

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية  
بالأداء المؤسسي لتلك الشركات

ايمان رياض سليم سحويل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية  
بالأداء المؤسسي لتلك الشركات

إعداد

ايمان رياض سليم سحويل

بكالوريوس خدمة اجتماعية / جامعة القدس - فلسطين

إشراف: د. عزمي الاطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
وتنمية الموارد البشرية-معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1440هـ - 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

## إجازة رسالة

علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية

بالأداء المؤسسي لتلك الشركات

اسم الطالبة: ايمان رياض سليم سحويل

الرقم الجامعي: 21620331

المشرف: الدكتور عزمي الاطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019\5\7 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الاطرش التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة التوقيع: .....

القدس-فلسطين

1440 هـ — 2019

## الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم). إلى من جرع الكأس

فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة).

إلى الرجل الرصين وسندي ومكمل طريقي زوجي العزيز والحبيب إلى فلذات أكبادي

بناتي الغاليات

إلى اخوتي واخواتي ادامهم الله.

الباحثة

## إقرار

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

التوقيع: .....

إيمان رياض سليم سحويل

التاريخ: 2019\5\7

## شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل الذي ساعدني على إخراج بحثي بالصورة المتواضعة التي بين أيديكم كما يطيب لي أن اشكر جامعة القدس التي منحتني هذه الفرصة للدراسات العليا وهيأت لي الإمكانيات اللازمة، كما يسرني ويتلج صدري أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور عزمي الاطرش الذي أشرف على هذا البحث، وكان توجيهه وعمله معينا لا ينبض، ومتابعته المتصلة دافعا قويا لهذا العمل، ولم يبخل حتى بوقته الخاص .والشكر موصول لإدارة شركات التامين في فلسطين لموافقهم لي على إجراء الدراسة التطبيقية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

ولم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام. ولا يفوتني كذلك أن اشكر الأسرة الكريمة والإخوة والأخوات والزملاء على مساعدتهم وتشجيعهم الطيب وكذلك الشكر إلى كل الذين فاتهم الذكر وأسهموا معي لهم مني الشكر والتقدير.

الباحثة

## مصطلحات الدراسة

التميز: حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنيا الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلمي، 2002)

إدارة التميز: هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية (الجعبري، 2009) النموذج الأوروبي للتميز EFQM: Excellence Mode يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية للجودة. EFQM 2012).

الأداء المؤسسي: عرف الأداء المؤسسي بأنه " المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي، والمستوى الوظيفي الجزئي (أداء الوحدات) والمستوى الكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة) (أبو حسنة، 2014).

شركات التامين محل الدراسة: هي مجموعة من شركات التامين الفلسطينية والتي اجريت عليها مجتمع الدراسة والتي اشتملت (شركة ترست للتامين، الشركة العالمية المتحدة للتامين، المجموعة الاهلية للتامين، الشركة الوطنية للتامين، شركة فلسطين للتامين شركة التكافل الفلسطينية للتامين، شركة المشرق للتامين، شركة تمكين للتامين) (تعريف اجرائي).

## المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات، وذلك في ضوء دراسة المتغيرات المستقلة التي تشمل (معايير القيادة، معيار السياسات الاستراتيجية، معيار الموارد البشرية، معيار الجهات ذات العلاقة، معيار العمليات)، وأثر هذه المتغيرات على المتغير التابع والذي يقيس الأداء المؤسسي لتلك الشركات والتي تشمل (الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية، الجودة)، ولهذا الغرض استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الادارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في فلسطين- الضفة الغربية، على ان تكون اداة الدراسة استبانة مكونة من (58) فقرة، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة واسترجع منها 95 استبانة، وحسب معامل الثبات لها حيث استخدمت الباحثة معادلة (كرو نباخ ألفا) ( Cronbach Alpha) وبلغت قيمة معامل (الاتساق الداخلي) للمقياس ككل (0.98).

وبناء على تحليل نتائج الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية spss تبين أن المجال الرابع (تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة) قد حاز على أدنى معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.04)، في حين حصل المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.11). أما درجة مقياس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23). وأن المجال الثامن (الإنتاجية) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.27)، في حين حصل المجال السابع (الكفاءة) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.08). أما درجة مقياس الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21). كما يوجد أثر لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية جدا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وبناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات خرجت الدراسة بالتوصيات التالية بما يلي: ضرورة تبني شركات التأمين الفلسطينية تطبيق معايير التميز الاوروبية وذلك بالاعتماد على المعايير التي تمت دراستها في هذه الرسالة (الممكنات: القيادة، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة

العمليات، العلاقات والموارد) لما له من اهمية بالغه في الوصول إلى درجة عالية من تحسن الأداء المؤسسي في الشركات، والتركيز على محور معيار الجهات ذات العلاقة للارتقاء بها حتى يكون أثرها على الاداء المؤسسي عاليا كما في المعايير الاخرى.

# **The relationship between the application of Insurance companies managers to European Standards of Excellence and the institutional performance of these companies**

**Prepared by: Iman Riad Salim Sehwal**

**Supervised by: Dr. Azmi Atrash**

## **Abstract**

The study aimed at identifying the impact of the application of the European standards of excellence by the management of the Palestinian insurance companies on the institutional performance of these companies in light of the study of the independent variables that include the leadership standard, the strategic policy criterion, the human resources standard, The researcher used the descriptive method, which is the appropriate method for this study, so that the study community from all the senior management staff In the Palestinian insurance companies in Palestine, provided that the study tool was a questionnaire consisting of (58) paragraphs, and the questionnaire was distributed to the study community and retrieved from 95 questionnaires, and according to the stability coefficient, where the researcher used the equation (Cronbach Alpha) The coefficient of (internal consistency) of the scale as a whole was 0.98.

Based on the analysis of the results of the questionnaire using the SPSS program, it was found that the fourth field (the application of the related parties criterion) had the lowest coefficient of difference and the average of the calculation was equal to (4.04), while the third field (applying the HR standard) Where the mean was 4.11.

The measure of the impact of the application of the management of the Palestinian insurance companies to the European standards of excellence was very high, with an average of 4.23. And that the eighth field (productivity) had the lowest coefficient of difference and the average arithmetic mean (4.27), while the seventh area (efficiency) the highest coefficient of difference where the mean arithmetic (4.08).

The measure of institutional performance in Palestinian insurance companies was very high, with an average of 4.21. There is also a significant impact on the institutional performance of these companies by the management of the Palestinian insurance companies. There is also a very strong correlation between the results of the Pearson correlation coefficient and the beta value showing that the relationship is positive. For those companies.

Based on the results of the study and the conclusions, the study concluded the following recommendations: The need for Palestinian insurance companies to adopt the standards of European excellence, based on the criteria studied in this thesis (possibilities: leadership, strategies, human resources management, operations management, relations and resources) It is very important to achieve a high degree of improvement in the corporate performance in the companies, and focus on the axis of the relevant bodies to upgrade them so that their impact on the performance of institutions is high as in other standards.

#### 1.1 مقدمة

يعد السعي لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهميةً وحدثاً، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح واحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع، 2010).

لذا برزت العديد من النظريات الحديثة في الجودة والتميز لتؤكد على أهمية تميز الأداء وقياسه، فكان لها أثراً إيجابياً في تطوير أسس ومعايير تساعد المؤسسات التعليمية على قياس أدائها، مثل نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في فلسطين (AQAA) ووكالة ضمان الجودة QAA في بريطانيا وأنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، لتمثل معياراً موجهاً للمؤسسات التعليمية ومرشداً لها نحو تحقيق جودة الأداء والتميز فيه (الدجني، 2011).

ويعد أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها، ولفحص ما إذا كان هناك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها "التقييم الذاتي"، الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسبل تطويره (الدجني، 2013).

إن إدارة التميز كمفهوم تصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة. بدأ الاهتمام به في الآونة الأخيرة كما برزت نماذج عالمية للتميز، ومن أهمها النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM Excellence Model الصادر عن EFQM المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European

Foundation for Quality Management) والخاص بإدارة التميز والذي يمكن تطبيقه على شركات التأمين عالمياً، والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية في معظم مناطق العالم وفي أوقات قياسية (سهمود، 2013).

وتبرز أهمية هذا النموذج كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عموماً على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها وقطاعها وانتماءها (مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية IDMC، 2012).

ويعتبر مدخل إدارة التميز خطوة مهمة ومدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة فالمؤسسات والمنظمات ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية، خصوصاً في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز (الشوا، 2016).

وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني الأساليب التي تمكنها من التنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمتها وبين الارتقاء بمستوى أدائها لتخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع متغيرات هذا العصر وتتكيف مع نتائجه، ومن ناحية أخرى مطلوب من تلك المؤسسات أن تتسم بسرعة الاستجابة للتطورات، واستثمار الفرص الناتجة عن التغيير التي تضمن التحسين المستمر للتخلص من العشوائية، والاعتماد على أسس ومعايير الإدارة والعمليات المترابطة المنتجة في تخطيط

الأداء لإنجاز الأعمال. والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين (الشوا، 2016).

يعتبر التأمين أحد الأنشطة الخدمية التي تعرف تطورا وانتشارا كبيرين فهو ليس نشاطا حديث العهد بل نشأ قديما مع فكرة التعاون، وتطور بتقدم حياة الإنسان إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها في عصرنا الحالي، زيادة على اعتباره وسيلة للحماية من الخطر فهو يؤثر ايجابيا في العديد من المتغيرات الاقتصادية. والأهم من ذلك كله أنه يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تمويل الاستثمارات المنتجة ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها الخدمة التأمينية، إذ لا تقتصر على تحقيق الربح للشركات أو تغطية المخاطر للزبائن بل تعود منافعها على المجتمع ككل على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، لذلك فهي تلقى اهتماما متزايدا من قبل حكومات مختلف الدول. اذ شهد الوقت الراهن تطورا مهماً في مجال تقديم الخدمات ومنافسة حادة بين مقدميها ووعي كبير لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية جودة الخدمة المقدمة وأثرها على تحقيق رضا الزبون والتميز في السوق والربحية. وتعتبر شركات التأمين إحدى منظمات الأعمال المتخصصة في تقديم الخدمة التأمينية بمختلف أنواعها، حيث تتلقى طلبات التأمين من الزبائن وتقوم بدراساتها، وعند الموافقة عليها يتم التعاقد، ويعتبر ذلك بمثابة تعهد من شركة التأمين تلتزم بموجبه بأداء مبلغ التأمين أو التعويض إلى الزبون أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه، إذا تحقق الخطر المؤمن عليه، وذلك نظير مبلغ من المال يدفعه الزبون. (برغوتي، 2014).

## 1.2 مشكلة الدراسة

لا شك في ان هناك أهمية لتطبيق إدارة التميز كتنقيح للأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، وذلك من خلال نماذج التميز المختلفة وأهمها النموذج الاوروبي ودوره في الارتقاء بالمؤسسات، كضمان جودة أدائها وتميزه، ولكنها لم تولي اهتماما لتطبيقها في المنظمات وخصوصا شركات التأمين. حيث تعد عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقا لاستراتيجيات وخطط كبرامج واضحة ومحددة في أهدافها واولياتها وأساليبها، وتساهم في تحقيق استخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمنظمة

بأفضل صورة ممكنة، وبطريقة عملية وانسانية، تستهدف تحقيق أهداف الهيئة، كتلبية احتياجات كل من العاملين فيها والمتعاملين معها وتمتد أنشطة تطوير الأداء المؤسسي، وحتى يرتقي الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية لا بد لها من تطوير مجموعة من الممكّنات التي تزيد من فاعلية أداء موظفيها وهذه الممكّنات هي (القيادة في الشركة والسياسة الاستراتيجية التي تتبعها والاهتمام بالموارد البشرية فيها بالإضافة إلى الشراكة والموارد والعمليات التي تتم فيها).

وبناء إلى ما أشير إليه سابقاً فإن مشكلة البحث تتلخص بالسؤال الرئيسي التالي:  
ما أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات؟

### 1.3 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

اولاً: السؤال الرئيسي الأول

ماهي العلاقة بين تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية من جهة، والأداء المؤسسي لتلك الشركات من جهة أخرى؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما معايير التميز الأوروبية المطبقة في شركات التأمين الفلسطينية من وجهة نظر مدراء الشركات؟

2. ما المعايير والمؤشرات التي يقيسها الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية من وجهة نظر إدارة شركات التأمين الفلسطينية؟

## ثانيا: السؤال الرئيسي الثاني

ما درجة تطبيق معايير التميز الاوروبية (الممكنات) (القيادة في الشركة والسياسة الاستراتيجية التي تتبعها والاهتمام بالموارد البشرية فيها بالإضافة إلى الشراكة والموارد والعمليات التي تتم فيها) لدى إدارة شركات التأمين الفلسطينية وعلاقة هذه المعايير بالأداء المؤسسي؟

## ثالثا: السؤال الرئيسي الثالث

3. ما هو واقع الاداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية؟  
وينفرد عنه الاسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع الكفاءة في الاداء المؤسسي في شركات التأمين من وجهة نظر ادارة شركات التأمين الفلسطينية؟
- 2- ما واقع الفاعلية في الاداء المؤسسي في شركات التأمين من وجهة نظر ادارة شركات التأمين الفلسطينية؟
- 3- ما واقع الجودة في الاداء المؤسسي في شركات التأمين من وجهة نظر ادارة شركات التأمين الفلسطينية؟
- 4- ما واقع الإنتاجية في الاداء المؤسسي في شركات التأمين من وجهة نظر ادارة شركات التأمين الفلسطينية؟

## 1.4 اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف إلى أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.
2. التعرف على معايير التميز الاوروبية التي يلتزم بها إدارة شركات التأمين الفلسطينية والتي بدورها تساهم في تحسين الأداء المؤسسي فيها.

3. دراسة دور معايير التميز الاوروبية (الممكنات) (القيادة في الشركة والسياسة الاستراتيجية التي تتبعها والاهتمام بالموارد البشرية فيها بالإضافة إلى الشراكة والموارد والعمليات التي تتم فيها) لدى إدارة شركات التأمين الفلسطينية في تحسين الأداء المؤسسي فيها.

4. توضيح أثر الأداء المؤسسي المتمثل بالمتغيرات التالية (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية، الجودة) على تطوير قدرات موظفيها لتطبيق ممكنات معايير التميز الاوروبية في شركات التأمين الفلسطينية.

## 1.5 أهمية الدراسة

ترجع أهمية البحث إلى عدة جوانب نظرية وتطبيقية يتمثل أهمها فيما يلي:

- 1- يتضح ندرة البحوث التي تهتم بالتعرف على مدى تطبيق معايير التميز الاوروبية وعلاقته بالأداء المؤسسي في قطاع الخدمات وبالأخص قطاع التأمين حسب علم الباحثة.
- 2- إن أكثر الدراسات السابقة قد ركزت على الأثر المباشر لمعايير التميز الاوروبي في الجانب التعليمي او المؤسسي العام وعلاقته بالأداء الوظيفي، ولم تتطرق لمعرفة طبيعة العلاقة بين مدى تطبيق معايير التميز الاوروبية والأداء المؤسسي في شركات التأمين، مما يجعل هذا البحث يمثل إضافة في هذا المجال.
- 3- إن الدراسات السابقة التي اهتمت بمعايير التميز لم تدرس علاقته بالأداء المؤسسي، وهو ما تهتم به الدراسة الحالية.
- 4- تساهم نتائج البحث في مساعدة المسؤولين بقطاع التأمين في تحسين بيئة العمل في هذه الشركات من خلال معالجة معوقات تقديم الخدمات التأمينية بسرعة وبإتقان المدركة من جانب العاملين بالقطاع، وتفهم واقع تطبيق معايير التميز الاوروبية لديهم، والعمل على تحسينها بما يساهم في رفع مستوى قدرتهم على تحسين الأداء المؤسسي.
- 5- يعتبر قطاع التأمين من أهم القطاعات الخدمية الحيوية التي تساهم بشكل مباشر في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، وبالتالي فإن البحث عن كل ما يحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات العديدة المحلية والعالمية والمستقبلية يعد أمراً ضرورياً.

## 1.6 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور معيار القيادة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر إدارة شركات التأمين الفلسطينية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور معيار السياسة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر إدارة شركات التأمين الفلسطينية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور معيار واقع العمليات على الأداء المؤسسي من وجهة نظر إدارة شركات التأمين الفلسطينية.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر إدارة شركات التأمين الفلسطينية.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور معيار الشراكة والموارد على الأداء المؤسسي من وجهة نظر إدارة شركات التأمين الفلسطينية.

## 1.7 حدود الدراسة

اشتملت الدراسة على الحدود التالية

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على إدارة شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة الحالية على الفصل الاول من العام الدراسي 2018/2019.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الموضوعات التي اشتملها عنوان الرسالة وهي مدى تطبيق معايير التميز الاوروبية وعلاقته بالأداء المؤسسي.

#### الإطار النظري

ظهرت إدارة التميز كفلسفة حديثة نتيجة لتطور الطروحات النظرية والفكرية في استشراف حالة المنظمة. فهي من المفاهيم الحديثة التي أضيفت إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات (شوقي، 2010). ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري يتضمن سمات وأسس فكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة، هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المنظمة ذاتها. كما إن اعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة ملحة لا غنى عنها، فليس اختيارياً لأي منظمة مهما كانت طبيعة عملها أو شكلها أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقديمها، حيث أنه لا بد لها من الاستجابة للتطورات الداعمة للتميز (EFQM, 2010).

#### 1.2 المبحث الأول: الأنموذج الأوروبي للتميز

أصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في الشركات الفلسطينية عموماً وشركات التامين على وجه الخصوص أمراً لا بد منه، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في شركات التامين هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتقنية والتي فرضتها العولمة وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجودة والتميز بنماذجها الوطنية والإقليمية والعالمية (الياباني، الأمريكي، الأوروبي. الخ).

## 1.1.2 نبذة عن النموذج الأوروبي للتميز

هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1992، من قبل المؤسسة الأوروبية للإدارة كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للتميز المؤسسي، The European Foundation of Quality Management (EFQM) وقد طبق النموذج في العديد من دول الاتحاد الأوروبي (كإسبانيا، إنجلترا، النمسا، ألمانيا، إيطاليا، اسكتلندا، فرنسا) ... والدول العربية (كالإمارات، السعودية، الأردن، مصر، فلسطين) ... ويعتبر النموذج التميز أداة الجودة الأكثر شعبية في أوروبا، وتستخدمه أكثر من 30 ألف مؤسسة لتحسين وتطوير أدائها ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))

على الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا إن فعالية نموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي (العائدي، 2009)

تصف المؤسسة الأوروبية نموذج التميز بأنه: "أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنشاء نظام إدارة مناسب، عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات ويمكن تطبيقه وتحفيزها على وضع الحلول" (SHEFFIELD HALLAM UNIVERSITY, 2003) أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها، أو انتمائها ويتم تطوير النموذج بشكل دائم من خلال إدخال التعديلات اللازمة عليه ليظل مواكباً للتطورات والمستجدات على الساحة الاقتصادية، وحتى يتماشى مع متغيرات السوق حيث قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأجراء بعض التحسينات على الإطار "العام للنموذج الأوروبي للتميز، وأطلقت الدورة الجديدة للنموذج 2010 EFQM " تهدف عملية التحسين إلى الاسهام في تطوير أداء المؤسسات، كما يركز النموذج الجديد على ثبات المؤسسات وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية واستمرارية العمل والاستدامة، وفي ذات الوقت يحتفظ النموذج بالمبادئ الأساسية الثمانية للتميز، بالإضافة إلى مجموعة المعايير التسعة، وبناءً على ذلك سيقوم المساعدون الاستشاريون بمتابعة نتائج المؤسسات بمنظور جديد يركز على المستقبل، ولا يقتصر على التركيز على الأداء السابق (الدجنى، 2011).

## 2.1.2 نظام تقييم المنشأة حسب معايير نموذج التميز (رادار)

منهجية الرادار هي اداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة.

تتكون هذه المنهجية من اربعة عناصر هي:

• النتائج

• المنهجية

• التطبيق

• المراجعة والتقييم (الدجني، 2013).

تنص المنهجية على قيام المؤسسة بما يلي:

- تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية اعداد السياسة والاستراتيجية، هذه النتائج تشمل أداء المؤسسة من الناحية المالية والتشغيلية، وراي المعنيين (اصحاب العلاقة).
- تخطيط مجموعة متكاملة من المنهجيات وتطويرها، لتحقيق النتائج الانية والمستقبلية المطلوبة.
- تطبيق المنهجيات بطريقة منتظمة لضمان التنفيذ الكامل.
- مراجعة فعالية المنهجيات المعتمدة وتقييمها، وفعالية تطبيقها، بناء على قياس النتائج المتحققة وتحليلها، والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمرين، واخيرا تحديد، وضع اولويات، تخطيط التعديلات وتنفيذها اينما دعت الحاجة لها(شوقي، 2010).

## 3.1.2 فوائد نماذج التميز:

- بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة.
- اداة للتقييم الذاتي.
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الاخرى المتميزة.
- دليل للتعرف على فرصة التحسين.
- اداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة.
- طريقة تساعد على التفكير القنن (شوقي، 2010).

## 4.1.2 عقبات تطبيق أنظمة الجودة ونماذج التميز:

- ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادة العليا.
- عدم وجود وعي كاف بالجودة وأهميتها.
- ضعف التركيز على المستفيدين
- المركزية الخانقة وعدم تفويض العاملين.
- نقص الولاء وعوامل التحفيز.
- ضعف المشاركة الحقيقية للعاملين.
- قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة وخطئها.
- ضعف خطط استراتيجية للتغيير، أو عدم وجودها.
- ضعف قنوات الاتصال والتواصل.
- الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشاكل الإدارية والمالية.
- مقاومة التغيير (الشوا، 2016).

## 5.1.2 متطلبات نجاح تطبيق نظام الجودة:

- دعم القيادة العليا لنظام إدارة الجودة وتأييدها، ومشاركتها.
- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة وفق رؤية الجودة الشاملة.
- التركيز في القام الأول على المستفيد.
- قياس مستمر لأداء العمل.
- تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين، بما فيها القيادات العليا في المنظمة.
- قيادة فاعلة للموارد البشرية.
- التحسين المستمر للجودة.
- دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة (الشوا، 2016).

## 6.1.2 نتائج تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات:

- ايجاد نظام مؤسسي للعمل.
- الرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
- تعزيز العلاقات الانسانية بين جميع العاملين.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- تطوير مقاييس الأداء.
- تقليل اجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- رفع مستوى رضا المستفيدين من الداخل والخارج.
- تحسين وتطوير مستمران في كافة العمليات التربوية والادارية.
- التعليم من الاخطاء، والحد من تكرارها بطريقة علمية (أبو حسنة، 2014).

## 7.1.2 الممكنات

وتمثل طرق عمل تتبعها المنظمات لتكون بمثابة دليل عمل أو إجراءات تفصيلية على شكل خطوات عمل، وهياكل متعددة تمنح بموجبها الصلاحيات والمسؤوليات، والتي يجب أن تطبق بكل كفاءة وانتظام من خلال التخطيط المسبق، والاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المنظمة، والتي يجب أن تخضع بصورة مستمرة لعملية المراجعة والتحسين والتطوير المستمر. وتتضمن الممكنات مجموعة معايير والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي (عبود، 2010)

### 1.7.1.2 المعيار الأول: القيادة:

عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، النظم المنظمة، ويضم هذا المعيار على معايير فرعية و(39) نشاطاً فرعياً، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من (Tavana et al, 2011: 648( 1000 .

المعيار الأول القيادة حيث يقوم القادة المتميزون بتطوير وتسهيل عملية تحقيق المهمات والوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى تحقيق رؤية المنظمة، حيث يقومون بتطوير القيم التنظيمية والأنظمة المطلوبة من أجل النجاح الدائم وتطبيقها من خلال أعمالهم وتصرفاتهم، وخلال فترات التغيير فإنهم يحافظون على ثبات أهدافهم وعند الحاجة فإن مثل هؤلاء القادة قادرين على تغيير اتجاهها لمنظمة وإلهام الآخرين لكي يقتدوا بهم. ويحتوي هذا المعيار على 6 معايير فرعية هي:

1- يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز: القادة المتميزون يخرطون بشكل كامل في عملية تطوير الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المؤسسية للمنظمة، بالإضافة إلى دعم وتطوير الثقافة المؤسسية وجعلها ثقافة متناغمة ومنسجمة مع فلسفة التميز وعليهم تقديم القدوة الحسنة والنموذج الذي يحتذى به على تشجيع وتحفيز التحسين، كما عليهم المشاركة بشكل فعال في تشجيع عمليات الابتكار والإبداع والتطوير والتعلم، وتشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة (التميمي، 2012).

2- مشاركة القادة في عملية التأكيد على تطوير نظام المنظمة بالإضافة إلى التطبيق والتحسين المستمر: يتطلب منهج التميز أن تكون المنظمة قد حققت أهدافه وذلك من خلال عمليات خاصة، أما القادة فلهم دور فعال وذلك في تأسيس وبناء هذا التخطيط. أما خلال نظام الإدارة فإن هناك ملكية واضحة لهذه العمليات، حيث تغطي هذه العمليات جميع نواحي العمل متضمنة كلا من عمليات التشغيل والدعم (EFQM, 2010).

