



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين  
في فلسطين

فارس عبد الرحمن أحمد حمد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين  
في فلسطين

إعداد:

فارس عبد الرحمن أحمد حمد

بكالوريوس خدمة إجتماعية (القدس المفتوحة \_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة  
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس

1445 هـ / 2024 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة


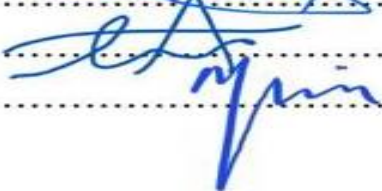
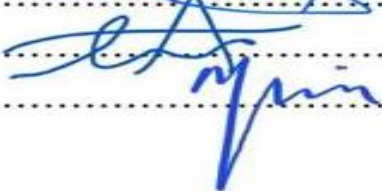
إجازة الرسالة

تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين  
في فلسطين

اسم الطالب: فارس عبد الرحمن أحمد حمد  
الرقم الجامعي: 21811355

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/01/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله ..... التوقيع: 
2. ممتحنا داخليا: د. محمد البرغوثي ..... التوقيع: 
3. ممتحنا خارجيا: د. محمد أبو شربة ..... التوقيع: 

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

## الإهداء

الى من هم أكرم منا جميعاً،، الى من سطوروا أجمل ملاحم البطولة والفداء،، وضحوا بالغالي والنفيس،، من أجل دينهم وأوطانهم شهدائنا الأبرار.

الى معلمي ومؤدبي وقدوتي بعد رسولنا الحبيب،، الى من انتقلت روحه الى عنان السماء وما زال طيفه يلازمي،، أبي الغالي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

الى أيقونة العطاء والحنان،، الى التي جادت وضحت من أجل أن تتير مستقبلي،، الى من كان دعاؤها سر نجاحي،، أمي الغالية أدام الله عليها الصحة والعافية.

الى شطري الثاني ورفيقة الدرب وزهرة البنفسج وريحانه العمر،، الى من ساندتني ووقفت بجانب زوجتي الغالية.

الى أمل المستقبل وسر ابتسامتي ومصدر سعادتي،، فلذات كبدي أودلاي وحوار جنتي على هذه الارض (ابنتي العزيزة)، الذين هم بريق يلمع من أجل غد مشرف.

الى سندي وعزي ومجدي ورفاقي منذ أنامل أظافري،، لمن كانوا عوناً لي دائماً "أخوتي"،، والى المؤسسات الغاليات الحانيات "أخواتي".

الى من سلك طريقاً لرؤية الامة وأثار لنا دروب العلم والمعرفة،، الى اساتذتي الكرام،، لكم مني أجمل باقات الشكر والعرفان.

الى كل هؤلاء أهدي هذا لعمل ليكون نوراً يسرجه به لبناء المستقبل.

الباحث: فارس عبد الرحمن أحمد حمد

## إقرار

أقرُّ انا مُعدّ الرسالة بانها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل أيّة درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع: فارس عبد الرحمن حمد

الباحث: فارس عبد الرحمن أحمد حمد

التاريخ: 2024/01/11 م

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي أعانني على إنجاز هذا العمل.

يطيب لي أن أثنى ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل وبصيرة غيره، أتقدم بجزيل بالشكر وعظيم الامتنان للدكتور أحمد حرز الله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمست من صدر ربح وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز، ولا يفوتني توجيه أسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور عزمي الأطرش وأتمنى له الشفاء العاجل.

ولا أنسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحققت أهدافها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى العاملين في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة، الذين كانت لهم الأثر الكبير من خلال تعاونهم في إنجاز هذه الرسالة.

والى كل من كان له إسهام في الخروج بهذه الدراسة مهما كبر أو صغر.

الباحث: فارس عبد الرحمن أحمد حمد

## مصطلحات الدراسة

**الأزمة :** حالة حرجة وحاسمة تُرتبط بمصير كيان معين، سواء كان ذلك كيانًا دوليًا، أو مؤسسة، أو مشروعًا، أو إدارة، أو حتى أسرة. وتتعبها صعوبة وتحديًا كبيرًا يواجهه متخذ القرار في التصدي لها، وتضعه في حالة من الحيرة حيث يجد نفسه مضطربًا أثناء اتخاذ أي قرار في ظل ظروف مشوشة وعدم وضوح، وقلّة المعرفة، وارتباط الأسباب بالنتائج بشكل تتابعي، هذا يزيد من احتمالية ظهور تطورات غير متوقعة نتيجة للأزمة نفسها (القروي، 2021).

