات الحوكمة في شركة تمكين للتأمين؟

تبين أن ما نسبته (70%) من الذين تم إجراء مقابلة معهم يرون أن شركة تمكين للتأمين تقوم بشكل دوري بالإفصاح عن بياناتها المالية، وتوضح بشكل واضح ومفهوم السلم الوظيفي لديها مع تحديد المسؤوليات لكل مسمى وظيفي، في حين يرى الآخرون الذين بلغت نسبتهم (30%) أن الشركة تتحفظ على بعض بياناتها ولا تفصح عنها إلا للجهات المسؤولة وبشكل يمتاز بالسرية.

ويعتقد بعض الذين تمت مقابلتهم أن الشركة تطبق مبدأ النزاهة الذين بلغت نسبتهم (60%)، حيث تعمل الشركة جاهدة على ضمان عدم تضارب المصالح من خلال الالتزام بالمبادئ القانونية المتعلقة بمكافحة الفساد، في حين يرى ما نسبته (40%) أن الشركة لا تطبق مبدأ النزاهة من حيث التوظيف وتوزيع الصلاحيات.

وبالنسبة لتطبيق مبدأ المشاركة أجاب ما نسبته (80%) أن الشركة تعمل على جسر الهوة ما بين الإدارة والموظفين، وتعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات، في حين أجاب ما نسبته (20%) أن الشركة لا تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات أو أي أمور لها علاقة بالشركة.

أما بالنسبة لتطبيق مبدأ المساءلة فقد أجاب ما نسبته (80%) أن الشركة تقوم بطرق قانونية لمحاسبة ومساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة عمله وأدائه، ويتم معاقبته وفق القانون إذا تجاوز حدود سلطته وصلاحياته، في حين رأى ما نسبته (20%) أن الشركة لا تقوم بمساءلة المسؤولين وتتجاوز أخطائهم.

وأخيراً بالنسبة لتطبيق الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين، فقد أجاب غالبية الذين تمت مقابلتهم أن الشركة تعمل على استغلال جميع مواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل بأقل تكلفة وجهد.

نتائج السؤال الثاني: ما الذي تقوم به إدارات شركة تمكين للتأمين لتطبيق الحوكمة؟

من خلال تحليل المقابلات تبين أن ما نسبته (60%) من الذين تمت مقابلتهم يرون أن تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين يتم من خلال الالتزام بمدونة الحوكمة، وأن تعمل الشركة على تدريب موظفيها وإداراتها على كيفية تطبيق الحوكمة، بينما رأى ما نسبته (40%) من المستطلعة آراؤهم أن تطبيق الحوكمة في الشركة يتم من خلال تفعيل نظام الرقابة الداخلي لضمان الالتزام بمدونة الحوكمة المنصوص عليها في هيئة سوق رأس المال وضمان تحقيق المنفعة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

نتائج السؤال الثالث: ما أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بشكلٍ فعال في شركة تمكين للتأمين من وجهة نظرکم؟

تبين أن ما نسبته (50%) من المستطلعة آراؤهم يرون أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بشكلٍ فعال في شركة تمكين للتأمين هو عدم التزام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بالتطبيق الكامل للعقوبات المفروضة على المخالفين لتعليماتها، وأجاب ما نسبته (50%) بأن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق شركة تمكين للتأمين للحوكمة بشكلٍ فعال هو عدم التزام الوكلاء بتعليمات هيئة سوق رأس المال الفلسطينية من خلال الالتفاف على القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئة بهدف زيادة الحصة السوقية لهم.

نتائج السؤال الرابع: ما مدى تطبيق شركة تمكين للتأمين للميزة التنافسية؟

أجمع من تمت مقابلتهم على أن شركة تمكين للتأمين تحرص على تقديم أفضل خدمة من بين الشركات المنافسة، وذلك من خلال سرعة الاستجابة والوصول إلى الحادث والالتزام بالتعويض والدفع نقداً وبالسرية القصوى.

وأجاب جميع الذين تمت مقابلتهم بأن الشركة تسعى إلى التميز والإبداع من خلال توفير الاحتياجات التأمينية المتجددة للسوق الفلسطينية، كما أنها تسعى دائماً لمواكبة التجديد بما يلبي مصلحة الزبون والشركة على حدٍ سواء.

وأجاب ما نسبته (50%) من الذين تمت مقابلتهم بأن الشركة استثمرت بشكلٍ ممتاز في كوادرها الشرعية، مما أدى إلى انخفاض التكلفة، وتقليل الوقوع في الخطأ، وتقليل عدد الموظفين، في حين أجاب (50%) بأن الشركة يصعب عليها تحقيق التكلفة الأقل، وذلك لضمان جودة الخدمة وحاجة الشركة لعدد كبير من الموظفين يعتمد على حجم المحفظة التأمينية.