3- تعامل القادة مع جميع الأطراف المعنية مثل الزبائن والشركاء وممثلي المجتمعات: أصبح العمل مع الشركاء أكثر أهمية في عملية نجاح المنظمة حيث يقدم هذا المعيار الفردي الحاجة إلى وجود قادة يشاركون بشكل نشط مع الشركاء، فعلى القادة تأسيس وتكوين شراكات وتعاون، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وإيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنظمة مع هذه الأطراف، والمشاركة في النشاطات المشتركة بينهم كالمشروعات التطويرية، كما على القادة تشجيع وتقدير جهود ومساهمات هذه الأطراف.

4- تعزيز القادة وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية في المنظمة: تعتبر الاتصالات وسهولة الاتصال والاستجابة لمطالب واحتياجات الموظفين بمثابة عناصر ومتطلبات مهمة في هذا المعيار لهذا يتم الطلب من القادة أيضا توفير مصادر مناسبة بالإضافة إلى المساعدات التي تتضمن تحديد الأولويات لأنشطة التحسينات وتمكين الأفراد والسماح لهم بالمشاركة في هذه

الأنشطة حيث أنه يجب الاعتراف بإنجازات كل من الفريق والأفراد وتحفيزهم وتقديره م بالأسلوب والوقت الملائمين (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010).

5- توفير بيئة مشجعة على الإبداع: القادة المتميزون يسعون إلى توفير بيئة مشجعة على الإبداع ويحفزون المبدعين ويشجعونهم ويقدمون القدوة الحسنة في مجال الإبداع، ويعملون على توفير الموارد اللازمة للإبداع.

6- تبني القادة سياسة التغيير: وهو أحد المعايير الفرعية الذي تم تقديمه مع نموذج عام 2003 وهو حاجة القادة إلى فهم واستيعاب دوافع ومحركات التغيير بالإضافة إلى أخذ دور رئيسي في قيادة خطط التغيير، أما الأنشطة فتشمل تأمين الاستثمار والمصادر وإدارة أصحاب المصلحة والتواصل مع جداول التغيير بالإضافة إلى استعراض مدى فعالية هذا التغيير (التميمي، 2012).

### 2.7.1.2 المعيار الثاني: السياسة الاستراتيجية:

تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، الغايات، والأهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية، فضلاً عن (23) نشاطاً فرعياً. يبلغ وزنه النسبي. 10 % اي ما يعادل 100 نقطة من 1000 (Sampaio2010).

اذ تقوم المنظمات المتميزة بتطبيق أهدافها ورؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تعتمد على أصحاب المصلحة والتي تأخذ في القطاع الذي تعمل به، أما بالنسبة للسياسات والخطط والأهداف والعمليات فيتم تطويرها من أجل إيصال هذه الاستراتيجية، ومن الضروري استيعاب ما تعنيه هذه المصطلحات (المهمة) و(الرؤية) بشكل كامل. وينقسم معيار السياسة والاستراتيجية إلى أربعة معايير فرعية. استناد السياسة والاستراتيجية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى توقعات أصحاب المصلحة:

- يهتم هذا المعيار الفرعي في المناهج التي تستخدمها المنظمة من أجل تحديد وتوقع احتياجات أصحاب المصلحة ومراعاة الاستجابة لها وذلك من أجل بناء الاستراتيجية كما يجب أن تراعي التطورات المستقبلية وفهمها ومدى أثرها على المنظمة وأصحاب المصلحة.
- اعتماد الاستراتيجية على معلومات دقيقة: من خلال الاستفادة من مؤشرات الأداء الداخلية ومن نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي، والاطلاع على أفضل الممارسات وفهم نتائج EFQM, (2010)

### 3.7.1.2 المعيار الثالث: الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأمنها حيث إن من خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين، يحتوي هذا المعيار على (6) معايير فرعية فضلاً عن (35) نشاط فرعي ويبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 (Sampaio2010).

يتناول هذا المعيار تخطيط الموارد البشرية وادارتهم. وتطوير قدراتهم وتوظيفها. وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم، والتواصل معهم. وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لما لدى الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات. كما تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية، الموارد الداخلية، الموردين، من أجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة. ويضم هذا المعيار على معايير فرعية فضلاً عن ( 27 ) نشاطاً فرعياً. ويبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 (عبد الوهاب وسليمان، 2016).

ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية :

- تخطيط الموارد البشرية وادارتها.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.

- تمكين ومشاركة الموارد البشرية.
- الاتصال والحوار من الموارد البشرية والتعامل معهم بشفافية.
- الالتزام بعملية التوطين (الغيلي والشريمي، 2016).

ويتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والاستراتيجية وتعزيز العمليات. وضمان تحقيق الأهداف ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية:

- إدارة الشركة.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد).
- إدارة الموارد التقنية.
- إدارة الموارد النقية.
- إدارة المعرفة (الغيلي والشريمي، 2016).

كما تقوم المؤسسات المتميزة بإدارة وتطوير مواردها البشرية والسماح بإطلاق إمكانيات وقدرات العاملين لديها على المستوى الفردي، ومستوى الفريق، بالإضافة إلى المستوى التنظيمي، كما تقوم بدعم وتشجيع العدالة والمساواة بالإضافة إلى إشراك وتمكين العاملين لديها، حيث يهتمون ويتواصلون معهم وتتم مكافأتهم وتحفيزهم وتقدير إنجازاتهم، وأن تقوم بتطوير مهاراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم لاستثمارها لمصلحة المنظمة. وينقسم المعيار إلى خمسة معايير فرعية هي:

- تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية: من الضروري أن تتوافق سياسة الموارد البشرية واستراتيجيتها وخططها مع متطلبات التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ يجب وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية، حيث يتم الاهتمام بعملية التوظيف والتطوير الوظيفي والتخطيط ضمن إطار يعتمد على تكافؤ الفرص (السوداني وحيدر، 2016).

- تحديد الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل متواصل: من الممكن في بيئة مختلفة أن تكون مهارات، وقدرات الأفراد في المنظمة لا تتوافق ومتطلبات المنظمة، أما بالنسبة

للخطوة الأولى في سد الفجوة فستكون عملية امتلاك آليات واضحة من أجل تأسيس وتحديد الاحتياجات بالإضافة إلى تقييم مهارات وقدرات ومعارف الموظفين، وإعداد الخطط التدريبية لتمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة، إضافة إلى تطوير فرص التعلم المستمر للأفراد والفرق، كما يقوم هذا المعيار على موازنة الأهداف الفردية وأهداف الفريق مع الأهداف المؤسسية ويحض على مراجعتها بشكل منتظم، والعمل على تقييم أداء الموظفين وربط تقدمهم الوظيفي بنتائج التقييم (التميمي، 2012).

- إشراك وتمكين الموارد البشرية في العمل: تتم تغطية الطرق التي يتمكن الأشخاص من خلالها المساهمة والمشاركة في أنشطة التحسين للأداء والخدمات، من خلال تشجيع مشاركة الموظفين في أي نشاطات أو فعاليات مثل المؤتمرات الداخلية والاحتفالات بالإضافة إلى العمل الجماعي، كما وأنه من الضروري فهم كيفية دعم وتمكين الأفراد وجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وعلى المبادرة والإبداع بالإضافة إلى فعالية مراجعة هذا المنهج، وكان من أحد التغييرات معاينة نموذج 2003 حيث تم إدخال مفهوم تطوير وتحسين المبادئ التوجيهية وذلك من أجل توجيه السياسة التمكينية (AL-Suhaimi, 2012)

- الاتصال والحوار بين المنظمة والموارد البشرية: تمت تغطية عنصر الاتصالات والتواصل باعتباره جزءاً لا يتجزأ من المعايير الفرعية الأخرى حيث يعتبر بمثابة نظرة عامة على عمليات الاتصال، حيث يسعى أيضاً إلى تقديم كيفية تقييم احتياجات المؤسسة، وكيفية تحقيق الاتصال بأشكاله وكيفية عرض ومراجعة وتحسين كفاءة هذا الاتصال. أما الاتصالات فيحتوي المعيار على توفير متطلبات التواصل من أجل تبادل المعلومات وأفضل الممارسات (الفرا وسهمود، 2015).

- مكافأة الأفراد والاهتمام بجهودهم وإنجازاتهم وتقديرها: يهتم هذا المعيار بتشجيع الإنجازات المتميزة على جميع المستويات ومكافأتها وربطها مع سياسة المنظمة واستراتيجيتها، إضافة إلى تعزيز الوعي والمشاركة في كافة المواضيع المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية والقضايا الاجتماعية والقلق على البيئة، وتنظيم النشاطات الاجتماعية والثقافية والإنسانية وغيرها من النشاطات الأخرى إضافة إلى تشجيع ثقافة الولاء والانتماء للمنظمة، إن كل هذه الأمور تعتبر من السمات التي تميز المنظمة المتميزة (الفرا وسهمود، 2015).

## 4.7.1.2 المعيار الرابع: العمليات:

تصمم المنظمات المتميزة وتدير وتحسن العمليات من أجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى، يحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية فضلاً عن (27) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 (عبد الوهاب وسليمان، 2016). ويتناول هذا المعيار تصميم العمليات وإدارتها وتحسينها، وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الاهداف، وصولاً الى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذي قيمة مضافة لجميع المعنيين. ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية:

-تصميم العمليات وإدارتها.

-تحسين العمليات بطرق ابداعية تضمن زيادة القيمة المضافة وارضاء المتعاملين والمعنيين.

-تصميم الخدمات وتطويرها بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.

-تقديم الخدمات.

-ادارة علاقات المتعاملين وتقويتها.

-ادارة البيئة والطاقة والسلامة المهنية (التميمي، 2012).

كما تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وتخطيط وإدارة وتحسين العمليات، وذلك من أجل تحقيق الرضاء الكامل وخلق قيمة إضافية لأصحاب المصلحة ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية هي:

- المنهجية في تصميم العمليات وإدارتها: لقد تم الأخذ بعين الاعتبار في هذه المعيار الفرعي الطريقة التي من خلالها يتم تصميم جميع العمليات بالإضافة إلى العمليات الرئيسية التي تدعم تنفيذ السياسة والاستراتيجية، كما يتضمن إيجاد نظام لإدارة العمليات ومراجعة العمليات وتحسينها ومراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق السياسة واستراتيجية المنظمة.
- تحسين العمليات بطرق إبداعية: يهتم هذا المعيار الفرعي بالتحسينات حيث يتضمن تحديد الفرص لكل من التقدم السريع والتحسين التدريجي، أما مثل هذه الفرص فقد جاءت عن طريق مصادر متنوعة تتضمن استعراض الأداء الحالي من الأهداف أو المعايير، بالإضافة إلى اكتشاف تصميمات جديدة للعمليات وأفكار جديدة عن طريق الأفراد.

- تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها وفقا لاحتياجات وتوقعات الزبائن: من أجل تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن تقوم المؤسسات باستخدام أسلوب تحليل الأبحاث المتعلقة بالسوق ودراسات المسح الخاصة بالزبائن بالإضافة إلى آليات التغذية الراجعة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، واستنادًا إلى هذه المعلومات فمن المحتمل تصميم خدمات ومنتجات جديدة أحيانا بمشاركة الزبائن والشركاء مع الأخذ بعين الاعتبار مدى أثر التكنولوجيا القائمة أو الجديدة، إن استخدام الإبداع والابتكار بالإضافة إلى القدرات الرئيسية سواء من الأشخاص في داخل المنظمة أو خارجها ربما يقود إلى إنتاج منتجات جديدة وبالتالي فتح أسواق جديدة.

إدارة علاقات الزبائن وتعزي زها: أصبحت عملية إدارة علاقات الزبائن واحدة من الضروريات حيث تحتوي الأنشطة في هذا المعيار الفرعي على إدارة الاتصال اليومي بالإضافة إلى معالجة الاستفسارات، والشكاوى المقدمة منهم، كذلك الاهتمام بقياس رضا الزبائن وجمع المعلومات منهم حول الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها من أجل تعزيز مستوى رضاهم (التميمي، 2012).

### 5.7.1.2 المعيار الخامس: الشراكات والموارد

تقوم المنظمة المتميزة بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والمصادر الداخلية وذلك من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والحصول على تنفيذ فعال للعمليات، ومن خلال التخطيط وإدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بعمل توازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة. وينقسم هذا المعيار إلى خمسة معايير فرعية

-إدارة الشراكات الخارجية: بالرغم من أن المعيار الفرعي الثالث في محور القيادة قد ناقش شراكة القادة مع الشركاء، يهتم المعيار في النهج المستخدم بشكل يومي، حيث تحتوي هذه المناهج على تحديد الشركاء الرئيسيين وفرص الشراكات الاستراتيجية التي تتوافق مع السياسة واستراتيجية المنظمة، كما يتم رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة والعمل المشترك على تحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات (الفرا وسهمود، 2015).

-إدارة الأمور المالية: يتم تعريف المصادر المالية على إنها أموال قصيرة الأمد مطلوبة لعمليات التشغيل اليومية، بالإضافة إلى تمويل رأس المال من مصادر مختلفة مثل أصحاب المصلحة وأرباح رأس المال المقترض، والإعانات اللازمة لعملية تمويل العمل طويل الأمد، أما بالنسبة للاستراتيجية المالية فيجب أن يتم دعمها بشكل أساسي وعلى مستوى عالي، يناقش هذا المعيار الفرعي أيضا التخطيط المالي وإعداد التقارير من أجل تأكيد وضمان سلامة الإجراءات المالية في المنظمة، أما المتطلبات فتمتد لتشمل جوانب أخرى مثل إدارة المصاعب والمخاطر وعمليات الإدارة على جميع المستويات في المنظمة.

-إدارة الممتلكات (المباني والمعدات والمواد..): يهتم هذا المعيار بالتركيز على زيادة قيمة جميع الموجودات وتقليل آثارها على البيئة، ومن أجل زيادة قيمة الأصول الثابتة فقد تمت زيادة إجمالي "دورة الحياة" عن طريق الإدارة الحريصة والصيانة، أما بالنسبة لحماية هذه الأصول فهو عبارة عن جزء رئيسي يتم أيضا إتخاذ إجراءات وقائية وذلك من أجل تقليل آثار هذه الأصول على البيئة والمجتمع، لذلك فإن عملية إعادة تدوير وتكرير النفايات تعتبر من الضروريات أما الاستفادة الأخرى فتتحقق من خلال الاستفادة من استهلاك المرافق(ماء البارد، 2014).

-إدارة الموارد التقنية: أما بالنسبة لموضوع تطبيق التكنولوجيا واستخدامها فيغطي ويهتم بكيفية إدارة وحماية المنظمة لهذه التكنولوجيا، متضمنة تكنولوجيا المعلومات التي تقدر بمثابة القاعدة الأساسية للمنتجات والعمليات والأنظمة بالإضافة إلى كيفية استكشاف المعلومات الجديدة وذات الصلة والتي من الممكن أن تكون مهمة وذات فائدة للعمل، كما يجب استخدام التكنولوجيا وتكريسها من أجل دعم التطوير والتحسين المستمر، إضافة إلى تحديد وتقييم التكنولوجيا البديلة والناشئة والمستجدة وفقاً لآثارها ونتائجها على العمل(ماء البارد، 2014).

- إدارة المعلومات والمعرفة: يتم تعريف مصادر المعلومات على أنها بيانات تجارية وتقنية بالإضافة إلى أي معلومات أخرى بجميع أشكالها، أما بالنسبة للطرق التي يمكن من خلالها أن تصبح المعلومات التجارية متاحة وسهلة الوصول سواء من مستخدم داخلي أو خارجي قد تم أخذها في عين الاعتبار، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المعيار الفرعي لا يهتم فقط بأنظمة الكمبيوتر بل ويهتم أيضاً بأنظمة المعلومات الورقية، أما بالنسبة للطرق التي من خلالها تقوم المنظمة بإدارة المعلومات والمعرفة فهي غاية في الأهمية لذلك فإن استراتيجية المعلومات يجب أن تدعم المستوى العالي من السياسة والاستراتيجية ويجب أيضاً الأخذ بعين الاعتبار الطريقة

التي من خلالها يتم تشكيل هذه المعلومات، أما بالنسبة لفعالية ونزاهة وأمن ودقة وشمولية هذه المعلومات فيجب أن يتم تأكيدها وتحسينها وجعل المعلومات المناسبة في متناول الجميع (التمييزي، 2012).

ويتميز الانموذج الاوروبي الادارة الجودة ان هناك الكثير من المناهج تحقق امتيازاً قابلاً للمحافظة على كل مظاهر الأداء، وهو مبني على افتراض الممتازة بالنسبة للأداء، والزيون، والناس، والمجتمع من خلال السياسة الاستراتيجية التي تسلمت خلال مشاركات النار والموارد وعمليات التشغيل.

هناك بعض المفاهيم الاساسية التي تدعم الانموذج الاوروبي لإدارة الجودة يمكن تلخيصها بالاتي: (الزمانى، 2008، بتصرف).

- 1- التركيز على النتائج: والقصد هنا عمل توازن في اشباع حاجات كافة المستفيدين من الشركة سواء زبائن عمال، وملاك، ومجتمع وغيره.
- 2- التركيز على الزبون: الاحتفاظ بالزبائن وزيادة الحصة في السوق يحدث بشكل أفضل عندما يكون هنالك تركيز واضح على احتياجات الزبائن الحاليين.
- 3- القيادة والثبات على الغرض: ان سلوك قادة الشركة هو الذي يخلق وضوح وتوجه مشترك نحو الهدف.
- 4- الادارة بالعمليات وبالواقع: تكون كفاءة الادارة عالية عند تفهم العلاقات المتداخلة بين الانشطة المختلفة، وعندما تكون القرارات التحسينية لهذه الانشطة مبنية على معلومات موثوقة وتتضمن اراء المستفيدين.
- 5- تنمية الافراد وتطويرهم واشراكهم: ان اقصى إنتاج في الشركة بحاجة الى زرع قيم مشتركة في بيئة الشركة المليئة بالنقمة والتحفيز الذي يشجع الجميع في الاشتراك بعملية الجودة.
- 6- الابداع والتطور المستمر: يتضاعف الأداء عندما يكون مبنياً على الادارة والمشاركة بالمعرفة في بيئة خصبة للتطور المستمر والابداع والتعليم المستمر.
- 7- تنمية الشراكات: تعمل الشركات بشكل أكثر فاعلية عندما يكون لديها علاقات تبادل منفعة مبنية على الثقة وتبادل الثقة مع الشركاء.

8- المسؤولية العامة: لن تتحقق الفائدة بعيدة المدى للشركة ولأفرادها الا بعملها في اطار قوانين المجتمع وتحقق توقعاته.

ولتسهيل عملية تقييم الشركات بناء على بنود هذا الانموذج، فقد تم تقديم طريقة (radar) والتي تتكون من اربعة عناصر تعكس دورة التطوير المستمر كالتالي:

- (Results) او النتائج.
- (Approach) الية العمل.
- (Deployment) نشر الالية.
- (Assessment review) التقييم والمراجعة.

وهذا الترتيب يقضي بان الشركة او المنظمة تحتاج التالي:

- تحديد النتائج التي تهدف الى تحقيقها كجزء من عملية السياسة والاستراتيجية سواء اهداف مالية او تشغيلية ام رضى لدى المستخدمين (r).
- التخطيط وتطوير مجموعة اليات العمل المنطقية والمناسبة للوصول الى هذه النتائج الان ومستقبلا (a).
- العمل على نشر هذه الليات بطريقة منظمة لضمان التطبيق الكامل (d).
- التقييم والمراجعة لهذه الليات عن طريق رقابة النتائج وتحليلها، وبعد ذلك تحديد ووضع اولويات لتطبيق التحسينات وهكذا (a&r).

ان الغرض من بنود انموذج الجودة الاوروبي هو الحصول على اجابات من شأنها توضيح الصورة بالتفصيل عن وضع المؤسسة او الشركة، ويمكن اجراء عملية التقييم هذه بواسطة اشخاص مختصين، ويمكن عمله بواسطة فريق من المؤسسة للإجابة عن اسئلة تهدف الى فهم المؤسسة وتقييمها بالنسبة لمعايير والانموذج المختار.

## 8.1.2 النتائج

### 1.8.1.2 المعيار السادس: نتائج المتعاملين:

ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، فضلاً عن خمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 15% أي ما يعادل 150 نقطة من 1000، ولنتائج المتعاملين نوعان:  
الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين.  
مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي تجاه المتعاملين.

كما يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم. ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:  
- مقاييس رأي المتعاملين: تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين (من خلال استبانات الراي، ومجموعات النقاشات، والشكاوى، ورسائل الشكر وما شابه). ويتم اخيار الدورية الملائمة لدراسات رضا المتعاملين (نصف سنوي او سنوي او كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام وحجم الامكانات وما شابه. على ان الاهم من ذلك هو درجة مصداقية ومدى موضوعية نتائج القياس بما في ذلك شمولية القياس ومستوى الاستفادة من نتائج هذه المسوحات والدراسات وترجمتها الى خطط تطويرية تنعكس ايجابيا على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام. وهذا ولن يكون لمدى دورية عمليات القياس ودرجة تكرارها أثر على نتائج التقييم المؤسسي.  
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين: هذه مقاييس أداء داخلية من اجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين وحسب طبيعة العمل (المزين والغامدي، 2018).

### 2.8.1.2 المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية:

ويحتوي هذا المعيار عنصرين، فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000، ولنتائج الموارد البشرية نوعان:  
الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي الملاكات العاملة.

مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء الملاكات العاملة الفعلي (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقا نموذج التميز الأوربي، 2010).

كما يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم: ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:  
-مقاييس رأي المتعاملين: تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين (من خلال استبانات الرأي. ومجموعات النقاشات. والشكاوى. ورسائل الشكر وما شابه). ويتم اختيار الدورية الملائمة لدراسات رضا المتعاملين (نصف سنوي او سنوي او كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام وحجم الامكانيات وما شابه، على ان الاهم من ذلك هو درجة مصداقية ومدى موضوعية نتائج القياس بما في ذلك شمولية القياس ومستوى الاستفادة من نتائج هذه المسوحات والدراسات وترجمتها الى خطط تطويرية تنعكس ايجابيا على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام، هذا ولن يكون لمدى دورية عمليات القياس ودرجة تكرارها أثر على نتائج التقييم المؤسسي وحسب طبيعة العمل.

-مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية، هذه مقاييس أداء داخلية من اجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ ب: وتحسين الأداء المتعلق بالموارد البشرية (الغيلي والشريمي، 2016).

### 3.8.1.2 المعيار الثامن: نتائج المجتمع:

يضم هذا المعيار عنصرين فضلاً عن تسعة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000، ولنتائج المجتمع نوعان:  
الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع.

مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي نحو المجتمع (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقا نموذج التميز الأوربي، 2010).

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي، والاقليمي، والعالي، ويشمل هذا المعيار الرئيس المعياريين الفرعيين التاليين:

-مقاييس رأي المجتمع: تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع بناء على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبانات الرأي والتقارير، واللقاءات والاجتماعات العامة.

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع: هذه مقاييس أداء داخلية من اجل مراقبة وفهم والتنبؤ بتحسين الأداء المتعلق بالمجتمع (السوداني وحيدر، 2016).

#### 4.8.1.2 المعيار التاسع: نتائج الأداء المنظمي:

ويحتوي هذا المعيار على عنصرين فضلاً عن ستة أنشطة فرعية، ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشراً للأداء المنظمي بشكل كامل (النتائج النهائية للمنظمة) والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها بحسب خططها، يبلغ وزنها النسبي 15 % أي ما يعادل 150 نقطة من 1000 (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقاً نموذج التميز الأوروبي، 2010).

ويتناول هذا المعيار مدى قياس النتائج والانجازات وتحقيقها مقارنة بالخطط الموضوعية، وبما يتفق مع السياسة والاستراتيجية، وبناء على طبيعة العمل والاهداف يمكن للنقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي الأول عن مخرجات الأداء الرئيسية ان تتدرج ضمن النقاط التلي يتضمنها المعيار الفرعي الثاني عن مؤشرات الأداء الرئيسية وبالعكس ويشمل هذا المعيار الرئيس المعياريين الفرعيين التاليين:

- مخرجات الأداء الرئيسية، هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها، وبناء على طبيعة العمل والسياسة والاستراتيجية.

- مؤشرات الأداء الرئيسية، هذه مقاييس عملياته من اجل مراقبة العمليات وفهمها وتحديدها، والتنبؤ بتحسين نتائج الأداء المؤسسي (أبو حميدان، 2016).

#### 2.2 الأداء المؤسسي

تعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي. ويتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الإنسان بشكل

رئيس، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المؤسسة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهياكل التي تضمن تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال، والمدخلات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أعمالها وأنشطتها، والعمليات الداخلية الناظمة لطرق الأداء، ثم المخرجات التي تميز المؤسسة عن غيرها، وترتبط بأهدافها التي وضعتها (الدجني، 2011)

إن قياس الأداء وتقييمه في أي مؤسسة لا بد أن يكون شاملا لكل المكونات التي ذكرت سابقا، فلا يكتفى بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين (عبد الهادي، 2017).

لقد أثر التحول السريع والتغيرات الدراماتيكية التي صبغت القرن الحادي والعشرين في مجال تطور المعارف والمعلوماتية، والتطور التكنولوجي، والتحويلات الديمقراطية في مجال الاقتصاد، وثورة الاتصالات، والعولمة في صياغة الإدارة العصرية على نحو من المرونة التي تحدث التكيف مع هذه المتغيرات، واصطبغت المؤسسات بسمات عامة أبرزها الارتباط بالسوق العالمي، والسعي إلى التميز، وقبول التغيير، والحرص على إرضاء الزبائن، والتحديث المستمر والابتكار، والانفتاح على العالم المتغير، واحترام الإنسان واستثمار طاقاته، وتوكيد الجودة الشاملة، واعتماد البحوث العلمية أساسا لعملية التطوير في المنتجات والخدمات، والاتجاه نحو المستقبل، مما أدى إلى ظهور توجهات إدارية تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، ومن هذه التوجهات التي أسهمت في تحسين الأداء:

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة).
- إدارة الجودة الشاملة.
- التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي.
- الأتمتة واعتماد التكنولوجيا في الإدارة.

## 1.2.2 عناصر ومعايير ومؤشرات الأداء المؤسسي

يمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية التي تستخدمها المنظمات كأساس للتقييم والمراجعة:  
اولا: الكفاءة. Efficiency. يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام، وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات أو النسبة بين المخرجات والوقت، ثانيا: الفاعلية: Effectiveness. ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة المحلية أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدات التنظيمية لها، ثالثا: الإنتاجية: Productivity. ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات الوحدة المحلية. رابعا: الجودة: Quality. تتضمن مقاييس الجودة توقعات الزبون (المستفيد) مثل الدقة، السرعة، الاستجابة والمسئولية. وفيالي تفصيل لكل من هذه المعايير:

### 1.1.2.2 الكفاءة

حيث يبين هذا المؤشر كمية العمل اللازم لإنتاج وحدة واحدة فاذا كان المعيار الاول يعبر عن زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الإنتاج لكل عامل في الساعة او اليوم فان المعيار الثاني يقيس مدى الانخفاض في وقت العمل المبذول لإنتاج ناتج معين" (العيساوي، 2005، 261-262).  
معيار الطاقة الإنتاجية: يعتبر احد المعايير التي تستخدم في تقويم كفاءة الأداء للمشروعات ان الهدف الاساسي من الإنتاج وزيادة المبيعات وزيادة الارباح او زيادة المنافع الاجتماعية نظرا لما ذلك من اهمية انخفاض تكاليف أي مشروع هو تحقيق الاستغلال الامثل للطاقات الإنتاجية نظرا نتيجة الاستخدام الامثل للموارد المتاحة. نلاحظ ان هذا الموضوع له اهمية خاصة في البلدان النامية بسبب التخلف الاقتصادي والاجتماعي بالإضافة الى محدودية الموارد الاقتصادية المتاحة وذلك يتطلب تحقيق الاستخدام الامثل ونوعا للموارد باستخدام كل الطاقات المتاحة لرفع الإنتاج كما ان هذا المعيار تظهر اهميته كونه يربط بين الطاقة الإنتاجية وبين التكاليف والارباح والمبيعات فعندما تزداد الطاقة الإنتاجية تنخفض حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة كما يعني ذلك زيادة الوحدات المنتجة وتلبية حاجة المجتمع من السلع والخدمات (عبد الستار، 2009).

أصبحت كافة الشركات، والمؤسسات تبحث عن الموظفين الذين يمتلكون الكفاءة، والقدرة على الإبداع وانجاز المهام المطلوبة دون تقصير، وذلك حتى تستطيع مواكبة التطورات المتلاحقة، وتضمن الحفاظ مكانة مميزة في السوق، وهذا ما دفع الكثير من الموظفين إلى البحث عن الطرق الفعالة التي تسهم في رفع كفاءتهم، وتركيزهم في العمل، ومن هذه الطرق

أولاً : نبذة عن الكفاءة: الكفاءة تعني القدرة على تحقيق أقصى استفادة من العناصر المتوفرة لدى المؤسسة أو المنشأة لتحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد ، وذلك دون إهدار المال، وفي تعريف آخر يقصد بها أداء المهمة المطلوبة في الوقت المحدد بأفضل الطرق، والجدير بالذكر أن الموظف الكفاء هو من لديه العديد من المهارات، والقدرات سواء العقلية أو الثقافية التي تعينه على أداء مهامه الوظيفية بتميز، وابداع (هاجر، 2017، استرجع بتاريخ 2019/4/11 متاح على الموقع الالكتروني <https://www.almrsl.com/post/495882>).

ثانياً : خمسة طرق لزيادة الكفاءة، والتركيز في العمل:

تطلب الكثير من الشركات من الموظفين، والعاملين لديها انجاز المهام بكفاءة، وابداع و بالطبع، و لن يعتمد ذلك على قدراتهم، ومهاراتهم فقط بل يتطلب منهم ذلك التركيز بشكل مستمر من أجل انجاز المطلوب بنجاح ، و بجانب القدرات و المهارات المميزة التي تمتلك دور بارز في رفع الكفاءة و التركيز هناك مجموعة من الطرق التي يمكنهم الإعتماد عليها، و هي كالتالي:-

أولاً: حصر الأهداف وتحديد الأولويات يجب أن يقوم الفرد بتحديد كافة الأهداف المطوب انجازها، وعليه أن يحدد أيضاً كافة الوسائل والخطوات التي يمكنه الإستعانة بها من تنفيذ هذه الأهداف، وبالتأكيد سيسهم ذلك في توفير رؤية واضحة للفرد عن المهمة التي يريد إنجازها وسيقوده ذلك إلى انجازها بكفاءة وتركيز، ومن الضروري أيضاً أن يقوم بترتيب قائمة المهام، والأولويات وعليه أن يضع كل ما هو هام، وعاجل في المقدمة.

ثانياً: السرعة

قد تؤدي إلى الوقوع في الكثير من الأخطاء، وهذا ما يتسبب في زيادة الخسائر، ولذلك من الضروري أن يتمهل الفرد، ويأخذ وقته في التفكير، والتخطيط لإنجاز المهمة المطلوبة فكلما كان

الفرد ملتزماً، ومتمهلاً سيسهم ذلك في تحسين تركيزه، ورفع كفاءته (هاجر، 2017، استرجع بتاريخ 2019/4/11 متاح على الموقع الالكتروني <https://www.almrsl.com/post/495882>).

#### ثالثاً: محاربة الأفكار السلبية

يؤدي التفكير السلبي إلى سلب واستنزاف القدرة العقلية للفرد، وذلك لأن التفكير بهذه الطريقة يسهم في زيادة تحفيز الدماغ بشكل خاطئ مما يزيد التوتر، والإرهاق، ويجعل الفرد غير قادر على التركيز، ويؤثر ذلك بالسلب على قدرته على الإنتاج، ولذلك من الضروري أن يحاول الفرد التخلص من السلبي، ويفكر فقط في الأمور الجيدة، والمزايا، والنتائج الإيجابية التي ستعود عليه إذا نجح في عمله، وعليه أن يذكر نفسه دائماً بنجاحاته، وانجازاته.

#### رابعاً: تنمية مهارة التركيز

يمكن للفرد أن ينمي مهارة التركيز لديه، وذلك من خلال التدريب فيمكنه مثلاً أن يركز تفكيره على فكرة ما، يتعمق في دراستها، وعليه أن يبعد نفسه عن كل ما يشتت انتباهه سواء الإنترنت أو التفاعل مع من حوله، وبمرور الوقت سيعتاد على التركيز في الكثير من الأمور، وسيؤدي ذلك إلى الإنتاجية.

#### خامساً: الحد من التأجيل

لاشك أن التأجيل سبب رئيسي في زيادة المشكلات بالنسبة للكثير من الموظفين ، وذلك لأنه عادة يسهم في زيادة الضغط النفسي، ويعرض الموظف لإنتقادات لاذعة من الرؤساء، والزبائن ، والتأجيل أيضاً سبب في فقدان التركيز، وانخفاض الكفاءة، ولذلك يفضل أن يدرّب الفرد نفسه على التخلص من هذه العادة السيئة، والتركيز على انجاز المهمة المطلوب في الوقت المحدد لها فمثلاً يمكنه أن يخطط الفرد مسبقاً لهذه المهمة، و يقوم بوضع عدة خطوات ، ويحرص على اتباعها حتى يسهل عليه انجاز هذه المهمة بنجاح (هاجر، 2017، استرجع بتاريخ 2019/4/11 متاح على الموقع الالكتروني <https://www.almrsl.com/post/495882>).

## 2.1.2.2 الإنتاجية

لقد وضعت مفاهيم عديدة للإنتاجية أدت إلى الكثير من الالتباسات والخلط وخاصة بين مفهوم الإنتاج والإنتاجية ومعدل الإنتاج لذا يجب التمييز بين الإنتاج والإنتاجية حيث ان الإنتاج هو محصلة مطلقة لكمية المنتج النهائي بينما الإنتاجية هي علاقة نسبية قابلة للقياس الكمي بين المخرجات من جهة والمدخلات او المستخدمة من جهة اخرى. "ان الإنتاجية في جوهرها هي العلاقة بين حجم او قيمة الإنتاج وحجم أو قيمة عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية وبصورة أدق إن الإنتاجية هي النسبة بين المنتوج وعناصره أي بمعنى المخرجات على المدخلات وبالرغم من وجود مفاهيم عديدة للإنتاجية الا ان الشائع منها والاكثر استخداما إنتاجية العمل لذلك فانه عندما يطرح مفهوم الإنتاجية لوحده فان ذلك يعني إنتاجية العمل ويمكن التمييز بين نوعين من الإنتاجية :1. الإنتاجية الكلية :وتعني الإنتاجية لجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية الإنتاجية الجزئية :وتعني الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج" وتعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المشروع وضمن اسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة يمكن التعبير عن الطاقة الإنتاجية كقياس اما بشكل ساعات عمل او بشكل وحدات إنتاج (العيساوي، 2013).

الإنتاجية تعني تحقيق اكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات .والإنتاجية، هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي ... Productivity is NOT ... ليست الإنتاجية Productivity is not equivalent to production للإنتاج مرادفة ليست الإنتاجية. 1 الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات من المدخلات . Productivity is not a mere pursuit of الكفاءة لتحقيق السعي فقط تعني لا الإنتاجية. 2 efficiency من اجل تحسين الإنتاجية، قد تلجأ الإدارة إلى الضغط على العمال وإجبارهم على العمل بمشقة، او ربما تلجأ إلى التخلص من البعض منهم لتخفيض نفقات الإنتاج factor Input فالإنتاجية تعني أن نعمل ببراعة، وليس بجهد مضني Harder Not Smarter Work Productivity is not equivalent to productive

الإنتاجية للطاقة مرادفة ليست الإنتاجية. 3 capacity لا يمكن اعتبار المنظمة انها منتجة لمجرد انها تنتج اعلى كمية من السلع في أقصر مدة من الزمن، بينما لا تلقى هذه السلع قبولا او استحساناً لدى الزبائن customers by Rejected. Productivity is not equivalent to  
 profitability للربحية مرادفة ليست الإنتاجية. 4 تقيس الربحية الموقف المالي للمنظمة في الامد القصير، بينما تقيس الإنتاجية موقف المنظمة في الامد الطويل . Productivity: A Measure of  
 ... مقياس: الإنتاجية الإنتاجية = الكفاءة + الفاعلية + Productivity = Efficiency +  
 Effectiveness الكفاءة = عمل الأشياء بشكل صحيح Efficiency = Doing things right  
 الفاعلية = عمل الأشياء الصحيحة Effectiveness = Doing the right things الإنتاجية =  
 عمل الأشياء بشكل صحيح + عمل الأشياء الصحيحة P

(<http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity.pdf>)

اثر المعرفة في نمو الإنتاجية :يعتبر تقدم المعرفة مصدرا اساسيا لنمو الإنتاجية. وهذا يعني العمل على التوظيف التجاري المناسب للابتكارات العلمية. ولزيادة نمو الإنتاجية، يجب ان تجني الامة مزيدا من منافع الابتكار من خلال الاضافات المستمرة والمتزايدة للمعارف العلمية الجديدة وترجمتها الى عائد اقتصادي في شكل ارتفاع مستمر في الإنتاجية . الإنتاجية وأجور العمل- :يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة اجور العاملين، لكن يجب ان لا تزيد اجور العاملين دون زيادة حقيقية في الإنتاجية، لان ذلك سيؤدي إلى ارتفاع اسعار المنتجات، وبالتالي زيادة التضخم - .ترتبط إنتاجية العمل بالاستهلاك الفردي من خلال الأجور التي يحصل عليها العمال في سوق العمل. وتتحدد مكافآت العمل (خدمات التأمين الصحي، المعاشات والاشترك في التأمينات الاجتماعية بجانب الأجور النقدية (على المدى الطويل بحسب قيمة ناتج العمل. وهكذا تميل التغييرات في مكافآت العمل الحقيقية الى مسابرة التغييرات في إنتاجية العمل - .إنتاجية العامل هي العامل الحاسم الذي يقرر ما اذا كانت مستويات المعيشة سترتفع ام ستتخفض .المصادر الأساسية لنمو الإنتاجية :زيادة التراكم الرأسمالي، وإعادة تخصيص الموارد، تحسن مهارات العمال والتعليم، تطور المعرفة، وفورات الحجم الكبير، التغييرات في المناخ الاستثماري، والبشري .ان نمو الإنتاجية هو المصدر الرئيس لتحسن مستويات المعيشة، كما انه يؤثر على مكانة الدولة في المجتمع الدولي ومدى نفوذها في

الأحداث الدولية. الإدارة والإنتاجية: تلعب الإدارة دوراً مهماً في تحفيز نمو الإنتاجية. مع أن السياسات الاقتصادية تساعد على توفير المناخ الاقتصادي المحفز لزيادة الاستثمار، غير أنه يقع على عاتق الإدارة اكتشاف فرص الاستثمار الواعدة، ووضع الخطط الاستثمارية المناسبة، وتحمل المخاطر الناتجة عن النشاط. فالتقدم العلمي وحده يمكنه أن يولد فرصاً تجارية جديدة، بيد أن استغلال هذه الفرص وتقديم التقنيات الحديثة للأسواق يتوقف على كفاءة رجال الإدارة. كذلك يقع عليها مهمة التنمية المستمرة لمهارات العاملين. العوامل المؤثرة على إنتاجية المشروع: 1. النظام الاجتماعي: أن سلوك الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية السلبية السائدة في المجتمع، مثل - عدم احترام الوقت - عدم الجدية في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ترسيخ الروابط العائلية والمحسوبة في إدارة التنظيم - الارتجال في إدارة التنظيم، وعدم اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة - تردّي المركز الاجتماعي للعامل، وتدني أجره - ضعف وعي المجتمع بأهمية زيادة الإنتاجية

(<http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity.pdf>)

### 3.1.2.2 الفاعلية:

وتعني فاعلية المنظمة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعية والتي تؤدي إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها، ولبناء منظمة فعالة يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويجب على المنظمة أن يكون فيها كفاءة في العمليات والإجراءات التي تحدد كيفية العمل في المنظمة.

كما عرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلا من الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو قصيرة الأجل.

وفاعلية المؤسسة (Effectiveness) والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية (صيام، 2010).

وتقسم الفاعلية إلى ثلاثة أقسام: 1-فاعلية إدارية: وهي ما ينجزه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته. 2-فاعلية ظاهرية: وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل الإنجاز في الموعد المحدد واتخاذ القرارات السريعة وتحقيق علاقات عمل جيدة. - 3فاعلية شخصية: وتتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتمشيها مع أهداف المدرسة (رضا- روح عالية) نور الدين، (2008)

تهدف جميع المؤسسات والشركات إلى تحقيق أهدافها ضمن الخطط التي تضعها، بحيث تخلق توازناً بين رغبتها في تحقيق هذه الأهداف وبين قدرة الأشخاص العاملين فيها، وهذا من أجل زيادة معدل الأداء الوظيفي لكل فرد فيها، وتهدف إدارة أي مؤسسة أو شركة إلى تفاعل جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية. (إسراء ربحي، 2017، موضوع.كوم متاح على الموقع <https://mawdoo3.com>)

أما الفاعلية فلها عدة تعريفات منها أنها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة، أي تحديد الأعمال الصحيحة حتى تتمكن المؤسسة من أدائها، وقد تعرف الفاعلية بأنها الإنتاج وتعني أنّ فاعلية أي فرد تُحدد بكمية الإنتاج التي يستطيع تحقيقها، ولكن يرى البعض أنّ هذا ليس تعريفاً دقيقاً للفاعلية، ورأى بعض الباحثين أنّ الفاعلية هي القدرة على إنتاج أكبر كمية باستخدام أقل الموارد، أو أنّها مدى الإنجاز الذي يُمكن تحقيقه من الأهداف الموضوعّة لأي مؤسسة. ولكن هذا لا يعني أنّ العلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة وثيقة، فقد تكون المؤسسة تتمتع بفاعلية عالية وتُحقق أهدافها ولكنها لا تتمتع بكفاءة موظفيها، وهذا يعني أنّها تحقق الأهداف وتنتج اللازم ضمن الموارد المتاحة أو أقل منها، ولكنها تباع منتجاتها بخسارة أي أنّها فقدت سمة الكفاءة في العمل، ولكنها لا تزال تمتلك الفاعلية، لهذا فإن اجتمعت الكفاءة مع الفاعلية ستصبح المؤسسة من أنجح المؤسسات التي تحقق الأهداف وتحقق الأرباح دون نسيان دور العاملين فيها، وإعطاء كل موظف حقه وكذلك وضعه في

المكان الذي يتناسب مع قدراته. شروط نجاح الفاعلية ويجب أن تتوافر في الفاعلية عدة أمور أهمها: تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. أن تكون عملية الإنتاج سهلة، وبالوقت نفسه يجب أن تكون مُنظمة بشكل دقيق، كما يجب أن تُحقق الرضا الوظيفي لجميع العاملين. تحقيق الرضا للمستفيدين من هذه المؤسسة والذين تربطهم علاقات بالمؤسسة، وخاصة إن كانت تعتمد في بعض أعمالها عليها، وتربطها مصلحة مُشتركة. وفي الإدارة فإنّ الفاعلية ترتبط ارتباطاً مباشراً معها، فالإدارة تهدف إلى تحقيق كل ما هو إيجابي للمؤسسة، وهذا الأمر الذي تُحقّقه الفاعلية للمؤسسة فلا يُمكن أن تجلب الفاعلية أمراً يعود بالضرر على عمل المؤسسة أو إنتاجها. (إسراء ربحي، 2017، موضوع.كوم متاح على الموقع (<https://mawdoo3.com>)

#### 4.1.2.2 جودة الأداء

وباللغة الإنجليزية Quality ، ومعنى الجودة لغةً: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، وتُعتبر الجودة معياراً موثقاً به، ليمتيز إنجاز ما عن غيره من الإنجازات الموجودة في البيئة نفسها وفي المجال نفسه، ويكمن امتيازه بأن يكون خالياً تماماً من أيّ عيب من الممكن أن يكون سبباً للانتقاد، ويكون ذلك عن طريق الانقياد لمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير القابلة للتحقق من مدى الجودة، وقابلة للقياس أيضاً، وهذه المعايير وُجدت لنيل رضا الزبون أو الزبون أو المستخدم، وحتى يُعدّ أن المنتج قد حقق معايير الجودة يجب أن تكون نسبة العيوب به تساوي صفر. ويشار إلى أنّ مصطلح الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع المؤسسات، وفي نطاق أوسع فإنّ الجودة أصبحت لا ينحصر مفهومها بالمنتج، بل أصبح يرتبط بجودة الإنتاج، وجودة العاملين، وجودة الفحص، وجودة المخازن التي تُخزّن بها المنتجات، وجودة التوريد، وجودة خدمات ما بعد التوريد، فكلّ ما ذكر له علاقة بجودة المنتج النهائي، وتوكل هذه المهام إلى أقسام المؤسسة لغايات مراقبة ومتابعة الجودة والتحكم بها، وهذه الأقسام هي: تخطيط الجودة. ضمان الجودة. ضبط الجودة. التطوير المستمر. مفاهيم الجودة وتشمل الجودة على عدة مفاهيم حول حقيقتها وأبعادها التي تمثلها تمثيلاً حقيقياً، وهي خمسة مفاهيم تقريباً، وكل مفهوم من بين هذه المفاهيم يمكن الجدل والنقاش حوله، وهذه المفاهيم هي: الفانقيّة: حيث يُعتبر المنتج ذا جودة إذا كان متفوقاً، وتعرف

مدى جودته بمجرد رؤيته. الجودة القائمة على المنتج، حيث تختلف الجودة من منتج لآخر، وفقاً للصفات المميزة أو الخصائص التي من الممكن أن يكتسبها المنتج وفق نوعيته. الجودة القائمة على المستخدم: وهي مدى ملائمة الخدمة أو قدرتها على مطابقة توقعات ومتطلبات الزبون. القائمة على التصنيع: هي مدى قدرة المنتج على مطابقة المواصفات التي وضعت عند بدء تصميمه وانسجامه معها. الجودة القائمة على القيمة، وهي المحاولة بتقديم أفضل المنتجات المطابقة لمتطلبات الزبون مقابل أقل سعر لها. وعرفت منظمة الأيزو (النظام الدولي القياسي) في سلسلتها المواصفات التي أصدرتها (ISO14000) و (ISO 9000) أن الجودة هي مدى قدرة مواصفات المنتج أو الخدمة على التطابق مع المواصفات المطلوبة، وتتخذ عدة صفات مثال: جودة سيئة، وجيدة، وممتازة، وتعتمد عملية التقييم على عوامل قابلة للقياس، مثل: الطول، والعرض، والوزن، والنسب، وخواص المواد، والسعر، والاستخدام وغيرها. معايير الجودة قدم الأمريكي فيليب كروسبي من خلال فلسفته لإدارة الجودة الشاملة أربع دعائم لمفهوم الجودة الشاملة، وهي: جودة المنتج: وهي أن يكون مطابقاً للمواصفات التي يطلبها الزبون. نظام الجودة هو وقاية المنتج/ الخدمة من أي أخطاء. يجب أن يكون معيار الأداء في الجودة هو "صفر عيوب". يتم قياس جودة المنتج بقياس مدى عدم مطابقته أو مطابقته للمتطلبات. أبعاد جودة المنتج يكون المنتج قد حقق الجودة بتلبية متطلبات الزبون، ويتم تحديد ذلك وفقاً للأبعاد الثمانية التالية: الأداء: (Performance) ويعرف هذا البعد بأنه مدى قدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبون، والقيام بما هو مطلوب منه. الموثوقية: (Reliability) وهي منح الزبون المعلومات الموثوقة حول أقصى مدة صلاحية للمنتج. التحمل: (Durability) وهي مدى قدرة المنتج على العيش والاستمرار في أداء عمله. قابلية الاستخدام: (Serviceability) ويُعبّر هذا البعد عن مدى قابلية المنتج للإصلاح ومدى سهولته، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإصلاح ومدتها الزمنية. الجماليات: (Aesthetics) ويرتبط هذا البعد بالمظهر الخارجي للمنتج، بمدى أناقته وجاذبيته. خصائص المنتج: (Features) ويصف هذا البعد مدى قابلية المنتج للتطوير والتحديث، وقدرته على أداء بعض الوظائف بعد التطوير. سمعة المنتج: (Perceived) وترتبط سمعة الشركة الأم، المصنعة للمنتج بسمعة المنتج ذاته. المطابقة للمعايير: (Conformance to Standards) وتوضّح مدى التزام المصنّع بالمواصفات المطلوبة من الزبون في تصنيع المنتج لتحقيق متطلبات العمل ورضاه. أبعاد جودة الخدمة الوقت ودقة التوقيت. (Time & Timeliness) الإحاطة (Completeness) المجاملة أو اللياقة. (Courtesy) التناسق. (Consistency) الموصولية

والراحة. (Accessibility & Convenience) الدقة. (Accuracy) الاستجابة (Responsiveness)(إيمان الحيارى، 2015، استرجع بتاريخ 2019/4/11 متاح على الموقع الإلكتروني (<https://mawdoo3.com>)

## 2.2.2 مكونات الأداء المؤسسي:

يتكون الأداء المؤسسي من خمس مكونات رئيسية هي (John.et al, 2002: 27)

1- إشراك العاملين: ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ القرار على شتى المعلومات، فمعظم المؤسسات التي لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار معتقدة بأن على العامل أن يقوم بعمله فقط دون التدخل في أمور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين، للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كممثل عن زملائه.

2- إدارة الفريق ذاتيا: والمقصود هنا تمكين الفرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

➤ أهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.

➤ حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبنى التنافسية العالية لديهم.