أما بالنسبة للاستجابة فقد أجاب ما نسبته (60%) من الذين تمت مقابلتهم بأن الشركة تستجيب لجميع المتغيرات البيئية والسياسية بشكلٍ فعّال، حيث تحرص دائماً على تقديم خدماتها بشكلٍ أمثل في جميع الظروف، ولوحظ ذلك بشكلٍ جلي وواضح في ظل جائحة كورونا وحرب غزة الأخيرة. بينما أشار (40%) من الذين تمت مقابلتهم بأن هدف الشركة هو الاستجابة لحاجات السوق بما يضمن مصلحة الشركة والأطراف ذات العلاقة.

نتائج السؤال الخامس: هل تعتقد أن تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركة؟

أجاب جميع الذين أجريت معهم المقابلة بأن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، حيث إن المشاركة والإفصاح والشفافية والنزاهة والمشاركة والمساءلة والفاعلية التنظيمية إذا ما تم تطبيقها بشكلٍ فعّال فإنها تؤدي إلى جعل شركة تمكين للتأمين تستطيع تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل ترضي جميع الزبائن، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن الرقابة الشرعية لها دور كبير في تعزيز التنافسية للشركة حيث أن الاتجاه الديني له جاذبية لدى أفراد المجتمع.

نتائج السؤال السادس: ما هي برأيكم أهم التحديات التي تواجه شركة تمكين للتأمين لتطبيق حوكمة فاعلة فيها؟

بالنسبة لأهم التحديات التي تواجه شركة تمكين للتأمين التي تحد من قدرتها على تطبيق الحوكمة بشكلٍ فاعل، فقد أجاب ما نسبته (60%) أن تسلط مجلس الإدارة لتحقيق أكبر أرباح من خلال

تخفيض المصاريف الإدارية وتقليل التعويضات من أهم التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في الشركة، في حين أجاب ما نسبته (40%) من الذين تمت مقابلتهم بأن التصرفات الفردية لبعض العاملين في الشركة التي يكون الغرض منها تحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة الشركة، وهذا يتضح من خلال عدم التزام وكلاء ووسطاء التأمين بتعليمات الهيئة والرقابة الشرعية.

1.2.4. ملخص نتائج المقابلة

بعد إجراء المقابلات وتحليلها، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن تطبيق شركة تمكين للتأمين للحوكمة بأبعادها كانت متوسطة.
- 2- لم ترتقي إدارات شركة تمكين للتأمين إلى المستوى المطلوب في تطبيق الحوكمة
- 3- أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بشكلٍ فعّال في شركة تمكين للتأمين هو عدم التزام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بالتطبيق الكامل للعقوبات المفروضة على المخالفين لتعليماتها، وعدم التزام الوكلاء بتعليمات هيئة سوق رأس المال الفلسطينية من خلال الالتفاف على القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئة بهدف زيادة الحصة السوقية لهم.
- 4- أن تحقيق شركة تمكين للتأمين للميزة التنافسية كانت متوسطة.
- 5- أن تطبيق الحوكمة يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركة تمكين للتأمين.
- 6- أن أهم التحديات التي تواجه شركة تمكين للتأمين التي تحد من قدرتها على تطبيق الحوكمة بشكلٍ فاعل، تمثلت في تسلط مجلس الإدارة لتحقيق أكبر أرباح من خلال تخفيض المصاريف الإدارية وتقليل التعويضات، والتصرفات الفردية لبعض العاملين في الشركة التي يكون الغرض منها تحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة الشركة.

الفصل الخامس

5. الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

من خلال نتائج الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تبين أن شركة تمكين للتأمين تطبق الحوكمة بدرجة متوسطة.
- 2- تبين أن هناك بعض الغموض في الشفافية والإفصاح لدى شركة تمكين للتأمين.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن شركة تمكين للتأمين لا تتمتع بمستوى عالي من النزاهة.
- 4- تركز شركة تمكين للتأمين على المساءلة والمشاركة في عملها.
- 5- إن الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين لم تحظ بالمستوى المطلوب لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة.
- 6- إن شركة تمكين للتأمين لم تحظ بالحصة المطلوبة في سوق التأمين الفلسطينية لأنها بحاجة إلى تقوية الميزة التنافسية لديها.
- 7- تبين من خلال النتائج أن شركة تمكين للتأمين بحاجة إلى تطبيق الحوكمة بشكل أكبر وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية أفضل.
- 8- فسرت الحوكمة ما نسبته (83.0%) من التغير في الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.

9- هناك تقارب في وجهات نظر المبحوثين حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين بالرغم من اختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خدمتهم.

10- هناك تقارب في وجهات نظر المبحوثين حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين بالرغم من اختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خدمتهم.

11- اتضح أن تطبيق مدونة الحوكمة من قبل إدارات شركة تمكين للتأمين لم ترقى إلى المستوى المطلوب في بعض الجوانب.

12- وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بشكلٍ فعّال في شركة تمكين للتأمين أهمها: عدم التزام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بالتطبيق الكامل للعقوبات المفروضة على المخالفين لتعليماتها، وعدم التزام الوكلاء بتعليمات هيئة سوق رأس المال الفلسطينية من خلال الالتفاف على القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئة بهدف زيادة الحصة السوقية لهم.