3- الموارد التكنولوجية: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للزبائن، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

4- التعلم المنظمي: تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية " التعلم المنظمي "، أو التعلم داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، وتتم خلال هذه العملية من خلال تبادل المعلومات

بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، وخصوصا عندما يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

5- إدارة الجودة الشاملة: تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي، من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

### 3.2.2 عناصر الأداء المؤسسي:

- لا بد لأي مؤسسة تريد أن ترتقي في أدائها المؤسسي عليها أن تتوافر فيها العناصر التالية
- 1- الانفتاح، والنضوج، والعزم، والتفكير الإيجابي.
  - 2- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
  - 3- مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
  - 4- وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرعة لهذا العمل.
  - 5- توفر راس مال كاف، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة، مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
  - 6- إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين والمتعاملين، وفي نظر منافسيها.
  - 7- قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، واجبار الآخرين على مسايرتها.
  - 8- جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
  - 9- وجود لوائح وأنظمة عمل، محددة وواضحة ومتفق عليها، وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة (الاسطل، 2016).
  - 10- وجود خطط وبرامج محددة وواضحة، ومدروسة ومتفق عليها، وموثقة ومكتوبة، ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.

11-وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ (الاسطل،  
(2016)

#### 4.2.2 مستويات الأداء المؤسسي:

- على الرغم من تعدد تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات وهي كالآتي:
- 1- المستوى الأول: وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة، والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس.
  - 2- المستوى الثاني: وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.
  - 3- المستوى الثالث: وهو مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية وهو وحدة القياس المتبعة (الدجني، 2011).

#### 5.2.2 خصائص الأداء المؤسسي

- يتصف الأداء المؤسسي الذي ينشده بمجموعة من المواصفات كالخصائص التي تجعله عملاً مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يلي:
- 1- المحافظة على ثبات العمل كاستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، كالتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.
  - 2- الاعتماد على جماعية الأداء كالمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين كالخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة كالقرار.
  - 3- المحافظة على الاستقرار الإداري كالمالي للمؤسسة، كذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

- 4- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- 5- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، كاستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف
- 6- التركيز على جودة الأساليب كالنظريات الإدارية بما ينعكس على جودة الخدمات.
- 7- إيجاد القيادات البديلة، و إتاحة المجال للتمييزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا (النجار، 2014).

## 6.2.2 تطوير الأداء المؤسسي

تعد عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، وتساهم في تحقيق استخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة، وبطريقة عملية كإنسانية، تستهدف تحقيق أهداف الهيئة، كتلبية احتياجات كل من العاملين فيها والمتعاملين معها وتمتد أنشطة تطوير الأداء المؤسسي لتشمل جميع الجوانب كالأبعاد الإنسانية كالتنظيمية كالبينية، كذلك على النحو التالي:

- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، كهذا يتحقق من خلال تحقيق رضا كل من العاملين كالتعاملين مع المؤسسة.

- الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص كالأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط القيادة كناطق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز كالمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، كغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.

-الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات، ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات كالقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات كالاهتمام بتطوير القيم والأفكار كالأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المؤسسات، كالمسئوليات الاجتماعية (ربابعة والشرمان، 2017).

## 3.2 دراسات سابقة

### 1.3.2 اولاً: دراسات عربية

دراسة الضلاعين (2018) بعنوان " معايير مقترحة للتميز الاداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الاوروبي للتميز "

هدف الدراسة إلى وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الاداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الاوروبي للتميز، من خلال التعرف على درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الاداري في ضوء النموذج الاوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، كالكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الاداري يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، التخصص)أقتصر تطبيق هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية كأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة (ذكور/ إناث) كالذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة. تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول وقد تبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أهمية تحقيق معايير التميز الاداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى للقيادات تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، وخرج الباحث بالتوصيات التي تبين التأكيد على ضرورة توفير المتطلبات الاساسية لتطبيق معايير التميز هذه بدرجة كبيرة جدا . والعمل على تطبيق معايير التميز الاداري المقترحة بجامعة جدة.

دراسة الرضا والحاكم (2016) بعنوان " اثر تطبيق معايير التميز في أداء الاعمال هيئة الطيران المدني دراسة حالة (الطيران المدني السوداني)

هدفت الدراسة للتعرف على اثر معايير التميز المتمثلة في (القيادة والاستراتيجية العاملين والشراكات الموارد العمليات ) على نتائج أداء هيئة الطيران المدني من خلال دراسة ميدانية على وحدات الطيران المدنية المختلفه وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة حيث كانت الاستبانة أداء رئيسية لجمع البيانات تم استخدام عينه قصدية مناسبة حيث وزعت (150) استبانته للعاملين بوحدات الطيران المدني للمختلفة بلغت نسبة الاسترداد (87%) تم استخدام برامج الحزم الاحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها وهي ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة واوصت

الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بأبعادها المختلفة يساعد على نتائج أداء ايجابية اقترحت الورقة اجزاء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها أثر على الأداء .

**دراسة الكسر (2016) بعنوان " تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية هذه الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الأوروبية أثناء أداء عملي الإداري وذلك من وجهة نظرهم، وذلك بغية التوصل إلى التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من فئتين فئة أعضاء هيئة التدريس وفئة رؤساء الأقسام وبلغت عينة الدراسة 283 فرداً موزعين إلى (200) عضو هيئة تدريس، و83 رئيساً أكاديمياً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة كان متوسطاً وبنسبة مئوية 67.6 %، بينما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقي لمبادئ النموذج الأوربي EFQM أثناء أداء العمل الإداري بلغت نسبتها المئوية 57.5 %، وتبدأ بمعوقات تحديد النتائج، ثم معوقات السياسة والاستراتيجية في المرتبة الثانية واوصت الدراسة بضرورة إنهاء ضعف الرغبة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المشاركة في اتخاذ القرارات كنتيجة لتجاهل مجالس الكليات وادارة الجامعات لقرارات الأقسام الأكاديمية.

دراسة عبد الوهاب وسليمان (2014) بعنوان "استخدام نموذج التميز الاوروبي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام: العراق " جامعة بغداد

يأتي هذا البحث لتسليط الضوء حول إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء EFQM المستمدة من معايير الجائزة لغرض (Checklists) مستشفى النعمان العام، من خلال قوائم الفحص جمع البيانات عن المستشفى وتقييمها. وذلك كون المستشفيات اليوم تعد من أهم المنظمات الخدمية لاهتمامها بتقديم الخدمات الصحية للمجتمع، ولارتباط هذه الخدمات مباشرة بحياة المواطن. كما ان مهمة المنظمات الصحية أصبحت تتعدى حدود علاج المرضى لأنها اليوم مراكز تعليم وتدريب ومراكز للأبحاث العلمية الطبية. بل أصبح من واجباتها الموازنة ما بين مسؤوليات تقديم الخدمات العلاجية للمرضى والتخطيط للمستقبل، الرقابة المالية، التنافسية، احتياجات الموارد البشرية والمحافظة على الجودة والتطوير والتحسين المستمر. لذا تم استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم المستشفى موضوع البحث كون إن متطلبات النموذج تتلائم مع حاجات ورغبات المجتمع ولمواكبته التطورات الهائلة الحاصلة في قياس نتائج الأداء. ومن خلال النتائج المتحققة أثبت البحث أن هناك ضمان للجودة وبداية للتحسين المستمر فيها كونها حققت أكثر من (300) نقطة في التقييم. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكنات نلاحظ ان أعلى تطبيق وتوثيق حققته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة ٦٦,٧ %، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير والتحسين ويليه تنازليا معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكنات، اما ما يخص النتائج فكانت حصيلتها تقييمها عموما نتائج ضعيفة والتي تراوحت بين نسبة ٢٠,٨% لمعيار نتائج المتعاملين ونتائج الأداء الرئيسية و ١٣ % لمعيار نتائج المجتمع و ٩,٥% لمعيار نتائج الموارد البشرية. مما يتطلب هنا من ادارة المستشفى النظر في تعزيز نقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات التي حققت نتائج مرضية، والنظر في نتائج التقييم الضعيفة ودراسة اسبابها ومعالجتها وايجاد الحلول الملائمة لها. مما يتطلب من ادارة المستشفى اعتماد معادلات أو نسب مئوية لقياس الأداء للتعرف على التحسن أو التراجع في الأداء مقارنة بالفترات الماضية.

## دراسة الدجني (2013) بعنوان "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"

هدف الدراسة إلى معرفة واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرا العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، وذلك في ضوء المعايير الآتية (القيادة والادارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير الأخرى، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم تتعلق بكل معيار من المعايير السابقة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، واستخدم أداتي الاستبانة والتي قام بتصميمها مكونة من (66) فقرة، وتطبيقها على مجتمع الدراسة وهم العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة والبالغ عددهم 574 عضواً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

بلغ درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (70.14%)، وقد توافر المعايير على الترتيب، التالي: معيار الموارد المالية والمادية معيار نطاق عمل المؤسسة معيار الخدمات المقدمة للمجتمع معيار القيادة والادارة معيار التخطيط المؤسسي. وبناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها: إعادة رؤية مدارس دار الأرقم ورسالتها، مع اشراك جميع الفئات المستفيدة من المدارس في وضعها.

## دراسة ايهاب مسعود (2013 م) بعنوان "واقع ادارة التميز في جامعه الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الاوربي للتميز EFOM".

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع ادارة التميز في جامعه الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الاوربي للتميز EFOM اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي يتكون مجتمع البحث من (اعضاء مجلس الجامعة – مدراء الدوائر والوحدات ورؤساء الاقسام الاكاديمية الادارية وقد تم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (116) فرد توصلت الدراسة الى عدد نتائج ومن اهمها ان مستوى تطبيق جامعة الاقصى لعناصر ادارة التميز المتمثلة في ( القيادة

والسياسات الاستراتيجية العاملين (الموارد البشرية) العمليات (الاجراءات) الشركات والموارد  
رضاء الفئة المستخدمة ورضاء العاملين وخدمة المجتمع ونتائج الأداء الرئيسي في ضوء النموذج  
الأوروبي للتميز EFOM نقل عن 60% .

دراسة موسى يعقوب(2012) بعنوان " تطبيق معايير التميز عن نتائج الاعمال الشركات  
الصناعية العامة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية " السودان.

هدفت الدراسة الى معرفة الي اي مدى يمكن ان يؤثر تطبيق معايير التميز عن نتائج الاعمال  
الشركات الصناعية العامة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية وما هو دور اخلاقيات  
الاعمال كمتغير وسيط في ذلك وقد تم استخدام المنهج الوصفي اهم نتائج الدراسة اتضح من نتائج  
الراسة ان هناك اهتمام كبير من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية  
بمعايير لتمييز الموسي كشفت نتائج التحليل عن ان تولي القيادة لمسالة ومراجعة وتحسين الأداء  
والنظام الاداري تحتل المرتبة الاولى فيما كشفت النتائج عن حرص القيادة على اشراك العاملين في  
اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الاولوية اظهرت النتائج ايضا امتلاك الشركات لخطه استراتيجية  
مدعمة بسياسات موثقة وتحتل الاولوية القصوى في حين احتل مسالة تطبيق هذه الاستراتيجية  
المسنود بسياسات داعمة المرتبة الاخيرة من وجهة نظر المبحوثين .

دراسة آل مزروع (2010): بعنوان "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية".  
المملكة العربية السعودية.

هدف الباحث من الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية من وجهة  
نظر قياداتها، وتحديد مدى ملائمة معايير التميز في النموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء  
وخدمات الأجهزة الأمنية، ومعرفة مدى اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية  
للمنموذج المقترح وتحديد مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية وتحديد أبرز  
العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية وسبل التغلب عليها  
لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية. وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأمنية كافة من  
الضباط العاملين بالإدارات المركزية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. كما استخدمت  
الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة

التي أعدها الباحث وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: تصميم نموذج التميز المقترح يتكون من (11) معياراً رئيسياً و(42) معياراً فرعياً التي تراها القيادات الأمنية ملائمة بدرجة عالية لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية. أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام، هي درجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية. أن درجة تميز الأجهزة الأمنية محل الدراسة وفقاً لمعايير نموذج التميز المقترح بوجه عام، بلغت (642 من 1000) درجة وهذه درجة جيدة جداً وفق تصنيفات درجات معايير التميز. أظهرت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية بوجه عام هي درجة عالية، وأن درجة العوامل المعيقة هي درجة عالية تقترب من العالية جداً. وقدمت الدراسة توصيات أهمها: توصي الدراسة بتبني مجلس وزراء الداخلية العرب نموذج التميز المقترح لتعميمه على الدول الأعضاء كصيغة لمعايير التميز الأمني. توصي الدراسة بتطبيق الأجهزة الأمنية نموذج التميز المقترح.

**دراسة عبود (2010): بعنوان "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". الرياض: المملكة العربية السعودية.**

تناولت هذه الورقة أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة وبين أهمية تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز كونها توفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء، نظراً لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة، كما اعتبرت أن برامج التميز تمثل مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والإهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى غير ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إنشاء جهاز مختص لمتابعة جهود التوجه نحو التميز. ضرورة تبني ودعم القيادة للجهود التي تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإلتزام بنشر مفاهيم الجودة والتميز، ومتطلبات تطبيقها في القطاع الحكومي.

دراسة الجعبري (2009): بعنوان "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية".

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتمت المعالجة الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي spss وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً. وجود تفاوت بين مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. قدمت الدراسة ترتيباً لمؤسسات التعليم العالي حسب الدرجات التي تم تحقيقها. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

### 2.3.2 ثانياً: دراسات اجنبية

دراسة Rodri Guezd et al (2013) بعنوان

#### **A consensus Support Model Based on Linguistic Information for the Initial – Self Assessment of the EFQM in Health Care Organizations.**

اتفاق الآراء لدعم قاعدة المعلومات للتقييم الذاتي المعتمدة على نموذج جائزة التميز الأوروبية في المنظمات الصحية.

هدف البحث للتركيز ودعم التقييم الذاتي من قبل منظمات الرعاية الصحية لتحسين خدماتها وقدراتها التنافسية في السوق العالمية من خلال تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز. اعتمد البحث بالحصول على المعلومات من خلال الاستبانة بدلاً من القيم العددية وذلك للحصول على درجة توافق للآراء من أجل أن تتمكن المنظمة من خلالها التقييم الذاتي وصنع القرار. إن عملية التقييم الذاتي للمرة الأولى يجعل المنظمة تواجه صعوبات كثيرة إلا إنها في الوقت نفسه توفر سهولة تطبيق التقييم الذاتي للمرات اللاحقة وتحسين خدماتها وقدرتها التنافسية على ضوء نتائج التقييم. كما

بينت النتائج واقعية نتائج التقييم الذاتي التي تعتمد عليها منهجية الرادار المعتمدة من قبل الجائزة الأوروبية للتميز.

دراسة Dehnavieh et al (2012) بعنوان

**EFQM-based Self-assessment of Quality Management in Hospitals  
Affiliated to Kerman UNIVERSITY OF Medical Sciences.**

الجائزة الأوروبية للتميز قاعدة للتقييم الذاتي لإدارة الجودة في المستشفيات التابعة لجامعة كرمان للعلوم الطبية في إيران.

يركز البحث الضوء على الوضع الحالي لإدارة الجودة في المستشفيات الإيرانية وذلك لزيادة اهتمام القطاع الصحي الإيراني باعتماد معايير التميز ونماذج الجودة في منظمات الرعاية الصحية بالتركيز على معايير النموذج الأوروبي للتميز . اعتمد البحث على تفاصيل تقارير التقييم الذاتي المعتمدة على معايير الجائزة الأوروبية للتميز لأربع مستشفيات تابعة لجامعة كرمان للعلوم الطبية . وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج منها اشارة البحث إلى ارتفاع نسبة التحسن التدريجي للمعرفة بإدارة الجودة والمهارة والتقييم الذاتي . إذ تشير النتائج إلى إن معايير المجتمع والتركيز على الزبون والشراكة والموارد هي من أكثر الأولويات التي ساعدت للوصول إلى نتائج أداء رئيسية مرضية.

دراسة Taboli et al (2012) بعنوان

**Self Assessment of Performance of Educational and Treatment Hospital  
Affiliated to “Kerman University of Medical Sciences and Health Service  
Through EFQM Model 2011-2012**

التقييم الذاتي للأداء التعليمي والصحي في المستشفيات المنتسبة إلى جامعة كرمان للعلوم الطبية إصدار عام 2011-2012 EFQM والخدمات الصحية من خلال النموذج الأوروبي يقدم البحث نموذج التميز الأوروبي مصحوبا بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على انه نظام يوفر خلفية متكاملة لتقييم الأنشطة ونتائج المنظمة وتشخيص مواطن الضعف وأي منها التي يحتاج إلى التحسين. اعتمد البحث الأسلوب الوصفي والإجرائي وتم اختيار المجتمع من مدراء

المستشفيات، الملاك التمريضي، المشرفين، مديري المنظمات التعليمية والمراكز العلاجية التابعة لجامعة كرمان للعلوم الطبية، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانات. أظهرت نتائج البحث إن أداء المستشفيات أحرز ٦٢٢,٧ نقطة من أصل ١٠٠٠ نقطة ( ٦٢ % من أصل ١٠٠ %)، وان معايير السياسة والقيادة قد وصلت إلى أعلى درجة المعيار المثالية، أما معايير الشراكة والموارد والنتائج هي الأكثر حاجة إلى التحسين .

دراسة ( Hussein Safari, Behead Abdullah.2012 ) : تحليل العلاقة التبادلية بين المعيار البشري ومعيار النتائج البشرية وفق نموذج التميز بادارة الجودة في المؤسسة الاوروبية / يتعين على المؤسسات الناجحة في هذا الزمن مضاعفة الاهتمام بمواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها والحصول على الفائدة التنافسية في هذا الوضع المعقد كما يتعين على الشركات من اجل الحصول على الوضع للتميز للموارد البشرية ادراك الاثر الخاص بالمعايير وتحليل العلاقات بين القدرات البشرية ومعيار النتائج البشرية الخاص بنموذج التميز بادارة الجودة في المؤسسة الاوروبية تهدف هذه الورقة الى تقييم العلاقات بين المعايير البشرية والنتائج البشرية بنموذج التميز بادارة الجودة بالمؤسسة الاوروبية في شركة تافارين الايرانية وقد تم جمع كافة البيانات الخاصة بذلك من شركة نافازين الايرانية تركز طريقة البحث المستخدمة في هذه الورقة علة وصف العاقبة التبادلية ومن اجل تقييم العلاقات بين المعايير تم استخدام تحليل العلاقة التبادلية الراسخة جاءت النتائج مؤكدة لما سبق التوصل له في هذا الشأن وموضحة للارتباط القوي بين المعيار البشري ومعيار النتائج البشرية ان المعيار البشري يتصل بنفس الطريقة بالتحسينات الخاصة بالنتائج البشرية لذا فان التطور البشري المتوازن يسمح للشركات بالحصول على الربح المثالي الخا بنموذج التميز بادارة الجودة في المؤسسة الاوروبية(في الرضا والحاكم، 2016).

دراسة GÜMÜSTEKIN et al (2009) بعنوان

**An Implementation on the Effect of Organizational Performance on EFQM Excellence Model at Eskisehir Maternity and Pediatric Hospital.**

علاقة تطبيق نموذج التميز الأوربي على الأداء المنظمي، بحث تطبيقي في مستشفى الولادة EFQM والأمومة في اسكسهير في تركيا.

يهدف البحث إلى توضيح أثر نموذج التميز الأوربي القيادة وتحديد السياسات والاستراتيجيات على أداء المستشفى من خلال الفهم الصحيح لمعايير EFQM والإدارة الفعالة للموارد البشرية والعمليات واعتبارها كمدخلات لتحقيق التميز من خلال تحقيق النتائج المرجوة المتمثلة بنتائج الزبون والموارد البشرية والمجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. وقد تم الحصول على البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على موظفي المستشفى البالغ عددهم ٤٠٠ موظف بعدد ١٠٠ نسخة وعلى مستوى إدارات مختلفة. يعتبر النموذج نوع من أدوات التقييم الذاتي الذي يظهر نقاط القوة والضعف للمنظمة الذي من اجله أنشئ النموذج والذي يعتبر كدليل للمنظمات في تحديد الاختناقات وإيجاد الحلول المناسبة لها والسير في اتجاه التميز. كما يستند نموذج التميز على مبادئ الإدارة الشاملة التي تركز على النتائج من خلال خدمة الزبون والتحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية المنظمة. وان هناك علاقة ايجابية بين عناصر نموذج التميز الأوربي وبين أداء المنظمة.

دراسة **Yaghoubi, & et al (2010)** بعنوان "دراسة ميدانية حول تطبيق نموذج التميز في ايران". هدفت هذه الدراسة الى تقييم أداء المؤسسات الإيرانية باستخدام (EFQM) الاوروبي نموذج التميز الاوروبي، والتأكد من مدى أثر تطبيق النموذج الاوربي للتميز على تحسين (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الزبائن، نتائج الافراد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، Power comon نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في المنظمة الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة تتضمن معايير النموذج الاوروبي وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة عشوائية قوامها ( 103 ) مفردة من الموظفين في، وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة من أبرزها: يوجد أثر إيجابي لتطبيق نموذج التميز الاوروبي على قيادة المنظمة، وسياسة المنظمة واستراتيجيتها، وعلى الموظفين، وموارد المنظمة وعملياتها، وعلى نتائج اعمالها المتمثلة بنتائج الزبائن والموارد البشرية والمجتمع ونتائج أداء المنظمة نفسها. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز الاوروبي في المنظمات الإيرانية وذلك إذا كانت ترغب في أن تتجاوز أثار البيئة المعقدة (في التميمي، 2012).

دراسة Dubas & Nijhawan (2005) بعنوان "العلاقة بين تطبيق النموذج الأوروبي للجودة وأداء المؤسسات".

قدمت هذه الدراسة شرحًا للنموذج الأوروبي للتميز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على 32 مؤسسة أعمال في إسبانيا ذات مستويات مختلفة في تطبيق الممكنات فقد اعتمدت الدراسة تصنيف مستوى تطبيق الممكنات بناء على دراسة سابقة أجريت على نفس المجتمع من قبل الباحث وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال الإيجابية.

#### 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات متنوعة محلية وعربية واجنبية، وقد لاحظت الباحثة ان الدراسات تراوحت ما بين الفترة الزمنية (2005-2018) وقد وجدت الباحثة من خلال عرض الدراسات السابقة:

بعضها تناول موضوع أثر تطبيق معايير التميز الاوروبية ونماذجها حيث تناولت بعض الدراسات واقع إدارة التميز ومداخلها وواقع تطبيق هذه المعايير والدراسات تناولت نماذج التميز العالمية المستمدة من معايير نموذج التميز الاوروبي أو تناول بناء نموذج لتقييم التميز وفق معايير التميز الاوروبية كأحد متغيرات الدراسة التي تناولتها الباحثة مثل: دراسة (Hussein Safari, Behead (2012) ودراسة آل مزروع (2010) وتناولت بعض الدراسات موضوع الأداء المؤسسي حيث تناول بعضها واقع الأداء والبعض الآخر تناول الأداء كأحد متغيرات الدراسة والتي تناولتها الباحثة أيضاً في هذه الدراسة مثل دراسة

دراسة الدجني (2011) ودراسة الدجني (2013) دراسة الضلاعين (2018) بينما ربطت بعض الدراسات بين تطبيق نموذج معايير التميز الاوروبي بالأداء المؤسسي أهمها دراسة (الجعبري، 2009) ودراسة Dubas & Nijhawan (2005) ودراسة الدجني (2013) ودراسة الضلاعين (2018)

كما لاحظت الباحثة ندرة الدراسات الإرتباطية التي ربطت بين الموضوعين (نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي) في الشركات والمؤسسات مثل شركات التامين او بالكاد توجد دراسات

والتي كانت قليلة إلى حد ما وغالبيتها أجريت في البيئة الأجنبية وعلى شركات مختلفة، حيث لم تجد الباحثة أي دراسة إرتباطية بين الموضوعين في البيئتين سواء المحلية أو العربية تبعاً لمؤسسة تمت لشركات التأمين بصفة، وبعد الإطلاع والمراجعة للدراسات السابقة التي تناولت تطبيق معايير التميز الاوروبية والأداء المؤسسي خاصة أداء المؤسسات والمنظمات والشركات استنتجت الباحثة ما يلي:

- من حيث الأهداف: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث هدفت بشكل عام إلى:
- تناول الأطر النظرية والمفاهيمية لنموذج التميز الاوروبية من جهة، ولأداء المؤسسي من جهة أخرى.
  - التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة والكشف عن معوقات وعناصر نجاحها فيها، إضافة إلى تشخيص مستوى أداء الخدمات فيها وتقييمها، والتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو جوائز التميز المراد تطبيقها ونحو الأداء المؤسسي.
  - وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز، أو تطبيق احد النماذج العالمية للتميز وبالاخص نموذج معايير التميز الاوروبية.
- من حيث المنهجية: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة وجمع البيانات استبانة تعكس أبعاد وعناصر تطبيق معايير التميز الاوروبية، وبعضها عكس أبعاد نموذج التميز الأوروبي ومبادئ تطبيقها كما حددتها الدراسة.
- من حيث الأبعاد والمتغيرات: اعتمدت معظم الدراسات على مجموعة من الأبعاد والمتغيرات اشتقت من الأدبيات المتعلقة بالنموذج الاوروبي لمعايير التميز وبالرغم من تعدد المتغيرات المعتمدة، فقد تبين أنها اشتركت في معظمها على الأبعاد التسعة التالية وهي: ( القيادة، والسياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي).

## من حيث النتائج:

عكست نتائج الدراسات السابقة وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات المبحوثة بتطبيق معايير التميز الاوروبية في المنظمات المستخدمة وكذلك بالأداء المؤسسي، كما عكست تصورات المبحوثين نحو تطبيقها والتي تراوحت بين نتائج إيجابية في بعضها ومتوسطة في بعضها الآخر. بالإضافة إلى قوة العلاقة بين البعض الآخر

اما من حيث التوصيات فإن معظم الدراسات السابقة أوصت بضرورة تبني معايير التميز الاوروبية في المنظمات المبحوثة لما لذلك من اثر ايجابي على تحسين الأداء المؤسسي.

**الخلاصة:** على الرغم من أن جميع الدراسات السابقة لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية، إلا أنها تتطابق جزئياً في جانب أو أكثر معها من حيث:

أن هدف الدراسة الحالية ينسجم مع هدف معظم الدراسات السابقة والمتمثل في التحقق من مدى تطبيق نموذج معايير التميز الاوروبية في المنظمات وإدراك معاييرها من قبل الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية وأثر تطبيقه على الأداء المؤسسي.

إلا أن المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي لأن الدراسة اعتمدت على مجتمع الدراسة كاملاً. كما تم استخدام نفس أداة الدراسة (الإستبانة) التي تعكس الأبعاد الرئيسية لتطبيق معايير التميز الاوروبية في المنظمات وبالأخص الممكنات وأثرها على الأداء المؤسسي كمتغير تابع التي وردت في الأدبيات وتبنتها معظم هذه الدراسات.

## 5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها دراسة استخدمت معايير التميز الاوروبية في المنظمات من خلال تطبيقها على شركات التأمين وهو يعتبر أحد الأساليب الحديثة لتقويم وتحسين الأداء المؤسسي حيث تتحدث الدراسة عن العلاقة بين تطبيق معايير التميز الاوروبية في المنظمات والأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية

- كما تميزت الدراسة الحالية في كونها إحدى الدراسات الميدانية التي تفتقر إليها الدراسات السابقة في مجال تميز الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، والذي يتمثل بالادارة العليا لشركات التأمين الفلسطينية حول العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي .

## 6.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور وأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- تم الاستفادة من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

#### 1.3 مقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو معرفة أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وطريقة اختيارها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات الدراسة، صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة المسحية، وذلك لأن المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المتركز على بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويراً يشمل عدة فترات زمنية" (العروصي، 2015) لهذا فقد ارتأت الباحثة أن المنهج الوصفي المسحي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في فلسطين حيث بلغ عددهم بحسب إحصائيات هيئة سوق راس المال الفلسطيني (98) موظفاً وموظفة ومبينة

بالتفصيل في الجدول الآتي. وتم اختيار أفراد مجتمع الدراسة حيث اخذ بعين الاعتبار الخبرة والعمر والمؤهل العلمي والقدرة والاستعداد لتعبئة الاستبانة وفهم مضمونها من قبل افراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى ضمان التنوع المطلوب كما يظهر في مجتمع الدراسة الذي تم اختيار فيه موظفي الإدارة العليا فقط في شركات التأمين الفلسطينية، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة واسترجع منها 95 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 98% من مجتمع الدراسة. والجدول (1.3) يبين وصف مجتمع الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها الضابطة. جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=95)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	75	78.95
	انثى	20	21.05
	المجموع	95	100
العمر	اقل من 30 سنة	19	20
	30 و اقل من 40 سنة	50	52.63
	40 و اقل من 50 سنة	16	16.84
	50 سنة فاكثر	10	10.53
	المجموع	95	100
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	4	4.21
	بكالوريوس	71	74.74
	دراسات عليا	20	21.05
	المجموع	95	100
المسمى الوظيفي	مدير عام	5	5.26
	نائب مدير عام	12	12.63
	مدير دائرة	54	56.84
	رئيس قسم	13	13.68
	مكلف اداريا	11	11.58
	المجموع	95	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	8	8.42
	من 5-اقل من 10 سنوات	29	30.53
	من 10 - اقل من 15 سنة	33	34.74
	15 سنة فاكثر	25	26.32
	المجموع	95	100

### 4.3 أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت ببناء الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (2.3).

جدول(2.3): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسية

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	5
الثاني	علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية	35
الثالث	الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية	23

وفيما يلي وصفا تفصيليا لبناء مقاييس الدراسة وخصائصها السيكمترية: مقياس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات :

بعد الاطلاع على العديد من المقاييس العربية والأجنبية، استخدمت الباحثة مقياس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات بصورته الاولى، ومن ثم تعديله ليصبح بصورته النهائية في الملحق رقم (3) والمكون من (58) فقرة، والجدول رقم (3.3) يوضح توزيع فقرات مقياس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات على الأبعاد:

### جدول (3.3) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد

الرقم	المتغير	البعد	الفقرات	عدد الفقرات
.1	التميز الأوروبي التأمين الفلسطينية لمعايير تطبيق إدارة شركات المتغير المستقل	تطبيق معيار القيادة	10-1	10
.2		تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية	16-11	6
.3		تطبيق معيار الموارد البشرية	23-17	7
.4		تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة	28-24	5
.5		تطبيق معيار العمليات	35-29	7
.6	الأداء المؤسسي لتلك الشركات المتغير التابع	الفاعلية	39-36	4
.7		الكفاءة	44-40	5
.8		الإنتاجية	50-45	6
.9		الجودة	58-51	8

### 5.3 دلالات صدق وثبات مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية

#### لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

لقد تحقق لمقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية بالأداء المؤسسي لتلك الشركات دلالات الصدق والثبات الآتية:

#### أولاً: صدق المحتوى:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال كما هو ظاهر في ملحق رقم (1)، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على بنود المقياس، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل على الاستبانة بصورتها الأولية كما في الملحق رقم (2)، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح لتطبيق على مجتمع الدراسة وقد أصبح المقياس بصورته النهائية كما هو مبين في ملحق رقم (3).

## ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق بناء مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (23) موظف وموظفة من موظفي الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية من مجتمع الدراسة، وباستخدام معامل التحليل العاملي لقياس درجة التشعب (one factor analysis) تم استخراج قيم المعاملات كما هو مبين في الجدول (4.3).

الجدول (4.3) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداء ودرجة التشعب وذلك لفقرات مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

رقم الفقرات	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرات	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرات	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرات	معامل التحليل العاملي
1	0.90	16	0.93	31	0.88	46	0.93
2	0.94	17	0.86	32	0.93	47	0.96
3	0.84	18	0.84	33	0.86	48	0.89
4	0.84	19	0.84	34	0.86	49	0.89
5	0.86	20	0.92	35	0.80	50	0.89
6	0.89	21	0.84	36	0.83	51	0.92
7	0.86	22	0.92	37	0.92	52	0.96
8	0.93	23	0.86	38	0.89	53	0.88
9	0.92	24	0.85	39	0.89	54	0.88
10	0.92	25	0.92	40	0.96	55	0.87
11	0.89	26	0.92	41	0.92	56	0.81
12	0.86	27	0.91	42	0.96	57	0.91
13	0.91	28	0.93	43	0.90	58	0.79
14	0.86	29	0.93	44	0.91		
15	0.94	30	0.95	45	0.94		

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن قيم معاملات التحليل العاملي بين الفقرات ومقدار تشعب كل منها، تراوحت ما بين (0.79-0.96). وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل تشعبها ككل عن (0.50) (ابو فايد، 2016). كما تم استخراج معاملات الارتباط بين

ابعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية وبين ابعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعء الأداء المؤسسي لتلك الشركات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول (5.3) والجدول (6.3).

جدول (5.3) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية	تطبيق معيار العمليات	تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة	تطبيق معيار الموارد البشرية	تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية	تطبيق معيار القيادة	البعد ومستوى الدلالة
**0.942	**0.863	**0.727	**0.865	**0.901	1	تطبيق معيار القيادة
**0.0	**0.0	**0.0	**0.0	**0.0		مستوى الدلالة
**0.975	**0.838	**0.845	**0.918	1	**0.901	تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية
**0.0	**0.0	**0.0	**0.0		**0.0	مستوى الدلالة
**0.948	**0.767	**0.813	1	**0.918	**0.865	تطبيق معيار الموارد البشرية
**0.0	**0.0	**0.0		**0.0	**0.0	مستوى الدلالة
**0.872	**0.652	1	**0.813	**0.845	**0.727	تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة
**0.0	**0.0		**0.0	**0.0	**0.0	مستوى الدلالة
**0.884	1	**0.652	**0.767	**0.838	**0.863	تطبيق معيار العمليات
**0.0		**0.0	**0.0	**0.0	**0.0	مستوى الدلالة
1	**0.884	**0.872	**0.948	**0.975	**0.942	الدرجة الكلية لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية
	**0.0	**0.0	**0.0	**0.0	**0.0	مستوى الدلالة

\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن قيم معاملات الارتباط البينية لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية والدرجة الكلية للابعاد تراوحت بين (\*\*0.652) - (\*\*0.975)، وهذا يشير الى قوة وترابط ابعاد الاستبانة تبعا للمتغيرات المستقلة.

جدول (6.3) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعء الأداء المؤسسي لتلك الشركات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الأداء المؤسسي لتلك الشركات	الجودة	الإنتاجية	الكفاءة	الفاعلية	البُعد
**0.946	**0.863	**0.914	**0.803	1	الفاعلية
**0.0	**0.0	**0.0	**0.0		مستوى الدلالة
**0.914	**0.807	**0.744	1	**0.803	الكفاءة
**0.0	**0.0	**0.0		**0.0	مستوى الدلالة
**0.937	**0.906	1	**0.744	**0.914	الإنتاجية
**0.0	**0.0		**0.0	**0.0	مستوى الدلالة
**0.950	1	**0.906	**0.807	**0.863	الجودة
**0.0		**0.0	**0.0	**0.0	مستوى الدلالة
1	**0.950	**0.937	**0.914	**0.946	الأداء المؤسسي لتلك الشركات
	**0.0	**0.0	**0.0	**0.0	مستوى الدلالة

\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم معاملات الارتباط البنينة لأبعاد الأداء المؤسسي لتلك الشركات والدرجة الكلية للابعاد تراوحت بين (\*\*0.744 – \*\*0.950). وهذا يشير الى قوة وترابط ابعاد الاستبانة تبعا للمتغير التابع.

### 6.3 ثبات المقياس:

تم استخدام ثبات التجانس الداخلي (Consistency)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات المقياس والجدول (7.3) يوضح ذلك:

جدول (7.3): ثبات اداة الدراسة المتعلقة بأثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

الرقم	البعد	معامل كرونباخ ألفا
1	تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية	97%
2	الأداء المؤسسي لتلك الشركات	96%
	أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	98%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن أعلى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية، وبلغت (0.97)، وأدنى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت للأداء المؤسسي لتلك الشركات، وبلغت (0.96). وبلغت قيمة معامل (الاتساق الداخلي) للمقياس ككل (0.98). وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

### 7.3 طريقة تصحيح مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات:

يحتوي المقياس على (58) فقرة، أمام كل فقرة خمس اختيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي هي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وقيمها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي بذات الترتيب، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات ما بين (1-290) درجة، حيث أن الدرجة (1) تمثل الحد الأدنى من مستوى أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات، والدرجة (290) تمثل الحد الأعلى من مستوى علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات ولتفسير الدرجات تم توزيع المدى على المستويات التالية كما هو مبين في جدول (8.3):

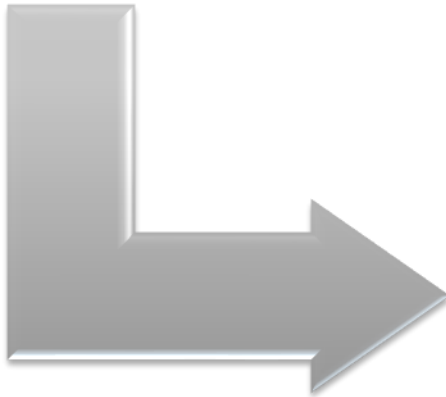
### جدول (8.3): مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	اقل من 1.8
منخفضة	1.8-2.59
محايد	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جدا	4.2 فما فوق

### 8.3 نموذج متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة (تطبيق مدراء شركات التامين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية) وتشمل

- تطبيق معيار القيادة
- تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية
- تطبيق معيار الموارد البشرية
- تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة
- تطبيق معيار العمليات



المتغير التابع  
الأداء المؤسسي لتلك الشركات  
وتشمل  
الفعالية  
الكفاءة  
الإنتاجية  
الجودة

### 9.3 تعريف متغيرات الدراسة

التميز : حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة ( السلمي، 2002)

إدارة التميز : هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية (الجعبري، 2009) النموذج الأوروبي للتميز EFQM : Excellence Mode يعد النموذج الأوروبي للتميز احد أى النماذج الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية للجودة. EFQM 2012).

الأداء المؤسسي : عرف الأداء المؤسسي بأنه " المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستوي ثالث هي: المستوى الفردي، والمستوى الوظيفي الجزئي (أداء الوحدات) والمستوى الكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من الأثرات البيئية المتبادلة) (أبو حسنة، 2014).

### 10.3 إجراءات الدراسة:

جرت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1- تحديد مجتمع الدراسة على اساس المسح الشامل، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع وهو موظفي الادارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في فلسطين الذي ستطبق عليها الدراسة ومن ثم الحصول على الأذن بالسماح بتطبيق ادوات الدراسة من الجامعة.

- 2- بناء أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المنشور في هذا المجال، والإجراءات الملائمة التي قامت بها الباحثة.
- 3- حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
- 4- تطبيق الأدوات على مجتمع الدراسة.
- 5- جمع البيانات وبالأخص عن تفاصيل مجتمع الدراسة كما في الملحق رقم (4).
- 6- معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.

### 11.3 تصميم الدراسة:

عولجت نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

**المتغيرات المستقلة:**

- تطبيق معيار القيادة
- تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية
- تطبيق معيار الموارد البشرية
- تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة
- تطبيق معيار العمليات

**المتغيرات التابعة:** الأداء المؤسسي لتلك الشركات والذي يشمل المتغيرات (الكفاءة والفاعلية والجودة والإنتاجية) .

### 12.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. رقت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

- (2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- (3) استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية بالأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية .
- (4) استخدام اختبار (Regression) لحساب أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل وصفا للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد اعتمدت الدراسة على النسب المئوية:

#### 1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس

(ما واقع تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات؟)

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

واقع تطبيق معيار القيادة (احد معايير نموذج التميز الاوروبية) في شركات التأمين الفلسطينية  
بالضفة الغربية

جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار القيادة مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	94.74%	10.76%	0.51	4.74	لدى الشركة رسالة مكتوبة تعرف بها عن نفسها امام زبائنها	1.
مرتفعة جدا	94.53%	10.44%	0.49	4.73	لدى الشركة رؤية مكتوبة تعبر عن الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها	2.
مرتفعة جدا	89.26%	13.40%	0.60	4.46	تتبنى الادارة العليا منهجية واضحة لتطوير العمل في الشركة	3.
مرتفعة جدا	87.58%	15.69%	0.69	4.38	تشرف الادارة العليا على متابعة العمل	8.
مرتفعة جدا	86.95%	15.65%	0.68	4.35	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي بروح الفريق الواحد داخل الشركة	9.
مرتفعة جدا	86.53%	14.48%	0.63	4.33	تتبنى الادارة العليا منهجية مخططة لمواجهة التحديات	4.
مرتفعة جدا	86.11%	16.97%	0.73	4.31	تحرص الادارة العليا على دورها كقدوة حسنة للأثر في العاملين	10.
مرتفعة	82.95%	17.57%	0.73	4.15	تقوم الادارة العليا ببناء ثقافة التميز لدى الموظفين في الشركة.	6.
مرتفعة	81.89%	17.84%	0.73	4.09	تسعى الادارة العليا إلى توفير بيئة محفزة على الإبداع	5.
مرتفعة	80.21%	20.08%	0.81	4.01	تحرص الادارة العليا على تحقيق العدالة بين الموظفين	7.
مرتفعة جدا	87.07%	15.14%	0.66	4.35	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (1.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال تطبيق معيار القيادة تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.35) والانحراف المعياري الكلي (0.66) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (15.14%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (لدى الشركة رؤية مكتوبة تعبر عن الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها) بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.49) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (10.44%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (تحرص الادارة العليا على تحقيق العدالة بين الموظفين) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (20.08%).

واقع تطبيق معيار السياسة الاستراتيجية (أحد معايير نموذج التميز الاوروبية) في شركات  
التامين الفلسطينية بالضفة الغربية

جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية  
مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	%85.26	%17.85	0.76	4.26	تتابع الإدارة العليا انجاز الخطة الاستراتيجية في الشركة	2.
مرتفعة جدا	%85.26	%18.17	0.77	4.26	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية ثلاثية او خماسية	1.
مرتفعة	%82.95	%17.57	0.73	4.15	تسعى الإدارة العليا الى تنفيذ الاستراتيجيات من برامج ومشاريع وانشطة بكفاءة عالية	5.
مرتفعة	%82.32	%19.04	0.78	4.12	تتم مراجعة منتظمة لاستراتيجية الشركة من قبل الادارة العليا لمعالجة الانحرافات ان وجدت	6.
مرتفعة	%81.89	%17.48	0.72	4.09	تضع الإدارة العليا سياسة واضحة في إدارة وتنفيذ الاستراتيجيات من برامج ومشاريع وانشطة	4.
مرتفعة	%80.42	%18.49	0.74	4.02	تقوم الإدارة العليا بتعريف موظفيها باستراتيجية الشركة وتوفر مقومات ومتطلبات تنفيذها	3.
مرتفعة	%83.02	%18.10	0.75	4.15	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (2.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.15) والانحراف المعياري الكلي (0.75) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (18.10%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تسعى الإدارة العليا الى تنفيذ الاستراتيجيات من برامج ومشاريع وانشطة بكفاءة عالية) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (17.57%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (تتم مراجعة منتظمة لاستراتيجية الشركة من قبل الادارة العليا لمعالجة الانحرافات ان وجدت) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (19.04%).

واقع تطبيق معيار الموارد البشرية (احد معايير نموذج التميز الاوروبية) في شركات التامين  
ال فلسطينية بالضفة الغربية

جدول (3.4) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار الموارد البشرية مرتبة  
ترتيا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	%88	%14.97	0.66	4.40	تحرص الإدارة العليا قي الشركة على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة	.2
مرتفعة	%82.95	%18.26	0.76	4.15	تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الموارد البشرية فيها	.4
مرتفعة	%81.47	%17.99	0.73	4.07	يتم تمكين الموارد البشرية في شركات التامين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الأداء للتميز	.3
مرتفعة	%81.26	%20.87	0.85	4.06	توجد خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع اهداف الشركة	.6
مرتفعة	%81.26	%19.60	0.80	4.06	تمارس الإدارة العليا دورها في التخطيط لأداء الموارد البشرية	.7
مرتفعة	%80.63	%18.25	0.74	4.03	تتضمن استراتيجية الشركة هدفا فرعا لتحديد احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية	.5
مرتفعة	%80.42	%18.84	0.76	4.02	يوجد منهجية واضحة للتطوير وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا للوصف الوظيفي	.1
مرتفعة	%82.29	%18.36	0.76	4.11	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (3.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال تطبيق معيار الموارد البشرية تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.11) والانحراف المعياري الكلي (0.76) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (18.36%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تحرص الإدارة العليا قي الشركة على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.66) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (14.97%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (توجد خطة استراتيجية خاصة

بالموارد البشرية تتوافق مع اهداف الشركة) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري(0.85) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (20.87%)..

واقع تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة (أحد معايير نموذج التميز الاوروبية) في شركات التامين الفلسطينية بالضفة الغربية

جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	89.26%	13%	0.58	4.46	تتم إدارة ممتلكات الشركة بكفاءة لضمان استدامتها	1.
مرتفعة جدا	86.53%	14.48%	0.63	4.33	تقوم علاقات الشركة مع الجهات ذات العلاقة على قاعدة الشراكة البناءة	3.
مرتفعة جدا	84.84%	13.19%	0.56	4.24	يستند التعاون مع الجهات ذات العلاقة على أساس المنفعة المتبادلة وبما يخدم كافة الأطراف	2.
مرتفعة جدا	84.63%	15.97%	0.68	4.23	يتم تحديد الجهات ذات العلاقة بما يتوافق مع استراتيجية الشركة ومصالح كافة الأطراف	5.
مرتفعة	83.79%	15.68%	0.66	4.19	تدير الشركة علاقاتها مع الجهات ذات العلاقة وفقا لاستراتيجية معتمدة تراعي مصالح كافة الأطراف	4.
مرتفعة جدا	85.81%	14.44%	0.62	4.29	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (4.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.29) والانحراف المعياري الكلي (0.62) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (14.44%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تتم إدارة ممتلكات الشركة بكفاءة لضمان استدامتها) بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.58) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (13.0%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (يتم تحديد الجهات ذات العلاقة بما يتوافق مع استراتيجية الشركة ومصالح كافة الأطراف) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري(0.68) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (15.97%).

واقع تطبيق معيار العمليات (أحد معايير نموذج التميز الاوروبية) في شركات التأمين الفلسطينية  
بالضفة الغربية

جدول (5.4) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار العمليات مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	%89.05	%14.57	0.65	4.45	تهتم الإدارة العليا بتقديم خدمات مميزة لإرضاء الزبائن	.3
مرتفعة جدا	%87.16	%12.93	0.56	4.36	يتم تطبيق العمليات الادارية في الشركة وتعميمها من قبل الادارة العليا	.1
مرتفعة جدا	%86.32	%15.21	0.66	4.32	تسهم العمليات في الادارة العليا في تطوير طريقة تقديم الخدمات للزبائن	.5
مرتفعة جدا	%86.11	%16.62	0.72	4.31	يتم تحسين العمليات بطرق ابداعية لضمان زيادة القيمة المضافة وارضاء الزبائن	.2
مرتفعة جدا	%85.26	%13.78	0.59	4.26	تقوم الإدارة العليا بتحديد الخدمات التي تقدمها بناء على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم	.6
مرتفعة جدا	%85.05	%18.14	0.77	4.25	توجد دائرة لدى الشركة تختص بخدمة الزبائن	.4
مرتفعة	%77.68	%23.11	0.90	3.88	تقدم الشركة خدماتها للزبائن الكترونيا للتسهيل عليهم ويتم متابعتهم بعد ذلك	.7
مرتفعة جدا	%85.23	%16.23	0.69	4.26	الدرجة الكلية	

يشير الجدول رقم (5.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال تطبيق معيار العمليات تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.26) والانحراف المعياري الكلي (0.69) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (16.23%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (يتم تطبيق العمليات الادارية في الشركة وتعميمها من قبل الادارة العليا) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.56) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (12.93%)، كما كان اعلى معامل

اختلاف لصالح الفقرة (تقدم الشركة خدماتها للزبائن الكترونيا للتسهيل عليهم ويتم متابعتهم بعد ذلك) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (23.11%).

جدول (6.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جدا	%87.07	%15.14	0.66	4.35	المجال الأول (تطبيق معيار القيادة)
مرتفعة	%83.02	%18.10	0.75	4.15	المجال الثاني (تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية)
مرتفعة	%82.29	%18.36	0.76	4.11	المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية)
مرتفعة جدا	%85.81	%14.44	0.62	4.29	المجال الرابع (تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة)
مرتفعة جدا	%85.23	%16.23	0.69	4.26	المجال الخامس (تطبيق معيار العمليات)
مرتفعة جدا	%84.68	%16.45	0.70	4.23	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6.4) أن المجال الرابع (تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة) قد حاز على أدنى معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.04)، في حين حصل المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية) على أعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.11). أما درجة مقياس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23).

## واقع الفاعلية (أحد مجالات الاداء المؤسسي) في شركات التأمين الفلسطينية بالضفة الغربية

جدول (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الفاعلية مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	%86.53	%14.87	0.64	4.33	تتبنى الشركة استراتيجية محفزة للإسهام في تحقيق اهدافها	1.
مرتفعة جدا	%84.84	%17.44	0.74	4.24	تتبنى الشركة قيادة مميزة تتضمن اعلى درجة من المشاركة وتوافق واسع للآراء لتحقيق رسالة ورؤية لشركة	2.
مرتفعة جدا	%84.84	%15.65	0.66	4.24	يسهم تبني الشركة لاستراتيجية ناجحة في تحقيق الرضى المطلوب عند الفئات المستهدفة لها	3.
مرتفعة جدا	%84.63	%15.59	0.66	4.23	تتبنى الشركة سياسات متنوعة للإسهام في تحقيق اهدافها طويلة الاجل	4.
مرتفعة جدا	%85.21	%15.88	0.68	4.26	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (7.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال الفاعلية تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.26) والانحراف المعياري الكلي (0.68) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (15.88%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تتبنى الشركة استراتيجية محفزة للإسهام في تحقيق اهدافها) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.64) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (14.87%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (تتبنى الشركة قيادة مميزة تتضمن اعلى درجة من المشاركة وتوافق واسع للآراء لتحقيق رسالة ورؤية لشركة) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (17.44%).