13- تسلط مجلس الإدارة لتحقيق أكبر أرباح من خلال تخفيض المصاريف الإدارية وتقليل التعويضات، والتصرفات الفردية لبعض العاملين في الشركة التي يكون الغرض منها تحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة الشركة أدى إلى وجود اختلال في تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين.

2.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- زيادة الوعي لجميع المستويات الإدارية للشركة فيما يخص حوكمة الشركات، وإقامة دورات تدريبية بهذا الشأن وهذا بدوره سيؤدي إلى رفع المستوى الإداري والقدرة تحقيق تنافسية قوية للشركة.
- 2- العمل على رفع مستوى تطبيق الشفافية والإفصاح، والنزاهة، والفاعلية التنظيمية في شركة تأمين للتأمين، لأنها جاءت بدرجة تطبيق متوسطة.

- 3- تعزيز تطبيق مبدأ المشاركة ومبدأ المساواة التي جاء تطبيقها بدرجة كبيرة، وذلك من خلال المحافظة على مستوى تطبيقها من قبل الإدارات العاملة في الشركة.
- 4- عقد البرامج التدريبية للموظفين في مجال الميزة التنافسية، وتدريبهم على كيفية تحقيق أبعادها المتمثلة في الكلفة، والجودة، والإبداع والاستجابة للحصول على أكبر حصة سوقية.
- 5- ضرورة اهتمام الشركة بآراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة.
- 6- العمل على رفع مستوى الجودة المقدمة للزبائن من خلال تحديد مقاييس جودة المنتجات.
- 7- ترسيخ ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
- 8- إجراء دراسة حول أثر الحوكمة في الشركات على فاعلية الأداء.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو الحاج، حسان. (2013). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

أبو عرب، هبة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، المنعقد في (6-7) ديسمبر 2017.

بالحارث، مريم. (2015). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26(102)، 279-340.

بديسي فهيمة. (2010). التدقيق الداخلي ودوره في أنجاح مسار تطبيق الحوكمة، الملتقى الوطني حول مهنة التدقيق في الجزائر، جامعة سكيكدة، الجزائر.

بلبع، عيد. (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

بن سمينة، عزيزة، وطبني، مريم. (2012). حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية الواقع العملي وفاق التطوير -تجارب دول"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 3- 4 ديسمبر 2012.

بن فرحات، ساعد. (2011). بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين - مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين. ندوة حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، خلال الفترة (25-26) أبريل/ 2012، جامعة سطيف، الجزائر.

بوران، سميرة. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

التلبناني، نهاية، والأغا، مروان، وشراب، سائد. (2012). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، مجلة جامعة الزهر بغزة، 14(2)، 209-248.

جوادي، سميرة، وبن عمارة، نوال. (2019). مدى التزام شركات التأمين بتطبيق قواعد الإفصاح والشفافية لإرساء مبادئ الحوكمة: دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(3)، 322-340.

حبوش، محمد. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

حسين، حساني. (2010). دور توحيد المعايير المحاسبية في تقييم أداء مؤسسات التأمين الجزائرية والرفع من تنافسيتها، ملتقى وطني حول: معايير المحاسبة الدولية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - متطلبات التوافق والتطبيق، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، (25-26) / مايو/ 2010.

حمد، منى، ومحمد، مروة. (2019). دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 4(7)، 72-98.

خير الله، جمال. (2007). الإبداع الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

ديب، شيخ، وطرابلسية، صلاح، ودربوك، جمعة. (2013). العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وتوقعات العميل "دراسة ميدانية على عملاء شركة الخطوط الجوية الإفريقية للطيران"، مجلة جامعة

تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 35(3)، 175-197.

الربيعي، فاطمة. (2010). برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة

الباحث الاعلامي، 2(8)، 167-192.

السامرائي، منال، والزملي، علي. (2019). دور تحليل القيمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة، جامعة الكوفة، مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(3)، 194-221.

السكرانة، بلال. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على

شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 1(17)،

77-112.

سلام، أسامة، وشقيري نوري. (2007). إدارة الخطر والتأمين، عمان: الأردن، دار حامد للنشر

والتوزيع.

السلمان، عبد الرحمن. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة

دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس، مصر.

السنوسي، إدريس. (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في

المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

الاطوسط، الأردن.

السنوسي، إدريس، وحجازي، هيثم. (2020). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان)، **المجلة العالمية للاقتصاد
والأعمال**، 9(2)، 364-351.

الشعار، إسحق. (2014). أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء
التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، **المجلة
الأردنية في إدارة الأعمال**، 10(3)، 509-488.

شعبان، مصطفى. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة
الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال -دراسة حالة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة، فلسطين.

شملخ، فرحانة. (2019). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين
الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،
غزة، فلسطين.

شندارلي، فلة. (2013). مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة
الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -
بسكرة، الجزائر.