## واقع الكفاءة (احد مجالات الاداء المؤسسي) في شركات التامين الفلسطينية بالضفة الغربية

جدول (8.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءة مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	%83.16	%17.65	0.73	4.16	استراتيجية الشركة تتضمن الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة	.5
مرتفعة	%82.11	%17.58	0.72	4.11	تستثمر الشركة أداء موظفيها على الشكل الامثل	.1
مرتفعة	%81.68	%18.09	0.74	4.08	تلتزم الشركة الشفافية في تطبيق استراتيجياتها المستقبلية لتحقيق أداء أمثل لموظفيها	.2
مرتفعة	%80.63	%18.96	0.76	4.03	تتبنى الشركة خطط مختلفة لتحسين أداء موظفيها واشراكهم في اتخاذ القرار	.3
مرتفعة	%80.63	%18.96	0.76	4.03	تساعد الانظمة التي تطبقها الشركة عند تطبيق خطتها على تحسين كفاءة العاملين فيها	.4
مرتفعة	%81.64	%18.24	0.74	4.08	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (8.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال الكفاءة تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.08) والانحراف المعياري الكلي (0.74) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (18.24%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تستثمر الشركة أداء موظفيها على الشكل الامثل) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.72) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (17.58%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (تساعد الانظمة التي تطبقها الشركة عند تطبيق خطتها على تحسين كفاءة العاملين فيها) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (18.96%)..

## واقع الإنتاجية (احد مجالات الاداء المؤسسي) في شركات التأمين الفلسطينية بالضفة الغربية

جدول (9.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإنتاجية مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	%87.16	%14.56	0.63	4.36	يسهم الأداء المؤسسي المميز في تحسين إنتاجية الشركة	.2
مرتفعة جدا	%87.16	%12.49	0.54	4.36	تقدم الشركة خدمات إنتاجية مميزة بسبب أداء موظفيها	.4
مرتفعة جدا	%85.26	%12.90	0.55	4.26	يمكن الأداء المؤسسي الموظفين من اعطاء كل ما هو أفضل لزبائن الشركة	.3
مرتفعة جدا	%84.84	%14.47	0.61	4.24	تقدم الشركة خدماتها الإنتاجية بروح تنافسية عالية	.5
مرتفعة جدا	%84	%14.57	0.61	4.20	تستثمر الشركة أداء موظفيها في تحسين خدماتها الإنتاجية المقدمة للزبائن	.6
مرتفعة جدا	%84	%17.57	0.74	4.20	يسهم انسياب المعلومات داخل الشركة ووضوح خطوط الإدارة العليا في زيادة إنتاجية الشركة	.1
مرتفعة جدا	%85.40	%14.41	0.62	4.27	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (9.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال الإنتاجية تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.27) والانحراف المعياري الكلي (0.62) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (14.41%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تقدم الشركة خدمات إنتاجية مميزة بسبب أداء موظفيها) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (12.49%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (يسهم انسياب المعلومات داخل الشركة ووضوح خطوط الإدارة العليا في زيادة إنتاجية الشركة) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (17.57%)

## واقع الجودة (احد مجالات الاداء المؤسسي) في شركات التامين الفلسطينية بالضفة الغربية

جدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجودة مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	86.53%	15.24%	0.66	4.33	هناك سرعة استجابة عالية من قبل الشركة لزيائنها	.8
مرتفعة جدا	86.11%	16.27%	0.70	4.31	الشركة قادرة على الاستجابة بتنافسية مرتفعة	.2
مرتفعة جدا	85.89%	13.10%	0.56	4.29	تسهم الإدارة العليا في تحديد اسعار مناسبة لتسويق خدماتها	.6
مرتفعة جدا	85.68%	16.56%	0.71	4.28	تستخدم الإدارة العليا طرق مختلفة للترويج لخدماتها	.7
مرتفعة جدا	85.47%	15.43%	0.66	4.27	يساعد تطبيق معايير الجودة في الشركة على تقديم خدمات أفضل لزيائنها	.5
مرتفعة	83.79%	17.16%	0.72	4.19	تدير الشركة مواردها بحيث تضمن الاستمرارية في تحسين خدماتها	.4
مرتفعة	82.74%	20.44%	0.85	4.14	تتميز الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء موظفيها	.1
مرتفعة	80.63%	19.30%	0.78	4.03	تلتزم الشركة بتحسين أداء موظفيها وفق معايير الجودة الشاملة	.3
مرتفعة جدا	84.61%	16.65%	0.70	4.23	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (10.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال الجودة تظهر ارتفاع اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.23) والانحراف المعياري الكلي (0.70) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (16.65%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تسهم الإدارة العليا في تحديد اسعار مناسبة لتسويق خدماتها) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.56) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (13.10%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (تتميز الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء موظفيها) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (20.44%).

جدول (11.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جدا	%85.21	%15.88	0.68	4.26	المجال السادس (الفاعلية)
مرتفعة	%81.64	%18.24	0.74	4.08	المجال السابع (الكفاءة)
مرتفعة جدا	%85.40	%14.41	0.62	4.27	المجال الثامن (الإنتاجية)
مرتفعة جدا	%84.61	%16.65	0.7	4.23	المجال التاسع (الجودة)
مرتفعة جدا	%84.22	%16.30	0.69	4.21	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (11.4) أن المجال الثامن (الإنتاجية) قد حاز على أقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.27)، في حين حصل المجال السابع (الكفاءة) على أعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.08). أما درجة مقياس الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21).

#### 2.4 ثانيا: الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

هل هناك أثر مرتفع لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية ؟

بما ان أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية كان مرتفعا جدا وايضا الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية كان مرتفعا جدا فان أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات ستكون مرتفعة جدا لذلك كان لا بد من الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال استخراج المتوسط الحسابي العام لمقياس الدراسة والذي يقيس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

جدول (12.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

الدرجة	النسبة النسبية المنوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جدا	%87.07	%15.14	0.66	4.35	المجال الأول (تطبيق معيار القيادة)
مرتفعة	%83.02	%18.10	0.75	4.15	المجال الثاني (تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية)
مرتفعة	%82.29	%18.36	0.76	4.11	المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية)
مرتفعة جدا	%85.81	%14.44	0.62	4.29	المجال الرابع (تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة)
مرتفعة جدا	%85.23	%16.23	0.69	4.26	المجال الخامس (تطبيق معيار العمليات)
مرتفعة جدا	%85.21	%15.88	0.68	4.26	المجال السادس (الفاعلية)
مرتفعة	%81.64	%18.24	0.74	4.08	المجال السابع (الكفاءة)
مرتفعة جدا	%85.40	%14.41	0.62	4.27	المجال الثامن (الإنتاجية)
مرتفعة جدا	%84.61	%16.65	0.7	4.23	المجال التاسع (الجودة)
مرتفعة جدا	%84.48	%16.38	0.69	4.22	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (12.4) أن المجال الثامن (الإنتاجية) قد حاز على أقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.27)، في حين حصل المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية) على أعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.11). أما درجة المجال الكلي كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22). وهذا ما يجيب عن سؤال الدراسة الثاني.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

#### 1.3.4 الفرضية الرئيسية

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

لبحث تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية المؤثرة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في فلسطين استخدمت الباحثة اختبار **multiple Regression Analysis** وتم حساب معادلة خط الانحدار المتعدد من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4-أ) يبين اختبار **multiple Regression Analysis** ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

مستوى الدلالة	قيمة اختبار t- TEST	قيمة بيتا β	الفرضية
0.69	0.41	0.04	تطبيق معيار القيادة
**0.0	3.74	0.26	تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية
**0.03	2.17	0.17	تطبيق معيار الموارد البشرية
**0.05	2.03	0.13	تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة
**0.0	4.56	0.34	تطبيق معيار العمليات

\*\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

جدول (13.4-ب) يبين اختبار **multiple Regression Analysis** ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

مستوى الدلالة	معامل التحديد	درجة اختبار F	معامل ارتباط بيرسون	درجة الأثر
**0.0	0.80	70.17	a0.893	أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

معادلة خط الانحدار المتعدد كمايلي

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

حيث ان

$Y =$  الأداء المؤسسي لتلك الشركات

$X_1 =$  تطبيق معيار القيادة

$X_2 =$  تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية

$X_3 =$  تطبيق معيار الموارد البشرية

$X_4 =$  تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة

$X_5 =$  تطبيق معيار العمليات

قيم  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  معاملات بيتا التي تبين نوع العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد أثر لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية جدا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات، كما وقد جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) ليشير الى معامل مقداره (0.80) وهذا يعني أن 80% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، هو تباين مفسر من قبل تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 20% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

وانبثق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وفيما يلي فحص كل منها:

#### 1.1.3.4 الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار القيادة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات .

لبحث تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية المؤثرة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات من وجهة نظر موظفي الادارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في

فلسطين استخدمت الباحثة اختبار linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم (14.4).

جدول (14.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار القيادة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة $R^2$	قيمة بيتا $\beta$	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
*0.0	0.60	0.79	138.19	0.77	أثر تطبيق معيار القيادة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من خلال الجدول (14.4) أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد أثر لتطبيق معيار القيادة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار القيادة زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات، كما وقد جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) ليشير الى معامل مقداره (0.60) وهذا يعني أن 60% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، هو تباين مفسر من قبل تطبيق معيار القيادة اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 40% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

#### 2.1.3.4 الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

لبحث تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية المؤثرة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات من وجهة نظر موظفي الادارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في

فلسطين استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (15.4)

جدول (15.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة $R^2$	قيمة بيتا $\beta$	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.0*	0.68	0.66	194.47	0.82	لأثر تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (15.4) أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد أثر لتطبيق معيار السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية تحسنا زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات، كما وقد جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) ليشير الى معامل مقداره (0.68) وهذا يعني أن 68% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، هو تباين مفسر من قبل تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 32% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

#### 3.1.3.4 الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

لبحث تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية المؤثرة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية في فلسطين استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (16.4)

جدول (16.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون

لأثر تطبيق معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة $R^2$	قيمة بيتا $\beta$	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
*0.0	0.63	0.69	157.39	0.79	أثر تطبيق معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (16.4) أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد أثر لتطبيق معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار الموارد البشرية تحسنا زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات، كما وقد جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) ليشير الى معامل مقداره (0.63) وهذا يعني أن 63% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، هو تباين مفسر من قبل تطبيق معيار الموارد البشرية اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 37% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

#### 4.1.3.4 الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار الجهات ذات العلاقة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط

بيرسون وهذا يتضح في الجدول (17.4)

جدول (17.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون  
لأثر تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة $R^2$	قيمة بيتا $\beta$	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
*0.0	0.34	0.60	47.75	0.58	أثر تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (17.4) أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد أثر لتطبيق معيار الجهات ذات العلاقة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة متوسطة القوة كما تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات، كما وقد جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) ليشير الى معامل مقداره (0.34) وهذا يعني أن 34% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، هو تباين مفسر من قبل تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 66% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

#### 5.1.3.4 الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات .

لبحث أثر تطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات. استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (18.4)

جدول (18.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة $R^2$	قيمة بيتا $\beta$	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
*0.0	0.63	0.79	158.37	0.79	أثر تطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من خلال الجدول رقم (18.4) أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد أثر لتطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية كما تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت تطبيق معيار العمليات زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات، كما وقد جاء معامل التحديد ( $R^2$ ) ليشير الى معامل مقداره (0.63) وهذا يعني أن 63% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لتلك الشركات، هو تباين مفسر من قبل تطبيق معيار العمليات اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 37% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

#### 4.4 مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

لقد تبين من نتائج التحليل وجود علاقات وأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفيما يلي توضيح لنتائج هذه العلاقات ومناقشتها:

1- يتضح من نتائج التحليل أن المجال الرابع (تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة) قد حاز على أدنى معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.04)، في حين حصل المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية) على أعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.11). أما درجة مقياس أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية وجود نظام شامل وفعال لإدارة الموارد البشرية مراقب من قبل الإدارات العليا لشركات التأمين في فلسطين، حيث ان هناك خطة عمل وميزانية تقديرية خاصة بدائرة الموارد البشرية تشمل النفقات والمكافآت والتدريب وورشات العمل... الخ لجميع دوائر وفروع ومكاتب شركات التأمين معتمدة من قبل الإدارات التنفيذية ومجالس اداراتها حيث ان جميع شركات التأمين تركز في خطتها وأهدافها الاستراتيجية على تنمية قدرات ومهارات موظفيها حيث هم رأسمالها البشري ويتم رصد مبالغ لذلك في الميزانية التقديرية، وتهتم الإدارات العليا في شركات التأمين بتوفير كافة التجهيزات الفنية والتقنية والتدريب المتواصل وتجهيز المكاتب للموظفين من قبل الموارد البشرية، وكذلك بسبب ان شركات التأمين تتبع نظام التحفيز لكافة الموظفين للتمييز كون شركات التأمين شركات خدماتية وتعتمد بشكل أساسي على خبرات ومهارات اداراتها وموظفيها في الاتصال والتواصل مع كافة الجهات، بينما يتبين ان اهمية تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة اعلى بناء على اتفاق المبحوثين وذلك قد يعود إلى تشابه وجهات نظر القيادات في الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية حول ضرورة تقوية العلاقات بين مجلس إدارة شركات التأمين واداراتها العليا من جهة وبين الادارة العليا والموظفين من جهة أخرى هذا على المستوى الداخلي اما على المستوى الخارجي تعزيز العلاقات بين الادارة العليا وزبائن الشركة والجهات الرسمية وجميع مزودي الخدمات والجهات الرقابية ، ودلالة انخفاض معامل الاختلاف المعياري تشير إلى تدني نسبة الشتات بين استجابات المبحوثين وتشابه وجهات نظرهم حول اهمية

هذا المعيار وضرورة توافره في شركات التأمين حيث ان هذا المعيار يشير إلى تطوير العلاقات الداخلية والخارجية وتحسين البيئة في شركات التأمين والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط على مستوى العلاقات بين طاقم الإدارة العليا بل على مستوى الشركة كاملة، وبشكل عام يمكن تفسير سبب ظهور الممكنات بهذا الارتفاع من التطبيق في شركات التأمين هو الاهمية المطلقة في تطبيقها حيث ان الموظفين في الإدارة العليا يطبقون الممكنات التي تركز عليها معايير التميز الاوروبية ولكنهم لا يعلمون ان هذه المعايير تسمى ممكنات بالرغم من تطبيقها بشكل مرتفع جدا في شركات التأمين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد الوهاب وسليمان (2014) التي كانت من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكنات نلاحظ ان أعلى تطبيق وتوثيق حققته المستشفى هو لمعيار القيادة، بالإضافة إلى دراسة الضالعين (2018) التي تبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أهمية تحقيق معايير التميز الاداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى للقيادات.

بينما تبين تعارض نتائج الدراسة مع دراسة الرضا والحاكم (2016) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها وهي ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة، هذا بالإضافة إلى دراسة الكسر (2016) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة كان متوسطاً.

2- يتضح من نتائج التحليل أن المجال الثامن (الإنتاجية) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.27)، في حين حصل المجال السابع (الكفاءة) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.08). أما درجة مقياس الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان شركات التأمين الفلسطينية كونها شركات خدماتية تهتم بشكل كبير في نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها لزبائنها وهي من اولى اهتمامات الإدارة العليا في الشركات، وكون ان عنصر الإنتاجية يعبر عن قدرة الموظفين بالقيام بأداء أفضل لإرضاء الزبون فان هذا العنصر يشكل اعلى استجابة لدى موظفي الإدارة العليا، حيث ان الإدارات العليا في شركات التأمين تضع خطة عمل واهداف للدوائر ذات العلاقة ويتم مقارنة الخطة والميزانية التقديرية بشكل شهري مع المتحقق وتحليل الانحرافات ومعالجتها أولاً بأول، إضافةً لوضوحه لجميع العاملين، كما ان عناصر الاداء مترابطة بشكل كبير مع بعضها البعض حيث بلغ المتوسط العام للأداء المؤسسي في شركات التأمين درجة مرتفعة جدا وهذا يدل على فعالية الاداء المؤسسي في شركات التأمين، وهذا التوجه نحو تحسين الاداء في شركات التأمين الفلسطينية نابع من فلسفة هذه الشركات التي تبني نجاحها على مدى قدرتها على تحسين ادائها في العمل وتحسين قدراتها الإنتاجية بكفاءة وفعالية وجودة عالية وخدمة زبائنها وذلك للحفاظ على طاقات وخبرات ومهارات موظفيها وعلى علاقتها الحسنة وطويلة الأمد مع زبائنها وتحرص دائما العمل ضمن الفريق الواحد. وقد توافقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة آل مزروع (2010) حيث تبين ان القيادات الأمنية ملاءمة بدرجة عالية لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية وأن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام، هي درجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعبري (2009) فقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً. وجود تفاوت بين مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

3- يتضح من نتائج التحليل أن المجال الثامن (الإنتاجية) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.27)، في حين حصل المجال الثالث (تطبيق معيار الموارد البشرية) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.11). أما درجة المجال الكلي كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الإنتاجية لشركات التأمين الفلسطينية تعبر عن مدى نجاح الشركة في كسب موظفيها وزبائنها ووكلائها والنظر إلى الإنتاجية بشكل اجمالي قد لا تعبر عن إنتاجية الفرد فقط بل عن الوحدة جميعها وظهور الإنتاجية بأعلى مستوياتها يدل على قوة الاداء الناجمة عن تطبيق معايير التميز الاوروبية لشركات التأمين. كما تلاحظ الباحثة ان هناك ترابطا قويا بين الطاقم الاداري لشركات التأمين الفلسطينية من خلال ارتفاع المستوى العام للأداء في الشركات. اما بالنسبة للدرجة الكلية فقد اظهرت نتائج التحليل ارتفاعها الكبير وهذا ان كان يشير إلى شيء فهو يشير إلى مدى ارتفاع قوة العلاقة بين تطبيق معايير التميز الاوروبية وبين الاداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، فقياس الإنتاجية يتطلب توافر مجموعة من المؤشرات التي تعكس قوة الاداء في الشركة بالإضافة إلى ان هذه المؤشرات والتي تغطي جميع الأنشطة والعمليات في الشركة تظهر مدى الاتقان في تطبيقها وذلك عند تطبيق معايير التميز الاوروبية. وهذا يثبت الحصنة السوقية المرتفعة للشركات التي تهتم بالإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها لزبائنها في شركات التأمين الفلسطينية كما يظهر في الملحق رقم (5)

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة Taboli et al (2012) حيث تبين ان معايير السياسة والقيادة قد وصلت إلى أعلى درجة المعيار المثالية، أما معايير الشراكة والموارد والنتائج هي الأكثر حاجة إلى التحسين. بينما اختلفت مع دراسة Dehnavieh et al (2012) فقد خرج البحث بمجموعة من النتائج منها اشارة البحث إلى ارتفاع نسبة التحسن التدريجي للمعرفة بإدارة الجودة والمهارة والتقييم الذاتي . إذ تشير النتائج إلى ان معايير المجتمع والتركيز على الزبون والشراكة والموارد هي من أكثر الأولويات التي ساعدت للوصول إلى نتائج أداء رئيسية مرضية.

4- يوجد علاقة لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية جدا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات. ويندرج عن هذه النتيجة مجموعة من النتائج نوردها بمايلي:

أ- يوجد علاقة لتطبيق معيار القيادة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار القيادة زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان معايير التميز ومكائنها بالأخص تمثل قوة لشركات التامين الفلسطينية وقوة في تفعيل وتحسين اداء الموظفين بشكل عام والادارة العليا فيها بشكل خاص ويتبين هذا الامر من خلال معيار القيادة الذي له دور ايجابي وفعال ضمن محاور ادارة التميز في الشركات حيث تلعب القيادة دور المحرك لمعظم المحاور الأخرى من معايير التميز الاوروبية كما أن للقيادة وزنا مهماً في تحقيق التميز لشركات التامين وبالأخص أثرها على الاداء المؤسسي وبناء علاقات استراتيجية مع عملائها وكافة الجهات الرسمية والرقابية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فان للقيادة الدور المهم في توجيه باقي العناصر واستخدامها باتجاه تحقيق التميز المطلوب لتحسين الاداء المؤسسي وحث كافة الموظفين للعمل كفريق واحد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضالعين (2018) فقد تبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أهمية تحقيق معايير التميز الاداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى للقيادات، وقد اختلفت مع دراسة الرضا والحاكم (2016) حيث ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة

ب- يوجد علاقة لتطبيق معيار السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية تحسنا زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وترى الباحثة ان السبب في هذه النتيجة يرجع إلى ان شركات التامين الفلسطينية تحرص على تطبيق استراتيجياتها وسياساتها مما يدل على التزامها باستراتيجيات وسياسات معتمدة من قبل مجالس ادارتها، كما ان السياسات الاستراتيجية المعتمدة في شركات التامين تساهم في تحقيق اهدافها المرصودة وهذا يعتبر مؤشر ايجابي لتحسين الاداء المؤسسي مهما اختلفت الظروف، كما نجد ان الإدارة العليا في شركات التامين تحرص على نشر وتطبيق سياستها واستراتيجيتها من خلال عمل مراجعة وتقييم دائم لمستوى تحسن الاداء في الشركة هذا بالإضافة إلى عمل

الدوائر الخاصة التي تقوم بالتخطيط والتطوير وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي للعمل المؤسسي مما يزيد من تطور أداء العمل في الشركة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الوهاب وسليمان (2014) وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكنات نلاحظ ان أعلى تطبيق وتوثيق حقيقته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة 66.7 %، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير والتحسين ويليه تنازليا معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكنات وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الكسر (2016) إذ أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ النموذج الأوروبي EFQM أثناء أداء العمل الإداري بلغت نسبتها المئوية 57.5 %، وتبدأ بمعوقات تحديد النتائج، ثم معوقات السياسة والاستراتيجية في المرتبة الثانية.

وقد اختلفت مع دراسة الرضا والحاكم (2016) حيث ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة.

ج- يوجد علاقة لتطبيق معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية تبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار الموارد البشرية تحسنا زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان درجة ممارسة شركات التأمين لعنصر ادارة الموارد البشرية مرتفعة وتبين مدى التزام شركات التأمين في فلسطين بالاستثمار في العنصر البشري وتوظيف كوادر بشرية متمكنة من عملها في الشركة، بالإضافة إلى سعي الشركة الدائم إلى تطوير أداء الموظفين من خلال شروط جودة ومواصفات تضعها الشركة للتأكد من التطور المستمر لأداء الوظيفي، مما ينعكس بشكل كبير على الاداء المؤسسي في الشركات، بالإضافة ان شركات التأمين كونها شركات خدماتية تؤمن بان راس مالها البشري هم موظفيها ، كما شركات التأمين توظف اعداد معينة تتناسب مع حجم الشركة وحصتها السوقية من اجمالي محفظة التأمين في السوق الفلسطيني ومن الهدف المطلوب تحقيقه لأي موظف وبما يتناسب مع الراتب والميزات الممنوحة

له، الا ان الشركة بالمقابل تقوم بمراجعة اداء الموظفين بشكل دوري وتقوم بتقديم المكافآت للتميزين منهم والذي يشجع على بذل المزيد من الجهد والاستمرار بتحسين الاداء من قبل موظفين شركات التأمين في فلسطين

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الوهاب وسليمان (2014) وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكنات نلاحظ ان أعلى تطبيق وتوثيق حققته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة 66.7 %، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير والتحسين ويليه تنازليا معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكنات، وقد اختلفت مع دراسة الرضا والحاكم (2016) حيث ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة.

ديوجد علاقة لتطبيق معيار الجهات ذات العلاقة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة متوسطة القوة كما تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تتبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان شركات التأمين الفلسطينية تهتم كثيرا بالجهات ذات العلاقة وليس المقصود فيها الزبائن او الموظفين فقط بل يتعدى ذلك إلى تطوير الموظفين والاداء في الشركة الكترونيا حتى يتم مواكبة متطلبات العصر ودمج التكنولوجيا بالأداء في الشركة حتى يتم الحصول على مصادر معلومات علمية حديثة تساهم في تطوير الاداء العام في الشركة كما ينسجم هذا التطور مع التوجهات والجهود التي توظفها الإدارة العليا في الشركة لإنتاج افكار تطويرية للشركة وحزم تأمينية جديدة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الوهاب وسليمان (2014) وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكنات نلاحظ ان أعلى تطبيق وتوثيق حققته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة 66.7 %، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير

والتحسين ويليها تنازليا معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكّنات، وقد اختلفت مع دراسة الرضا والحاكم (2016) حيث ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة.

هـ- يوجد علاقة لتطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات وان هناك علاقة قوية كما تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت تطبيق معيار العمليات زاد تحسن الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان شركات التأمين الفلسطينية تعمل على توفير مهارات تواصل وبرامج خاصة للموظفين حتى يتمكنوا من تحسين ادائهم وبالتالي تمثيل شركاتهم بالشكل اللائق مما يؤدي بدوره إلى تحسين اداء الشركات بشكل عام، كما ان الادارة العليا تبين اهمية معيار العمليات الذي يشير إلى التحديد المستمر للأولويات في انجاز الاعمال الموكلة اليهم، ويساعد ذلك على تحسين اداء الشركات وهذا يساعد تصميم العمليات التي تساهم في انجاز الاعمال في شركات التأمين وفقا لنظام يتمتع بالجودة وليس الحد الأدنى للوصول إلى النتائج ومن هنا يمكن اجراء تحسينات مستمرة على العمليات وذلك للتخلص من الروتين والاجراءات الروتينية لتوفير الجهد وقياس الاداء الفعلي للشركة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الوهاب وسليمان (2014) وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكّنات نلاحظ ان أعلى تطبيق وتوثيق حقيقته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة 66.7 %، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير والتحسين ويليها تنازليا معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكّنات وقد اختلفت مع دراسة الرضا والحاكم (2016) حيث ان اغلب معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبة

### الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل ستقوم الباحثة بوضع اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها بعد ان خرجت بنتائج الدراسة، ووضع التوصيات التي تلائم نتائج البحث ويمكن تطبيقها على المدى البعيد.

#### 1.5 الاستنتاجات

توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- ان من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة ان شركات التأمين كافة تطبق معايير التميز الاوروبية وبدرجة عالية الا انها لا تعرف ان هذه هي معايير التميز أي لا يوجد نظام في شركات التأمين الفلسطينية ينص على ضرورة تطبيق معايير التميز بالرغم من تطبيق الإدارة العليا لهذه المعايير.
- 2- استطاعت شركات التأمين الفلسطينية مواكبة العديد من الشركات العالمية من خلال تحسين الأداء المؤسسي فيها الذي يعتمد بشكل كبير على تطبيق معايير التميز الاوروبية (واشدد على فكرة تطبيق معايير التميز في الشركات دون معرفة مسبقة بها).
- 3- ان التزام شركات التأمين بهذه المعايير يشير إلى امتلاكها القدرة على ان تصل إلى درجة عالية من الجودة الشاملة مع الاهتمام بطاقتها الاداري والموظفين بالشركة وبالتالي تحسين ادائها المؤسسي بشكل عام في فترة زمنية مناسبة وضمن امكانياتها المادية المتاحة.
- 4- تدرك الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية اهمية الموارد البشرية بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بين الموارد البشرية والقيادة في الشركة وهذا بدوره يزيد من تحسين الأداء المؤسسي فيها بحيث ان الكادر البشري التمكن والقادر على تطبيق معايير التميز الاوروبية يزيد الجهد المبذول للنهوض بالشركة وذلك ضمن استراتيجياتها وسياساتها التطويرية.
- 5- تساهم الحيادية في القرارات التي تتخذها القيادة لتحسين الأداء المؤسسي في الشركة في زيادة الدافعية للإنجاز من قبل الموظفين والادارة العليا فيها.

6- يتضح ايضا من الدراسة ان تطبيق نظام ادارة العمليات في شركات التامين يساعد على زيادة القوة في الأداء المؤسسي، وذلك ضمن مواصفات عالمية كنتيجة مباشرة لحسن ادارة العمليات في الشركة.

7- يتبين من نتائج الدراسة ان هناك استفادة كبيرة من الجهات ذات العلاقة مما يزيد من نشاطات التدريب والتعلم في الإدارة العامة في شركات التامين الفلسطينية وهذا له أثر كبير على تحسين طرق الأداء المؤسسي.

8- وقد بينت الدراسة ان الإدارة العليا في شركات التامين تعتمد بشكل كبير على تحسين العمليات في الشركة وذلك من خلال استخدام التقنيات الالكترونية وتطوير العاملين تقنيا وفنيا وفكريا.

9- ان التحسينات التي تجريها شركات التامين الفلسطينية على إنتاجيتها وخدماتها المقدمة للزبائن تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وهذا ما يتفق واحتياجات وتوقعات المواطنين والزبائن.

## 2.5 توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات خرجت الدراسة بالتوصيات التالية بما يلي:

1- ضرورة اعتماد شركات التامين الفلسطينية تطبيق معايير التميز الاوروبية في نظامها بشكل مكتوب ومعتمد وذلك بالاعتماد على المعايير التي تمت دراستها في هذه الرسالة (الممكنات: القيادة، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد) لما له من اهمية بالغة في الوصول إلى درجة عالية من تحسن الأداء المؤسسي في الشركات.

2- التركيز على محور معيار الجهات ذات العلاقة للارتقاء بها حتى يكون أثرها على الاداء المؤسسي عاليا كما في المعايير الاخرى.

3- وضع ادلة لجميع شركات التامين الفلسطينية يتبين فيها كيفية تطبيق معايير التميز الاوروبية مما يساعد الشركات على تبني هذا النظام وبالتالي تحسين ادائها المؤسسي.

4- وضع معايير ومرجعيات تعتمد على نموذج معايير التميز الاوروبية وذلك لتحسين الأداء المؤسسي في الشركات وهذا يتم من خلال المقارنة المرجعية وتحديد مستوى كل شركة من الشركات مما يساهم في تميز هذه الشركات عن بعضها البعض وزيادة روح التنافس الشريف فيما بينها.

- 5- تشكيل طاقم من الموظفين مؤهل وفق معايير التميز الاوروبية ومدربة للقيام بالمتابعة لتحسين الأداء المؤسسي والقيام بالعمليات الموكلة والتي تقع ضمن استراتيجية الشركة وسياستها.
- 6- منح جوائز وحوافز للكوادر البشرية في شركات التامين الفلسطينية ضمن حفلات ومهرجانات خاصة مما يساعدهم ويحفزهم على تحسين ادائهم الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي في الشركة.
- 7- زيادة الاهتمام بتطبيق عناصر التميز حتى يتم دعم وتشجيع القيادات والادارات العليا في الشركات مما يزيد من الابداع والتميز وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة.
- 8- الحرص على التطوير الدائم لاستراتيجيات شركات التامين الفلسطينية بالإضافة إلى الاهتمام بمواكبة متطلبات العصر من تطور تكنولوجي وفني وتقني من خلال تحسين البيئة المحيطة بالموظفين في الشركات.
- 9- الحرص على التواصل الدائم بين الإدارة العليا في شركات التامين الفلسطينية وبين الموظفين والاختذ بارائهم باستمرار ومشاركتهم عملية اتخاذ القرار لما ذلك من اهمية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة.

## قائمة المراجع والمصادر

1. ال مزروع، بدر(2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية: الرياض، السعودية.
2. EFQM(2010). نموذج التميز المؤسسي حسب المؤسسة الأوروبية للجودة، متاح على الموقع الالكتروني [www.nadrus.com](http://www.nadrus.com).
3. أبو حسنة، احمد (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
4. أبو فايد، احمد (2016). التحليل العاملي: مفهومه، أهدافه، شروطه، انواعه، خطواته، مثال تطبيقي لكيفية استخراج التحليل العاملي بنظام SPSS ، بحث منشور، جامعة الأزهر - غزة.
5. الاسطل، ابراهيم (2016). دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الاقصى غزة.
6. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ( 2014 ). مهام تخطيط الأداء، تاريخ الزيارة(2019/3/14). متاح على الموقع <https://www.abahe.uk/human-resources-management-enc/60654>
7. برحاب، عثمان ومعيوش فتحي (2016). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحقة الجامعية مغنية
8. برغوتي، وليد (2014). تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية ( 2009 - 1995) دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات - saa - ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة- ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

9. بلعالي، السعدي (2015). أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
برج بوعريريج - - EMBAG دراسة حالة شركة التوضيب وفنون الطباعة، رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
10. التميمي، هيثم عطية إسماعيل (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء  
المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
القدس - أبو ديس.
11. الجعبري، تغريد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة  
الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
12. الحاكم، علي عبد الله والرضي، الرضي عبد الكريم (2016). اثر تطبيق معايير التميز في  
اداء الاعمال هيئة الطيران المدني دراسة حالة الطيران المدني السودان، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
13. حسنين، محمد واخرون (2015). نماذج تطبيقية لاسلوب القياس المقارن بالافضل لتحسين  
اداء المؤسسات التعليمية: مراكز التعليم المفتوح نموذجا، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية،  
العدد الثالث، الجزء الأول، يوليو 2015.
14. حموعلي، فطيمة (2016)، ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة  
الجزائرية. دراسة ميدانية بديرية الإدارة المحلية لولاية \_ورقلة\_، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة.
15. الدجني، اياد (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية  
تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية "مناهج  
وطرائق التدريس"، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق.
16. الدجني، علي (2013) واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء  
النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية -  
غزة، فلسطين.
17. ديوان الرقابة المالية والإدارية. ( 2010 ) تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من  
نموذج التميز الأوروبي. ديوان الرقابة المالية والإدارية، رام الله.

18. ربابعة، سهى والشрман، منيرة (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الاكاديميين واعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية المجلد الثاني، العدد الثالث، يوليو 2017.
19. السلمي، علي (2002). تطوير أداء وتجديد المنظمات. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
20. سهمود، ايهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الاقصى غزة.
21. السوداني، علي وحيدر، زيد (2016). تطبيق معايير الممكنات لانموذج التميز الاوروبي 2013 لتقييم اداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 99 المجلد 23، ص ص 232- 252.
22. الشوا، عفت (2016). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء وسبل تطويرها EFQM". الأنموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
23. شوقي، قبطان، (2010) ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 1-18.
24. صيام، آمال نمر (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - بغزة.
25. الضلاعين، علي (2018). معايير مقترحة للتميز الاداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الاوروبي للتميز، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية المجلد الثالث، العدد الاول، يناير 2018.
26. العايدي، حاتم . (2009). مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. عبد الستار، رجاء (2009). تقويم كفاءة الاداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد التاسع عشر.

28. عبد الوهاب، نادية وسليمان سناء (2016). استخدام نموذج التميز الاوروبي في تقييم اداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى نعمان العام، رسالة ماجستير منشورة، مجلة دنانير، العدد الثامن، ص ص 238-286.
29. عبود، علي أحمد ثاني (2010) دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية والمعنون "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض.
30. العروضي، هبة (2015): ماهية المنهج الوصفي، بحث غير منشور، بغداد.
31. عمادة ضمان الجودة، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي يعقد دورة تدريبية بعنوان "تقييم مخرجات البرنامج" تاريخ الزيارة(2019/2/12) متاح على الموقع الإلكتروني <http://www.pnu.edu.sa>
32. العيساوي، كاظم جاسم(2005). الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. الاردن.
33. الغيلي، رياض والشريمي، عبد الله (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع العدد ( 26 ) 2016 م، ص ص 163-187.
34. الفراء، ماجد وسهمود ايهاب (2015) واقع ادارة التميز بجامعة الاقصى وفق النموذج الاوروبي للتميز، بحث منشور، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد (2)، ص ص 1-29.
35. قفه، محمد (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الاقصى غزة.
36. الكسر، شريفة (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة. بحث منشور، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الخامس، العدد الرابع، نيسان 2016.

37. ماء الباراد، نور (2014). أثر متغيرات البيئة الداخلية في أداء شركات التأمين (دراسة تجريبية على شركات التأمين في سورية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
38. المزين، احسان والغامدي، رافع (2018). النموذج الاوروبي للتميز فوائد ومعايير، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) كلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض اللقاء السنوي الخامس عشر.
39. مسعود، ايهاب (2013 م) واقع ادارة التميز في جامعه الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى - غزة.
40. مقبول، مصطفى والراشدي، سعيد (2015). الأدوار التربوية لمديري المؤسسات التعليمية في النظام التعليمي المغربي حدود الصلاحيات وآثارها على أداء المؤسسات التعليمية، بحث منشور، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (4)، العدد (8)، اب -2015، ص ص 247-266.
41. المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM (2012). EFQM نموذج التميز المؤسسي حسب المؤسسة الأوروبية للجودة، متاح على الموقع الإلكتروني [www.nadrus.com](http://www.nadrus.com).
42. مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية IDMC (2012). النموذج الاوربي للجودة، تاريخ الزيارة (2019/1/13) متاح على الموقع الإلكتروني، [www.idmc.ps](http://www.idmc.ps).
43. الموقع الرسمي لمؤسسة معايير التميز الاوربية <https://www.efqm.org/>.
44. النجار، مازن اعبيد (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
45. نور الدين، مازن (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
46. يعقوب، موسى (2012). " تطبيق معايير التميز عن نتائج الاعمال الشركات الصناعية العامة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان.

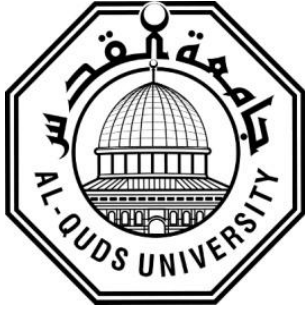
1. AL-Suhaimi, M. (2012). "The Implementation of Total Quality Management in King Saud University". *International Journal Of Independent Research and studies*,2226-4817, 1 (2), 80 - 88.
2. Dehnavieh ,Ebrahimi, Hekmat,Taghavi ,Sirizi and Mehrolhassani, (2012),"EFQM-Based Self-assesment of Quality Management in hospitals, Affiliated to Kerman University of Medical Sciences, "*International Journal of hospital Reserch*,1(1),pp 57-64.
3. Dubas, K.,& Nijhawan, I. (2005): " A test of the EFQM excellence model of TQM ", *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Volume 10, No 2. pp.9-12.
4. GÜMÜSTEKIN, Gülten Eren , TASKIN, Ercan and KOCA, Durmus (2009)," *An Implementation on the Effect of Organizational Performance on EFQM Excellence Model at Eskisehir Maternity and Paediatric Hospital. In: 1st International Symposium on Sustainable Development*, June 9-10, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.
5. John et al. (2002). *Organizational Behavior. United States of America: John Wiley & Sons.*
6. Robins, J, Wiersema, M. (1995): "A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio Inter relationships and corporate financial performance". *.Strategic Management Journal*, Vol.16, Issue 4, pp. 277-299.
7. Rodri Guezd,J.M Moreno, Cabrerizoa,F.J, Perez I.J and Martinez,M.A, ,(2013) "A consensus support model based on linguistic information for the initial –self assessment of the EFQM in health care organization", *Journal Expert system with applications* , vol 40,iss 8,15,pp2792-2799.
8. Sheffield Hallam University (2003): *Applying self assessment against the EFQM Excellence Model in further and Higher Education. Higher Education Funding Council for England (HEFCE)*, United Kingdom.
9. Taboli, Hamid, Ganjipoor, Mahbobeh and Mesbali, Maryam, ,( 2012)," Self Assessment of Performance of Educational and Treatment Hospitals Affiliated to "Kerman University of Medical Sciences and Health Services" Through EFQM Model 2011-12, *Journal of American Science*;8(12),pp1090- 1094.
- 10.Tavana,Yazdi ,Shiri and Rappaport , (2011),"An EFQM-Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal" ,*Benchmarking :AN International Journal* ,vol 18,iss 5,pp 644-667.

## المراجع الإلكترونية

- إسرائ ربحي، 2017، موضوع.كوم متاح على الموقع <https://mawdoo3.com>
- إيمان الحيارى، 2015، استرجع بتاريخ 2019/4/11 متاح على الموقع الإلكتروني <https://mawdoo3.com>
- هاجر، 2017، استرجع بتاريخ 2019/4/11 متاح على الموقع الإلكتروني <https://www.almrsal.com/post/495882>
- (<http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity.pdf>)

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل الحالي
د. عبدالوهاب الصَّبَّاح	التممية الريفية المستدامة	دائرة العلوم التتموية، كلية الآداب، جامعة القدس، أبو ديس - فلسطين
د. سعدي الكرونز	العلوم الإدارية والاقتصادية	محاضر في دائرة الاقتصاد جامعة القدس، أبو ديس - فلسطين
د. ماجد صبيح	العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعه القدس المفتوحة
د. حسين حمائل	العلوم التربوية	جامعه القدس المفتوحة
د.رسلان محمد	العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعه القدس المفتوحة
د. تامر فرح	خدمة اجتماعية	جامعه القدس المفتوحة



## ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الاولى

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

### استبيان

عزيزي/ تي الموظف /ة، تحية طيبة وبعد ،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " العلاقة بين تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي فيها ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ ايمان سحويل

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة  30-اقل من 40 سنة  40-اقل من 50  50-60 سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فاكتر

4. المسمى الوظيفي:

مدير عام  رئيس قسم  موظف اداري  موظف خدماتي

5. عدد سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: ضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المتغير المستقل: تطبيق معايير التميز الأوروبية:						
المجال الأول: تطبيق معيار القيادة:						
1.	يتبنى المدراء ورؤساء الأقسام منهجية واضحة لتطوير العمل في الشركة					
2.	يتبنى المدراء ورؤساء الأقسام منهجية مخططة في اضافة التغيير سعيا لتحقيق فعالية اكبر في العمل					
3.	يسعى المدراء ورؤساء الأقسام إلى توفير بيئة محفزة على الإبداع					
4.	يقوم المدراء ورؤساء الأقسام ببناء ثقافة التميز لدى الموظفين في الشركة.					
5.	يتعامل المدراء ورؤساء الأقسام مع جميع الزبائن بشكل منتظم.					
6.	يشارك المدراء ورؤساء الأقسام بشكل شخصي في تطوير النظم في الشركة					
7.	يشارك المدراء ورؤساء الأقسام في وضع أنظمة العمل (مثل: الهيكل التنظيمي للشركة)					
8.	يشجع المدراء ورؤساء الأقسام العمل الجماعي بروح الفريق داخل الشركة					
9.	يعمل المدراء ورؤساء الأقسام كقدوة حسنة لدعم الثقافة المؤسسية في شركات التامين					
10.	يقوم المدراء ورؤساء الأقسام بتطوير توجهات الشركة من استراتيجيات واعمال متعلقة بالموظفين والزبائن					
المجال الثاني: تطبيق المعيار الثاني السياسات الاستراتيجية						
11.	توجد آلية واضحة لمتابعة التقدم في إنجاز الاستراتيجية المتبعة في شركة التامين بانتظام من قبل المدراء ورؤساء الأقسام.					

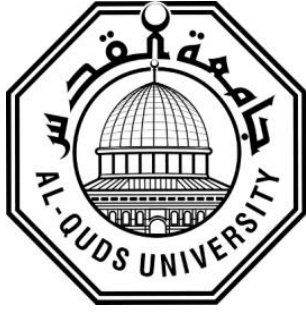
					12. توجد خطة واضحة لتنفيذ الاستراتيجية في شركة التامين
					13. تقوم شركة التامين بتعريف الزبائن بالاستراتيجية المتبعة فيها
					14. يتم تعميم الاستراتيجية على جميع الموظفين في الشركة والتأكد من تطبيقها
					15. يتم شرح الاستراتيجية لجميع الموظفين في الشركة بشكل منتظم للاستفادة من ملاحظاتهم المستقبلية والتحسين من عمل الشركة
					16. يوجد تحديث منتظم لاستراتيجية شركة التامين لضمان استجابتها للمتغيرات المحتملة
					17. يوجد مراجعة منتظمة من لاستراتيجية شركة التامين من قبل المدراء ورؤساء الاقسام للتأكد مدى فاعليتها
المجال الثالث: تطبيق المعيار الثالث الموارد البشرية					
					18. يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات التي تدعم احتياجات الموارد البشرية في شركة التامين
					19. يوجد آلية دورية لاستطلاع آراء الموارد البشرية في شركة التامين
					20. تحرص الإدارة في شركة التامين على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة
					21. يتم تمكين الموارد البشرية في شركات التامين بشفافية مثل اتخاذ القرارات وتشجيع الأداء المتميز للموظفين
					22. يتم تطوير الموارد البشرية في شركة التامين وفق خطة محددة
					23. يفهم الموظفون مكونات الخطة الاستراتيجية مثل الاهداف والرؤية العامة لشركة التامين
					24. تتضمن استراتيجية شركة التامين خطة لتحديد احتياجات شركة التامين من الموارد البشرية في المستقبل.
					25. توجد خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية شركة التامين

المجال الرابع: تطبيق المعيار الرابع الشراكة والموارد					
					26. تتم إدارة ممتلكات شركة التامين بكفاءة لضمان استدامتها
					27. يدير مدراء شركة التامين موارد المالية وفق منهجية تضمن النجاح المستدام للشركة.
					28. يستند التعاون مع الشركاء على أساس المنفعة المتبادلة.
					29. تقوم علاقات شركة التامين مع الشركاء على قاعدة الشراكة البناءة
					30. يدير شركة التامين علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجيته المعتمدة
					31. يتم اختيار الشركاء الرئيسيين بما يتوافق مع استراتيجية شركة التامين
المجال الخامس: تطبيق المعيار الخامس العمليات					
					32. يوجد آلية واضحة لاستطلاع آراء الزبائن لتحديد التحسينات التي تدعم احتياجاتهم وتحقق الخدمة المناسبة لهم
					33. يدير مدراء شركة التامين علاقاتهم مع الزبائن على قاعدة الشفافية بهدف تعزيزها
					34. يطبق شركة التامين نظم لإدارة العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية
					35. يتم تصميم العمليات مع الأخذ بعين الإعتبار احتياجات أصحاب المصالح
					36. يتم تصميم العمليات وفق منهجية محددة لدعم تحقيق الاستراتيجية.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي في شركات التأمين

المجال الأول: الفاعلية				
				37. تتبنى الشركة معايير التميز للمساهمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية
				38. تتبنى الشركة معايير التميز للمساهمة في تحقيق رؤية ورسالة الشركة
				39. يساهم تبني الشركة لمعايير التميز في تحقيق الرضى المطلوب عند الفئات المستهدفة لها
				40. تتبنى الشركة معايير التميز للمساهمة في تحقيق اهدافها قصيرة الاجل
المجال الثاني: الكفاءة				
				41. تستثمر الشركة أداء موظفيها على الشكل الامثل
				42. تلتزم الشركة الشفافية في تطبيق معايير التميز لتحقيق أداء امثل لموظفيها
				43. تتبنى الشركة معايير التميز لتحسين أداء موظفيها واشراكهم في اتخاذ القرار
				44. تساعد الانظمة التي تطبقها الشركة عند تطبيق معايير التميز على تحسين كفاءة العاملين فيها.
المجال الثالث: الإنتاجية				
				45. يساهم الأداء المؤسسي المميز في تحسين إنتاجية الشركة
				46. يمكن الأداء المؤسسي الموظفين من اعطاء كل ما هو افضل لزبائن الشركة
				47. تقدم الشركة خدمات إنتاجية مميزة بسبب أداء موظفيها
				48. تقدم الشركة خدماتها الإنتاجية بروح تنافسية عالية
				49. تستثمر الشركة أداء موظفيها في تحسين خدماتها الإنتاجية المقدمة للزبائن مثل سرعة الاستجابة
المجال الرابع: الجودة				
				50. تتميز الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء موظفيها
				51. الشركة قادرة على الاستجابة للزبائن بسرعة عالية وقدرة تنافسية
				52. تلتزم الشركة بتحسين أداء موظفيها وفق معايير الجودة الشاملة
				53. تدير الشركة اموالها بحيث تضمن تطبيق الاستمرارية لموظفيها

(اشكر لكم تعاونكم) انتهت الاستبانة



### ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

استبيان

عزيزي /تي الموظف/ة، تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة /إيمان سحويل

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1-الجنس: - ذكر  أنثى

2-العمر: -

اقل من 30 سنة  30 و اقل من 40  40 و اقل من 50  50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: -

دبلوم فافل  بكالوريوس  دراسات عليا

4-المسمى الوظيفي: -

مدير عام  نائب مدير عام  مدير  رئيس قسم  مكلف اداريا

5-عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  5 و اقل من 10 سنوات  10 و اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: ضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المتغير المستقل: تطبيق معايير التميز الأوروبية :						
المجال الأول: تطبيق معيار القيادة: وهو عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقيادة للتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، النظم المنظمة، وبضم هذا المعيار على معايير فرعية و( 39 ) نشاطاً فرعياً، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من ( 1000 )						
1.	لدى الشركة رسالة مكتوبة تعرف بها عن نفسها امام زبائننا					
2.	لدى الشركة رؤية مكتوبة تعبر عن الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها					
3.	تتبنى الادارة العليا منهجية واضحة لتطوير العمل في الشركة					
4.	تتبنى الادارة العليا منهجية مخططة لمواجهة التحديات					
5.	تسعى الادارة العليا إلى توفير بيئة محفزة على الإبداع					
6.	تقوم الادارة العليا ببناء ثقافة التميز لدى الموظفين في الشركة.					
7.	تحرص الادارة العليا على تحقيق العدالة بين الموظفين					
8.	تشرف الادارة العليا على متابعة العمل					
9.	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي بروح الفريق الواحد داخل الشركة					
10.	تحرص الادارة العليا على دورها كقدوة حسنة للأثر في العاملين					
المجال الثاني: تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية: وهو الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، الغايات، والأهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات للتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المعيار ( 4 ) معايير فرعية، فضلاً عن ( 23 ) نشاطاً فرعياً. يبلغ وزنه النسبي. 10 % اي ما يعادل 100 نقطة من 1000						
1.	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية ثلاثية او خماسية					
2.	تتابع الإدارة العليا انجاز الخطة الاستراتيجية في					

					الشركة	
					تقوم الإدارة العليا بتعريف موظفيها باستراتيجية الشركة وتوفير مقومات ومتطلبات تنفيذها	3.
					تضع الإدارة العليا سياسة واضحة في إدارة وتنفيذ الاستراتيجيات من برامج ومشاريع وأنشطة	4.
					تسعى الإدارة العليا الى تنفيذ الاستراتيجيات من برامج ومشاريع وأنشطة بكفاءة عالية	5.
					تتم مراجعة منتظمة لاستراتيجية الشركة من قبل الادارة العليا لمعالجة الانحرافات ان وجدت	6.
<p>المجال الثالث: تطبيق معيار الموارد البشرية: وهو الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأمنها حيث إن من خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين، يحتوي هذا المعيار على ( 6 ) معايير فرعية فضلاً عن ( 35 ) نشاط فرعي ويبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000</p>						
					يوجد منهجية واضحة للتطوير وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للوصف الوظيفي	1.
					تحرص الإدارة العليا في الشركة على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة	2.
					يتم تمكين الموارد البشرية في شركات التأمين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الأداء المتميز	3.
					تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الموارد البشرية فيها	4.
					تتضمن استراتيجية الشركة هدفاً فرعياً لتحديد احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية	5.
					توجد خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع أهداف الشركة	6.
					تمارس الإدارة العليا دورها في التخطيط لأداء الموارد البشرية	7.