الطهراوي، عبد الله. (2020). أثر بناء مهارات العمل الحر على رفع الميزة التنافسية "دراسة
تطبيقية على رياديي حاضنة الأعمال بيكتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة، فلسطين.

العازمي، جمال. (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

عتشاش، يوسف، وبالولي، الطيب. (2013). **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التأمينية كآلية**

لإدارة المخاطر، ملتقى وطني حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية

المستدامة، جامعة ورقلة، المنعقد في (25-26) نوفمبر / 2013، الجزائر.

عثماني، ميرة. (2012). **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، رسالة**

ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.

عمير، عراك، وصلاح الدين، أحمد. (2017). **انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة**

المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(3)، 52-75.

العنزي، سعد، وداود، فضيلة. (2012). **تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال: دراسة**

استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة

بغداد، العراق، 18(66)، 1-24.

فتيحة، كروس. (2018). **دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بكلية العلوم**

الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة 8 ماي 1945، قالمة-

الجزائر.

فروم، محمد الصالح. (2016). **أثر تطبيق الحوكمة المؤسسات على تنافسيتها - دراسة ميدانية**

لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الاردنية في إدارة

الأعمال، 12(3)، 667-690.

الفضل، محمد مؤيد. (2015). العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الإفصاح المحاسبي في ضوء نظرية الوكالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

قبلي، نبيل. (2017). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

قرشي، محمد، والحاج، عامر، وجوامع، إسماعين، ولعموري، فادية. (2019). دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة بعنوان: المؤسسات واشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً)، المنعقد في (11-12) نوفمبر من العام 2019.

المبيضين، هشام. (2015). نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 11(2)، 481-508.

ماس، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية. (2016). واقع قطاع التأمين في فلسطين - الإنجازات - الإخفاقات - التحديات، فلسطين.

نجم، سماح. (2014). حوكمة شركات التأمين في فلسطين: تقييم الوضع الراهن ومتطلبات التحديث -دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

نصور، ريزان، وإبراهيم، نور. (2016). قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء (دراسة حالة فندق أفاميا)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 28(4)، 415-432.

هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2012). "الملاح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة

والمدرجة في بورصة فلسطين"، الإدارة العامة للدراسات والتطوير، رام الله، فلسطين.

هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2021). التقرير السنوي، هيئة سوق رأس المال الفلسطينية:

رام الله.

يحياوي، إلهام، وبوحديد، ليلي. (2015). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات

الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب بالروبية، مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 1(5)، 59-68.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aguirre, M. (2011). "Dynamic Capabilities and Competitive Advantage into Mexican Firms: Testing Gibrat's Law", *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, *Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales*, 1(2), 35-56.

Alamgir, M. (2007). "Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: **Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**", a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

Beheshtifar, M., & Korouki, A. (2013). Reputation: an important component of corporations' value. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 15-20.

Berdine, M., Parrish, E., Cassill, N., & Oxenham, W. (2008). **Measuring the competitive advantage of the US textile and apparel industry**. In 2008 Industry Studies Conference Paper.

- Cheraghi, H., Khaligh, A., Naderi, A., and Miremadi, A. (2012). Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran. *International Business Research*, 5(2), 179-191.
- David, A. M. (2019). Porter's Competitive Strategies Influence on Performance of Mobile Telecommunication Companies in Kenya. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(02), 1014-1022.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*, 9(34), 258-281.
- Fawzy, S. (2003). "Assessment of Corporate Governance in Egypt", *The Egyptian Center for Economic Studies*, 1(82), 3-4.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 144-153.
- Freeland, C. (2007). "Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development", a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
- Gupta, S. D. (2015). **Comparative advantage and competitive advantage: an economics perspective and a synthesis**. In 43rd Annu Conf CEA. Toronto.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Hill, C., & Jones, G. R. (2010). *Strategic Management Theory*. (9th ed). United States of America: South-Western.
- Mosadeghrad, A. (2013). Healthcare service quality: towards a broad definition. *International journal of health care quality assurance*, 26(3), 203-219.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 1(7), 184-197.

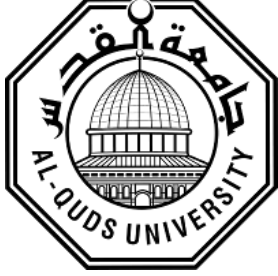
- Nginyo, J., Ngui Th., & Ntale, J. (2018). Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya, *International Journal of Business & Law Research*, 6(3), 11-23.
- Organization for Economic Co-operation and Development Service OECD. (1999). **"Principles of Corporate Governance"**.
- Porter, M. (1998). **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press.
- Preda, Gh. (2014). "Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model," *Management and Marketing Journal*, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, 1(1), 67-74.
- Rotinsulu, J. (2016). **The Role of Corporate Governance Codes in Enhancing Accountability for Effective Disclosure in Indonesia**, unpublished PHD, Victoria University, Australia.
- Sarkar, S., & Mvjvmdar, A. (2005). "**Strategic Business Management and Banking**", New Delhi, India.
- Voon, Th. (2015). Corporate Governance and financial crisis. *Studies of applied economics*, 39(4), 1-17.
- Willie, P. (2010). **Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage**, 1st ed, Wiley, U.S.A.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس



استبانة

السيدة/..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين - شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة. وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ريم أبو قرنل

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس أ. ذكر ب. أنثى

المؤهل العلمي أ. دبلوم فأقل ب. بكالوريوس ج. دراسات عليا

سنوات الخدمة أ. أقل من 5 سنوات ب. 5-10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في شركة التأمين
الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	المؤشرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الشفافية والإفصاح في شركة تمكين للتأمين						
1.	تفصح الشركة عن القوانين والأنظمة واللوائح الناظمة لعملها.					
2.	تُرَاعَى الشركة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة الخاصة بها على كافة العاملين لديها.					
3.	تقوم الشركة بالإفصاح عن تقاريرها السنوية (المالية، الإنجاز والأداء) بكل شفافية.					
4.	يوجد للشركة موقع اليكتروني متاح للجميع.					
5.	يوفر الموقع الاليكتروني للشركة كافة المعلومات اللازمة للزبائن.					
6.	تُفصح الشركة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.					
7.	تقوم الشركة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح.					
8.	يوجد مدقق حسابات خارجي معتمد لتدقيق التقارير المالية للشركة.					
9.	يوجد صندوق شكاوى للشركة يتلقى التبليغات عن أي فساد أو تقصير أو مخالفات.					
10.	تفصح الشركة عن خططها المستقبلية ومشاريعها التي تنوي القيام بها.					
11.	تُعلن الشركة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها.					
النزاهة في شركة تمكين للتأمين						
12.	يوجد لدى الشركة نظام متوازن في توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات.					
13.	تمنع أنظمة ولوائح الشركة تضارب المصالح.					
14.	تضمن إجراءات التعيين والتوظيف في الشركة تكافؤ الفرص بين الجميع.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات	الرقم
					تطبق الشركة مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين.	15.
					يوجد في الشركة مدونة سلوك معروفة ومطبقة.	16.
					يوجد في الشركة نظام رقابة داخلية فعالة.	17.
					تقوم الرقابة الداخلية في الشركة بعملها بمهنية.	18.
					يتم تقييم أداء الموظفين في الشركة بموضوعية ودون تمييز.	19.
المشاركة في شركة تمكين للتأمين						
					تتيح الشركة لموظفيها المشاركة في رسم الخطط والسياسات.	20.
					تتبنى إدارة الشركة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والمالية.	21.
					تُشكل الشركة لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	22.
					تُناقش قرارات الشركة في جلسات ادارتها المنعقدة لاتخاذ القرار المناسب.	23.
					تُشرك الشركة جميع الأطراف المعنية في تحديد أهدافها طويلة المدى.	24.
					تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.	25.
					تتقبل إدارة الشركة ملاحظات واقتراحات الزبائن المتعاملين معها.	26.
					تقوم الشركة باطلاع العملاء على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها.	27.
المساءلة في شركة تمكين للتأمين						
					يوجد في الشركة وصف كامل ومحدد وواضح لكل وظيفة.	28.
					تعتمد الشركة معايير واضحة لتقييم الموظفين.	29.
					توفر الشركة أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء موظفيها.	30.
					يُوجد بالشركة قسم رقابة داخلية يُوفر التقارير بصفة دورية.	31.
					يتم تدقيق أعمال الشركة إدارياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية.	32.
					يُسمح لجميع العاملين بالشركة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا.	33.
					لدى الشركة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة.	34.
					تعالج إدارة الشركة الشكاوى والاقتراحات المقدمة إليها بمهنية عالية.	35.
الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين						
					تعمل الشركة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي.	36.
					توفر الشركة وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	37.
					تطور الشركة هيكلها التنظيمية للموائمة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة.	38.
					تُحقق الشركة أهدافها قصيرة وطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد.	39.
					يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات	40.

الرقم	المؤشرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	العمل.					
41.	تهتم الشركة بتدريب موظفيها وتحسين أدائهم.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	.	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الجودة في شركة تمكين للتأمين						
1.	تعمل الشركة على تقديم الخدمات وفقاً لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والعالمية.					
2.	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.					
3.	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.					
4.	ترى الشركة بأن جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير الأساسية لتحقيق رضا العملاء.					
5.	جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات.					
التميز والإبداع في شركة تمكين للتأمين						
6.	تقدم الشركة خدمات متميزة تجعل العملاء مصرين على التعامل معها وبأي سعر.					
7.	تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل محافظات الوطن.					
8.	تبتعد الشركة عن تقديم خدمات نمطية وتركز على الإبداع والتميز في خدماتها كي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.					
9.	تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.					
10.	تقدم الشركة خدمات مبتكرة تميزها عن الشركات الأخرى.					
التكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين						
11.	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.					
12.	تسعى الشركة إلى الحد من الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.					
13.	تُسخر الشركة البحث والتطوير في تحديث عملياتها للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة.					
14.	تحرص الشركة على خفض تكاليف الدعاية لبرامجها الترويجية بما لا يؤثر على أهدافها المرجوة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					15. تتعاون الإدارة والأقسام فيما بينها لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المباشرة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة.
					الاستجابة في شركة تمكين للتأمين
					16. تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية.
					17. تتميز الشركة بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء.
					18. تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة.
					19. يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.
					20. تسعى الشركة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من خدماتها تستجيب للتطور المستمر في سوق التأمين.
					21. يوجد نظم فعالة في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.
					22. تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري لدى الزبائن.
					23. تقوم الشركة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن لضمان استجابتها السريعة لاحتياجاتهم.

شكراً لحسن تعاونكم/ن

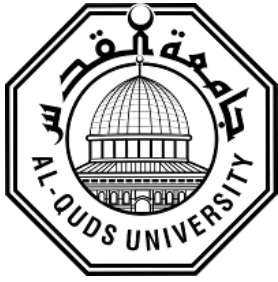
ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
1- د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
2- د. خالد صويص	جامعة فلسطين التقنية
3- د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
4- د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية
5- د. إياد لافي	جامعة القدس
6- د. شاهر العالول	جامعة القدس
7- د. ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية
8- د. زياد شرقاوي	جامعة الاستقلال
9- د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
10. أ. مصطفى القواسمي	مديرية تربية وتعليم الخليل

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس



استبانة

السيدة/..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين - شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة. وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ريم أبو قرنديل

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس أ. ذكر ب. أنثى

المؤهل العلمي أ. دبلوم فأقل ب. بكالوريوس ج. دراسات عليا

سنوات الخدمة أ. أقل من 5 سنوات ب. 5-10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في شركة التأمين
الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	المؤشرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الشفافية والإفصاح في شركة تمكين للتأمين						
1.	تقوم الشركة بالإفصاح عن تقاريرها السنوية (المالية، الإنجاز والأداء) بكل شفافية.					
2.	يوجد للشركة موقع اليكتروني متاح للجميع.					
3.	تُصح الشركة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.					
4.	يوجد مدقق حسابات خارجي معتمد لتدقيق التقارير المالية للشركة.					
5.	يوجد صندوق شكاوى للشركة يتلقى التبليغات عن أي فساد أو تقصير أو مخالفات.					
6.	تفصح الشركة عن خططها المستقبلية ومشاريعها التي تنوي القيام بها.					
7.	تُعلن الشركة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع أعضائها.					
8.	تقوم الشركة بمناقشة موازنتها التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح.					
النزاهة في شركة تمكين للتأمين						
9.	يوجد لدى الشركة نظام متوازن في توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات.					
10.	تمنع أنظمة ولوائح الشركة تضارب المصالح.					
11.	تضمن إجراءات التعيين والتوظيف في الشركة تكافؤ الفرص بين الجميع.					
12.	تطبق الشركة مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين.					
13.	يوجد في الشركة مدونة سلوك معروفة ومطبقة.					
14.	يوجد في الشركة نظام رقابة داخلية فعالة.					
15.	تقوم الرقابة الداخلية في الشركة بعملها بمهنية.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات	الرقم
					يتم تقييم أداء الموظفين في الشركة بموضوعية ودون تمييز .	16.
المشاركة في شركة تمكين للتأمين						
					تتيح الشركة لموظفيها المشاركة في رسم الخطط والسياسات.	17.
					تتبنى إدارة الشركة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والمالية.	18.
					تُشكل الشركة لجان وفرق مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	19.
					تُناقش قرارات الشركة في جلسات ادارتها المنعقدة لاتخاذ القرار المناسب.	20.
					تُشرك الشركة جميع الأطراف المعنية في تحديد أهدافها طويلة المدى.	21.
					تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.	22.
					تتقبل إدارة الشركة ملاحظات واقتراحات الزبائن المتعاملين معها.	23.
					تقوم الشركة باطلاع العملاء على الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها.	24.
المساءلة في شركة تمكين للتأمين						
					يوجد في الشركة وصف كامل ومحدد وواضح لكل وظيفة.	25.
					تعتمد الشركة معايير واضحة لتقييم الموظفين.	26.
					تُوفر الشركة أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء موظفيها.	27.
					يُوجد بالشركة قسم رقابة داخلية يُوفر التقارير بصفة دورية.	28.
					يتم تدقيق أعمال الشركة إدارياً ومالياً من قبل جهات داخلية وخارجية.	29.
					يُسمح لجميع العاملين بالشركة بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا.	30.
					لدى الشركة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة.	31.
					تعالج إدارة الشركة الشكاوى والاقتراحات المقدمة إليها بمهنية عالية.	32.
الفاعلية التنظيمية في شركة تمكين للتأمين						
					تعمل الشركة على تشكيل لجان وفرق عمل لدعم العمل الجماعي.	33.
					تُوفر الشركة وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	34.
					تُطور الشركة هياكلها التنظيمية للموائمة بين الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكلفة.	35.
					تُحقق الشركة أهدافها قصيرة وطويلة المدى بأقل تكلفة ووقت وجهد.	36.
					يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل.	37.
					تهتم الشركة بتدريب موظفيها وتحسين أدائهم.	38.
					عمليات الشركة الداخلية منتظمة وذات كفاءة عالية	39.
					ان الاهتمام والثقة المتبادلة بين العاملين والادارة هي الصفة الغالبة في العمل	40.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