المجال الرابع: تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة: وهي قيام المنظمة بالتميز بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والمصادر الداخلية وذلك من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والحصول على تنفيذ فعال للعمليات، ومن خلال التخطيط وإدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بعمل توازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة					
1.	تتم إدارة ممتلكات الشركة بكفاءة لضمان استدامتها				
2.	يستند التعاون مع الجهات ذات العلاقة على أساس المنفعة المتبادلة وبما يخدم كافة الأطراف				
3.	تقوم علاقات الشركة مع الجهات ذات العلاقة على قاعدة الشراكة البناءة				
4.	تدير الشركة علاقاتها مع الجهات ذات العلاقة وفقا لاستراتيجية معتمدة تراعي مصالح كافة الأطراف				
5.	يتم تحديد الجهات ذات العلاقة بما يتوافق مع استراتيجية الشركة ومصالح كافة الأطراف				
المجال الخامس: تطبيق معيار العمليات: تصميم العمليات وادارتها وتحسينها، وتبسيط اجراءات العمل لتحقيق الاهداف، وصولا الى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذي قيمة مضافة لجميع المعنيين حيث تصمم المنظمات للتميزه وتدير وتحسن العمليات من اجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى، يحتوي هذا المعيار على ( 4 ) معايير فرعية فضلاً عن ( 27 ) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000					
1.	يتم تطبيق العمليات الادارية في الشركة وتعميمها من قبل الادارة العليا				
2.	يتم تحسين العمليات بطرق ابداعية لضمان زيادة القيمة المضافة وارضاء الزبائن				
3.	تهتم الإدارة العليا بتقديم خدمات مميزة لإرضاء الزبائن				
4.	توجد دائرة لدى الشركة تختص بخدمة الزبائن				
5.	تسهم العمليات في الادارة العليا في تطوير طريقة تقديم الخدمات للزبائن				
6.	تقوم الإدارة العليا بتحديد الخدمات التي تقدمها بناء على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم				
7.	تقدم الشركة خدماتها للزبائن الكترونيا للتسهيل عليهم ويتم متابعتهم بعد ذلك				

المتغير التابع: الأداء المؤسسي في شركات التأمين					
المجال الأول: الفاعلية: مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة المحلية أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدات التنظيمية لها					
					1. تتبنى الشركة استراتيجية محفزة للإسهام في تحقيق اهدافها
					2. تتبنى الشركة قيادة مميزة تتضمن اعلى درجة من المشاركة وتوافق واسع للآراء لتحقيق رسالة ورؤية لشركة
					3. يسهم تبني الشركة لاستراتيجية ناجحة في تحقيق الرضى المطلوب عند الفئات المستهدفة لها
					4. تتبنى الشركة سياسات متنوعة للإسهام في تحقيق اهدافها طويلة الاجل
المجال الثاني: الكفاءة: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام، وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات أو النسبة بين المخرجات والوقت					
					1. تستثمر الشركة أداء موظفيها على الشكل الأمثل
					2. تلتزم الشركة الشفافية في تطبيق استراتيجياتها المستقبلية لتحقيق أداء أمثل لموظفيها
					3. تتبنى الشركة خطط مختلفة لتحسين أداء موظفيها واشراكهم في اتخاذ القرار
					4. تساعد الانظمة التي تطبقها الشركة عند تطبيق خطتها على تحسين كفاءة العاملين فيها
					5. استراتيجية الشركة تتضمن الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة
المجال الثالث: الإنتاجية: قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات الوحدة المحلية					
					1. يسهم انسياب المعلومات داخل الشركة ووضوح خطوط الإدارة العليا في زيادة إنتاجية الشركة
					2. يسهم الأداء المؤسسي المميز في تحسين إنتاجية الشركة
					3. يمكن الأداء المؤسسي الموظفين من اعطاء كل ما هو أفضل لزيائن الشركة
					4. تقدم الشركة خدمات إنتاجية مميزة بسبب أداء موظفيها
					5. تقدم الشركة خدماتها الإنتاجية بروح تنافسية عالية
					6. تستثمر الشركة أداء موظفيها في تحسين خدماتها الإنتاجية المقدمة للزيائن
المجال الرابع: الجودة: توقعات الزبون (المستفيد) مثل الدقة، السرعة، الاستجابة والمسئولية					
					1. تتميز الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء موظفيها
					2. الشركة قادرة على الاستجابة بتنافسية مرتفعة
					3. تلتزم الشركة بتحسين أداء موظفيها وفق معايير الجودة الشاملة

					4. تدير الشركة مواردها بحيث تضمن الاستمرارية في تحسين خدماتها
					5. يساعد تطبيق معايير الجودة في الشركة على تقديم خدمات أفضل لربائنها
					6. تسهم الإدارة العليا في تحديد اسعار مناسبة لتسويق خدماتها
					7. تستخدم الإدارة العليا طرق مختلفة للترويج لخدماتها
					8. هناك سرعة استجابة عالية من قبل الشركة لربائنها

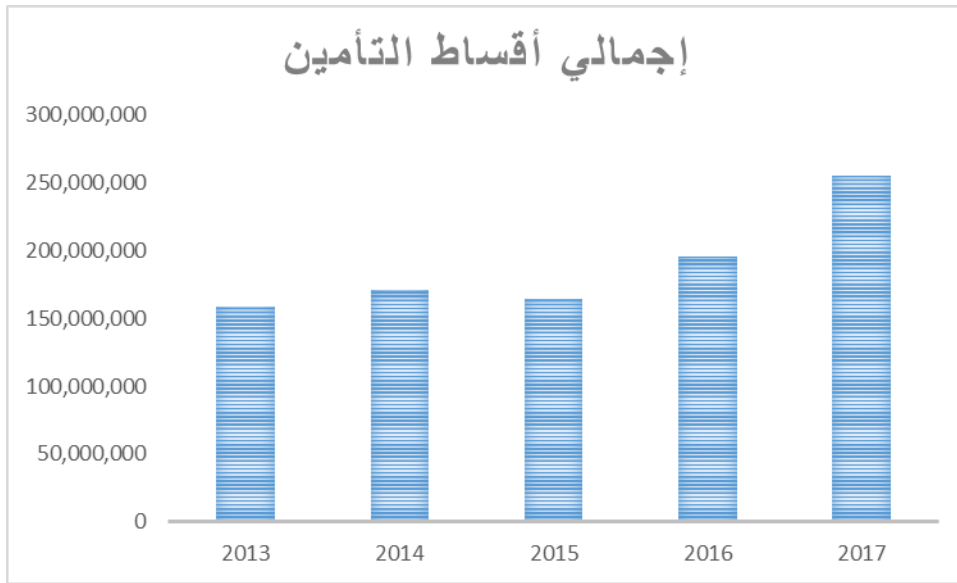
اشكر لكم تعاونكم ( انتهت الاستبانة)

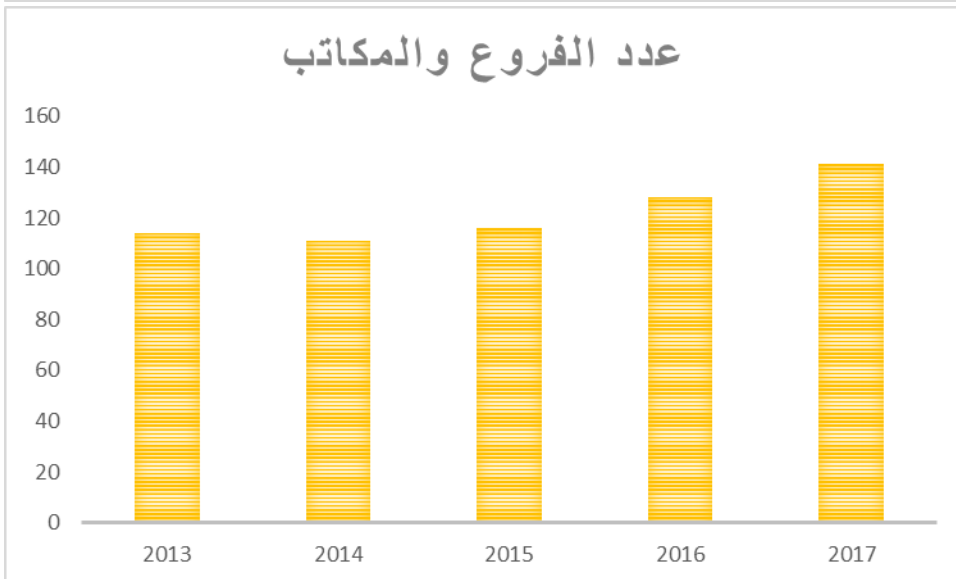
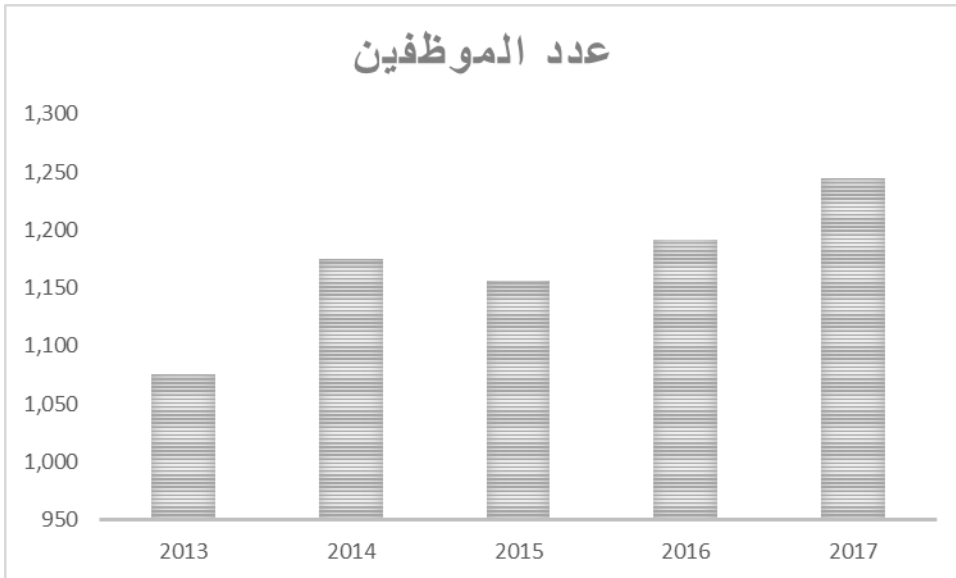
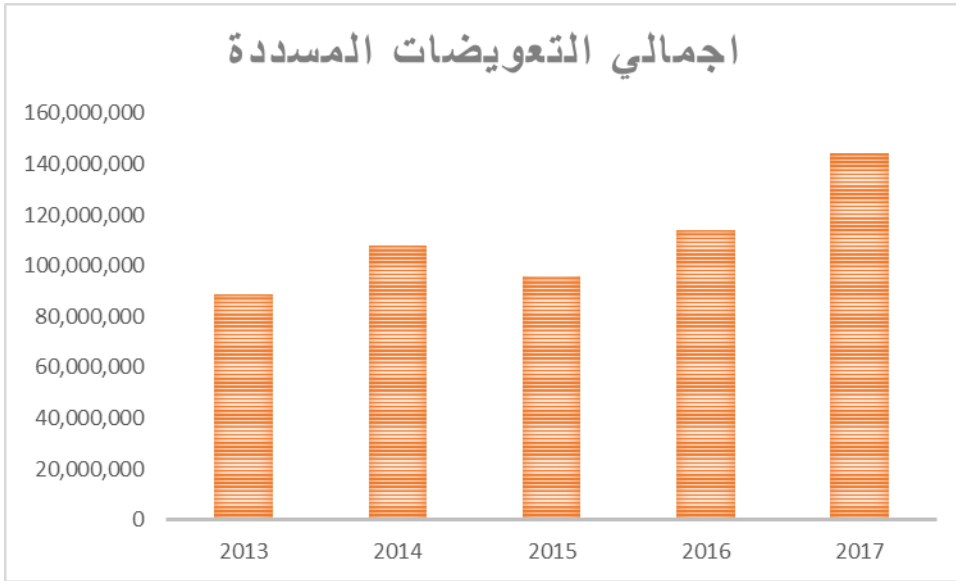
ملحق رقم (4): جدول يبين تفاصيل مجتمع الدراسة حسب عدد الفروع والمكاتب  
الموظفين

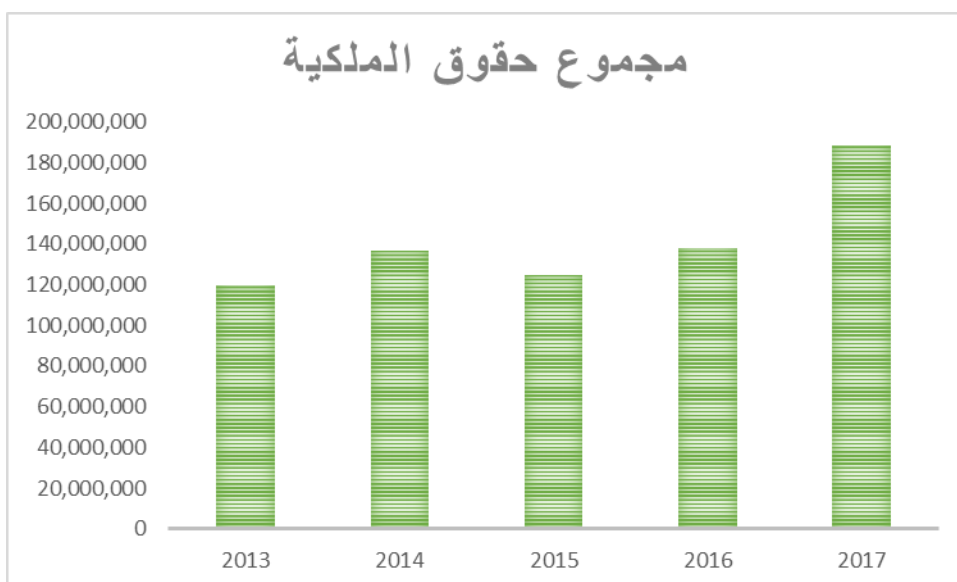
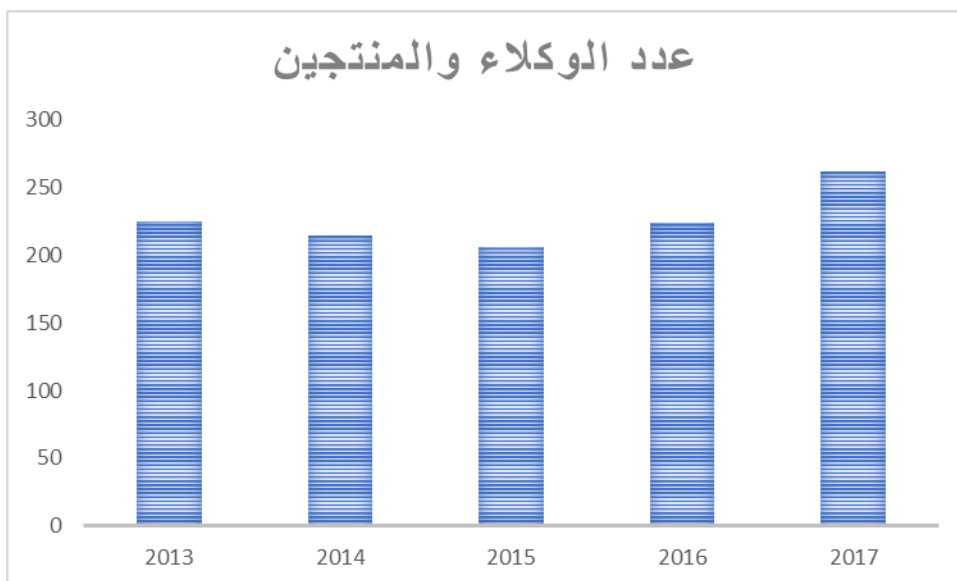
بيانات تشغيلية من 2018/1/1 وحتى :-						
عدد الموظفين	عدد الموظفين	عدد الموظفين	عدد الفروع والمكاتب	عدد الفروع والمكاتب	عدد الفروع والمكاتب	
Q3/2018	Q2/2018	Q1/2018	Q3/2018	Q2/2018	Q1/2018	الشركة
155	149	150	15	15	15	المشرق للتأمين
139	132	137	30	33	31	المجموعة الاهلية للتأمين
192	193	193	26	25	25	الوطنية للتأمين
127	127	132	12	12	12	فلسطين للتأمين
71	40	19	6	1	1	شركة تمكين للتأمين
182	181	172	21	21	21	التكافل للتأمين
265	255	252	17	17	17	ترست العالمية للتأمين
230	223	184	18	17	18	العالمية المتحدة للتأمين
1,365	1,304	1,243	147	143	142	المجموع
98 موظف وموظفة						العدد الكلي للادارات العليا في كل الشركات

## ملحق رقم (5) مؤشرات سوق التأمين الفلسطيني من 2013- 2017

2017	2016	2015	2014	2013	البيان
255,421,729	195,618,330	164,814,461	171,002,187	158,707,973	إجمالي أقساط التأمين
144,320,228	113,814,080	95,893,567	108,070,231	88,700,399	اجمالي التعويضات المسددة
1,245	1,192	1,156	1,175	1,075	عدد الموظفين
141	128	116	111	114	عدد الفروع والمكاتب
262	224	206	215	225	عدد الوكلاء والمنتجين
188,639,808	137,749,867	124,607,124	136,657,510	119,816,971	مجموع حقوق الملكية







## فهرس المحتويات

.....إجازة رسالة.....	.....
.....الإهداء.....	.....
.....إقرار.....	.....أ
.....شكر وعرفان.....	.....ب
.....مصطلحات الدراسة.....	.....ت
.....الملخص.....	.....ث
.....Abstract.....	.....ح

.....الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	.....1
.....1.1 مقدمة.....	.....1
.....1.2 مشكلة الدراسة.....	.....3
.....1.3 أسئلة الدراسة:.....	.....4
.....1.4 اهداف الدراسة.....	.....5
.....1.5 اهمية الدراسة.....	.....6
.....1.6 فرضيات الدراسة.....	.....7
.....1.7 حدود الدراسة.....	.....7

.....الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	.....8
.....الإطار النظري.....	.....8
.....1.2 المبحث الأول: الأنموذج الأوروبي للتميز.....	.....8
.....1.1.2 نبذة عن الأنموذج الأوروبي للتميز.....	.....9
.....2.1.2 نظام تقييم المنشأة حسب معايير نموذج التميز (رادار).....	.....10
.....3.1.2 فوائد نماذج التميز:.....	.....10
.....4.1.2 عقبات تطبيق أنظمة الجودة ونماذج التميز:.....	.....11
.....5.1.2 متطلبات نجاح تطبيق نظام الجودة:.....	.....11
.....6.1.2 نتائج تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات:.....	.....12
.....7.1.2 الممكنات.....	.....12
.....1.7.1.2 المعيار الأول: القيادة:.....	.....12

14	2.7.1.2 المعيار الثاني: السياسة الاستراتيجية:
15	3.7.1.2 المعيار الثالث: الموارد البشرية:
18	4.7.1.2 المعيار الرابع: العمليات:
19	5.7.1.2 المعيار الخامس: الشراكات والموارد:
23	8.1.2 النتائج
23	1.8.1.2 المعيار السادس: نتائج المتعاملين:
23	2.8.1.2 المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية:
24	3.8.1.2 المعيار الثامن: نتائج المجتمع:
25	4.8.1.2 المعيار التاسع: نتائج الأداء المنظمي:
25	2.2 الأداء المؤسسي
27	1.2.2 عناصر ومعايير ومؤشرات الأداء المؤسسي
27	1.1.2.2 الكفاءة
30	2.1.2.2 الإنتاجية
32	3.1.2.2 الفاعلية:
34	4.1.2.2 جودة الأداء
36	2.2.2 مكونات الأداء المؤسسي:
37	3.2.2 عناصر الأداء المؤسسي:
38	4.2.2 مستويات الأداء المؤسسي:
38	5.2.2 خصائص الأداء المؤسسي
39	6.2.2 تطوير الأداء المؤسسي
41	3.2 دراسات سابقة
41	1.3.2 اولاً: دراسات عربية
47	2.3.2 ثانياً: دراسات اجنبية
51	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
53	5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
54	6.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:
55	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
55	1.3 مقدمة
55	2.3 منهج الدراسة

3.3	مجتمع الدراسة	55
4.3	أداة الدراسة	57
5.3	دلالات صدق وثبات مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	58
58	أولاً: صدق المحتوى	58
59	ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)	59
6.3	ثبات المقياس	61
7.3	طريقة تصحيح مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات:	62
8.3	نموذج متغيرات الدراسة	63
9.3	تعريف متغيرات الدراسة	64
10.3	إجراءات الدراسة:	64
11.3	تصميم الدراسة:	65
12.3	المعالجة الإحصائية:	65

#### 67 ..... الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس	67
2.4	ثانياً: الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه	78
3.4	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة	79
1.3.4	الفرضية الرئيسية	79
1.1.3.4	الفرضية الأولى	81
2.1.3.4	الفرضية الثانية	82
3.1.3.4	الفرضية الثالثة	83
4.1.3.4	الفرضية الرابعة	84
5.1.3.4	الفرضية الخامسة	85
4.4	مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة	87

#### 95 ..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5	الاستنتاجات	95
-----	-------------	----

96.....	2.5 توصيات الدراسة
98.....	قائمة المراجع والمصادر
121.....	فهرس المحتويات
125.....	فهرس الجداول
127.....	فهرس الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=95) ..... 56
- جدول(2.3): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسة..... 57
- جدول (3.3) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد ..... 58
- الجدول (4.3) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس علاقة تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات..... 59
- جدول (5.3) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لتطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية باستخدام معامل ارتباط بيرسون..... 60
- جدول (6.3) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعء الأداء المؤسسي لتلك الشركات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ..... 61
- جدول (7.3): ثبات اداة الدراسة المتعلقة بأثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات ..... 62
- جدول (8.3): مفتاح التصحيح..... 63
- جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار القيادة مرتبة ترتيبا تنازليا ..... 68
- جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا ..... 69
- جدول (3.4) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا ..... 70
- جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة مرتبة ترتيبا تنازليا ..... 71
- جدول (5.4) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق معيار العمليات مرتبة ترتيبا تنازليا ..... 72
- جدول (6.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية..... 73

جدول (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الفاعلية مرتبة ترتيبيا	74
تنازليا	
جدول (8.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءة مرتبة ترتيبيا تنازليا	75
جدول (9.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإنتاجية مرتبة ترتيبيا	76
تنازليا	
جدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجودة مرتبة ترتيبيا	77
تنازليا	
جدول (11.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول	78
الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.....	
جدول (12.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول	79
أثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على الأداء المؤسسي لتلك	
الشركات	
جدول (13.4-أ) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد	80
ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على	
الأداء المؤسسي لتلك الشركات	
جدول (13.4-ب) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد	80
ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق إدارة شركات التأمين الفلسطينية لمعايير التميز الأوروبية على	
الأداء المؤسسي لتلك الشركات	
جدول (14.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل	82
ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار القيادة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	
جدول (15.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل	83
ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار السياسات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	
جدول (16.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل	84
ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	
جدول (17.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل	85
ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار الجهات ذات العلاقة على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	
جدول (18.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل	86
ارتباط بيرسون لأثر تطبيق معيار العمليات على الأداء المؤسسي لتلك الشركات	

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة باسماء المحكمين ..... 105
- ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الاولية ..... 106
- ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية..... 111
- ملحق رقم (4): جدول يبين تفاصيل مجتمع الدراسة حسب عدد الفروع والمكاتب الموظفين .... 117
- ملحق رقم (5) مؤشرات سوق التأمين الفلسطيني من 2013-2017..... 118

عَمَّ بِحَسْرَةٍ  
لِلَّهِ