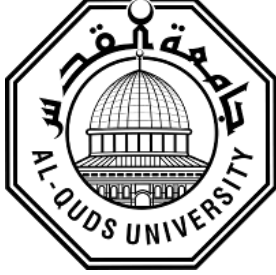
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					الجودة في شركة تمكين للتأمين
					1. تعمل الشركة على تقديم الخدمات وفقاً لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والعالمية.
					2. تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.
					3. تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.
					4. ترى الشركة بأن جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير الأساسية لتحقيق رضا العملاء.
					5. جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات.
					التميز والإبداع في شركة تمكين للتأمين
					6. تقدم الشركة خدمات متميزة تجعل العملاء مصرين على التعامل معها وبأي سعر.
					7. تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل محافظات الوطن.
					8. تبتعد الشركة عن تقديم خدمات نمطية وترتكز على الإبداع والتميز في خدماتها كي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.
					9. تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.
					10. تقدم الشركة خدمات مبتكرة تميزها عن الشركات الأخرى.
					التكلفة الأقل في شركة تمكين للتأمين
					11. تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.
					12. تسعى الشركة إلى الحد من الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.
					13. تُسخر الشركة البحث والتطوير في تحديث عملياتها للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة.
					14. تحرص الشركة على خفض تكاليف الدعاية لبرامجها الترويجية بما لا يؤثر على أهدافها المرجوة.
					15. تتعاون الإدارة والأقسام فيما بينها لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المباشرة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة.
					الاستجابة في شركة تمكين للتأمين
					16. تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					17. تتميز الشركة بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء .
					18. تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة.
					19. يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.
					20. يوجد نظم فعالة في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.

شكراً لحسن تعاونكم/ن

ملحق رقم (4): صحيفة المقابلة

صحيفة المقابلة



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

السيدة/..... المحترم/ة.

تحية وبعد:

يشرفني أن أضع بين ايديكم أسئلة المقابلة الشخصية التي تشكل أداة مهمة من أدوات البحث العلمي الميداني، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (أثر الحوكمة على الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في فلسطين - شركة تمكين للتأمين كحالة دراسية)، للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ريم أبو قرنندل

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول:

الاسم:

طبيعة العمل:

الجزء الثاني: أسئلة المقابلة

1- ما مدى تطبيق مجالات الحوكمة الآتية في شركة تمكين للتأمين؟

أ- الشفافية والإفصاح:

.....

ب- النزاهة:

.....

ت- المشاركة:

.....

ث- المساءلة:

.....

ج- الفاعلية التنظيمية:

.....

2- ما الذي تقوم به إدارات شركة تمكين للتأمين لتطبيق الحوكمة؟

.....

.....

.....

.....

3- ما أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بشكلٍ فعال في شركة تمكين للتأمين من

وجهة نظركم؟

.....

.....

.....

.....

4- ما مدى تطبيق شركة تمكين للتأمين للميزة التنافسية من خلال:

أ- الجودة:

.....

ب- التميز والإبداع:

.....

ت- التكلفة الأقل:

.....

ث- الاستجابة:

.....

5- هل تعتقد أن تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركة؟

.....

.....

.....

.....

6- ما هي برأيكم أهم التحديات التي تواجه شركة تمكين للتأمين لتطبيق حوكمة فاعلة فيها؟

.....

.....

.....

تشكر لكم الباحثة استعدادكم للإجابة على هذه الأسئلة رغم انشغالكم، وتعذر منكم لضغطكم في الوقت، وتتمنى على حضرتكم الإجابة عليها سريعاً.

بارك الله فيكم وجزاكم الله خيراً كثيراً

الباحثة: ريم أبو قرنديل

فهرس الجداول

- جدول (1.3): خصائص أفراد مجتمع الدراسة الديموغرافية.....47
- جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.....49
- جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.....50
- جدول (4.3): معاملات الثبات لمقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين50
- جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.....52
- جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.....53
- جدول (7.3): معاملات الثبات لمقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين54
- جدول (8.3): مفاتيح التصحيح.....55
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين، مرتبة تنازلياً.....58
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين مرتبة تنازلياً.....62
- جدول (3.4): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الحوكمة بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها في شركة تمكين للتأمين.....66
- جدول (4.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.....67
- جدول (5.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين69
- جدول (6.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق التميز والإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين70
- جدول (7.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق التكلفة الأقل كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين.....72

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الحوكمة على تحقيق الاستجابة كأحد أبعاد
الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين74

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way Anova) للفروق في
متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين تعزى
لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).....76

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way Anova) للفروق في
متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين
تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).....79

فهرس الملاحق

- 98 ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى
- 103 ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين
- 104 ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية
- 109 ملحق رقم (4): صحيفة المقابلة

فهرس المحتويات

الإهداء.....	1
شكر وتقدير.....	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ت
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract).....	ث

1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3
3.1 أهداف الدراسة.....	5
4.1 أهمية الدراسة.....	5
5.1 حدود الدراسة.....	6
6.1 مصطلحات الدراسة.....	6
7.1 أنموذج الدراسة.....	8

9..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 نشأة الحوكمة ومفهومها.....	9
2.2 أهداف الحوكمة.....	10
3.2 أهمية الحوكمة.....	11
4.2 معايير الحوكمة ومحدداتها.....	11
5.2 آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين.....	13
1.5.2. آليات الحوكمة في شركات التأمين:.....	13
1.1.5.2. الآليات الخارجية للحوكمة في شركات التأمين:.....	13
2.1.5.2. الآليات الداخلية للحوكمة في شركات التأمين:.....	15
6.2 مبادئ حوكمة الشركات.....	17
1.6.2. مبادئ الحوكمة في شركات التأمين:.....	19
7.2 الميزة التنافسية.....	20
1.7.2. مفهوم الميزة التنافسية:.....	21
2.7.2. أهمية الميزة التنافسية للشركات.....	22
3.7.2. خصائص الميزة التنافسية:.....	22

23.....	4.7.2. استراتيجيات الميزة التنافسية:
24.....	5.7.2. أبعاد الميزة التنافسية:
24.....	1.5.7.2. الإبداع:
25.....	2.5.7.2. السمعة:
27.....	3.5.7.2. الجودة:
28.....	4.5.7.2. الكفاءة:
28.....	5.5.7.2. الاستجابة:
29.....	6.7.2. أنواع الميزة التنافسية:
29.....	7.7.2. محددات الميزة التنافسية:
30.....	1.7.7.2. حجم الميزة التنافسية:
30.....	2.7.7.2. السوق المستهدف:
31.....	8.7.2. علاقة الحوكمة بالميزة التنافسية:
32.....	9.7.2. شركات التأمين الفلسطينية:
33.....	10.7.2. شركة تمكين للتأمين:
34.....	8.2 الدراسات السابقة:
34.....	1.8.2. الدراسات العربية:
40.....	2.8.2. الدراسات الأجنبية:
44.....	3.8.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

46..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

46.....	1.3 مقدمة:
46.....	2.3 منهج الدراسة:
47.....	3.3 مجتمع الدراسة:
47.....	4.3 أدوات الدراسة:
47.....	1.4.3 مقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين:
47.....	1.1.4.3 وصف المقياس:
48.....	2.1.4.3 صدق المقياس:
48.....	1.2.1.4.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):
48.....	2.2.1.4.3 صدق الاتساق الداخلي لمقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين:
50.....	3.1.4.3 ثبات مقياس تطبيق الحوكمة في شركة تمكين للتأمين:
51.....	2.4.3 مقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين:
51.....	1.2.4.3 وصف المقياس:
52.....	2.2.4.3 صدق المقياس:

52.....	1.2.2.4.3	صدق المحكمين (الصدق الظاهري):
52.....	2.2.2.4.3	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين:
53.....	3.2.4.3	ثبات مقياس الميزة التنافسية في شركة تمكين للتأمين:
54.....	4.2.4.3	تصحيح المقياس:
55.....	5.3	صحيفة المقابلة
56.....	6.3	إجراءات الدراسة
56.....	7.3	متغيرات الدراسة
57.....	8.3	الأساليب الإحصائية

58 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

58.....	1.4	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
58.....	1.1.4	نتائج سؤال الدراسة الأول:
62.....	2.1.4	نتائج سؤال الدراسة الثاني:
65.....	3.1.4	نتائج سؤال الدراسة الثالث
67.....	4.1.4	نتائج سؤال الدراسة الرابع:
68.....	1.4.1.4	نتائج السؤال الفرعي الأول:
70.....	2.4.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثاني:
72.....	3.4.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثالث:
74.....	4.4.1.4	نتائج السؤال الفرعي الرابع:
76.....	5.1.4	نتائج السؤال الخامس
79.....	6.1.4	نتائج السؤال السادس
81.....	7.4	ملخص نتائج الاستبانة
81.....	2.4	نتائج المقابلة
85.....	1.2.4	ملخص نتائج المقابلة

86 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

86.....	1.5	الاستنتاجات
87.....	2.5	التوصيات

89 المصادر والمراجع

89	أولاً: المراجع العربية
----------	------------------------

95	ثانياً: المراجع الأجنبية
98	الملاحق
112	فهرس الجداول
114	فهرس الملاحق
115	فهرس المحتويات