**إدارة الأزمات :** هي تطبيق استراتيجيات تم تصميمها مسبقًا لمساعدة المنظمة في التعامل مع حادث سلبي حدث فجأة وغالبًا لا يمكن التنبؤ به، أو نتيجة غير متوقعة لظروف معينة، وهذا يتطلب استجابة سريعة للحد من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمنظمة، وذلك من خلال تعيين شخص يكون مسؤولًا بشكل محدد لإدارة الأزمة عند وقوعها (Diena et al., 2021).

**التميز المؤسسي :** جهد مؤسسي يهدف إلى استغلال الفرص المتاحة بعد التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية محددة تسيطر عليها وتوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال استخدام الإمكانيات الداخلية بشكل كفؤ وتحسين الأداء (القرعي، 2018).

**الخدمة التأمينية :** هي تلك المنافع المادية (إصلاح الضرر) أو المعنوية (الحصول على الأمن وزوال الخوف) المرتقبة أو الآجلة نتيجة وعد شركة التأمين بالتعويض في حال وقوع الضرر أو الخطر المنفق عليه حسب ما تحتويه وثيقة التأمين (كاظم، 2013).

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فاعلية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يناسب واقع الدراسة، وقام بتصميم استبانة موزعة على محورين، تضمن المحور الأول فعالية إدارة الأزمات، وتضمن أربعة أبعاد وهي: (إكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، إحتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والوقاية وتقييم التجربة)، أما المحور الثاني فتعلق بالتميز المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (178) موظف أجريت عليهم هذه الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة القصدية.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة لواقع إدارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة، كذلك كانت الدرجة الكلية الخاصة بمحور التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فعالية إدارة الأزمات وبين التميز المؤسسي، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، كما تبين عدم فروق معنوية في آراء المبحوثين حول فاعلية إدارة الأزمات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

وبناء على النتائج اعلاه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها زيادة اهتمام شركات التأمين بجميع مراحل إدارة الازمات لزيادة فعاليتها، وتعزيز عمليات ادارة المعرفة داخل شركات التأمين، ونشر أهميتها بين الموظفين في كافة المستويات الادارية، باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فاعلية ادارة الازمات، والاهتمام باعداد فرق عمل خاصة بشركات التأمين تكون متخصصة بادارة الازمات التأمينية، تعزيز عملية التدريب حول ادارة الازمات، وزيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجية، وضرورة قيام شركات التأمين الفلسطينية بملائمة الاستراتيجيات المتعلقة بخدماتها، مع احتياجات وطلبات العملاء، الامر الذي يحسن البيئة التنافسية ويعمل على تعزيز رضا العملاء وتميزها المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات، التميز المؤسسي، الخدمات التأمينية.**



The impact of effective crisis management on institutional excellence among insurance companies in Palestine.

Prepared by: Fares Abdel Rahman Ahmed Hamad.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.

**Abstract :**

The study aimed to know the impact of the effectiveness of crisis management on institutional excellence among insurance companies in Palestine. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach because it suits the reality of the study. He designed a questionnaire distributed on two axes. The first axis included the effectiveness of crisis management, and included four dimensions: (discovering Early warning, prevention and preparedness, containment of damage, restoration of activity, learning, prevention and evaluation of experience). As for the second axis, it relates to institutional excellence. The study population consists of all workers in supervisory positions in insurance companies operating in Ramallah and Al-Bireh Governorate, numbering (178) employees. This study was conducted on them, and the researcher used the purposive sampling method.

The study found that the score for the reality of crisis management among insurance companies operating in Ramallah and Al-Bireh Governorate was high, as well as the overall score for the institutional excellence axis was high. The results of the study also showed that there is a significant relationship at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the effectiveness of Crisis management and institutional excellence. It was also shown that there is a statistically significant effect of crisis management on institutional excellence in insurance companies operating in Ramallah and Al-Bireh Governorate. It was also shown that there are no significant differences in the opinions of the respondents about the effectiveness of crisis management and its relationship to institutional excellence among companies operating in the insurance sector. This is due to For the variable gender, educational qualification, and number of years of experience.

Based on the above results, the study came out with a set of recommendations, most notably increasing insurance companies' attention to all stages of crisis management to increase their effectiveness, enhancing knowledge management processes within insurance companies, and disseminating its importance among employees at all administrative levels, considering knowledge is an essential factor in increasing the effectiveness of crisis management, and paying attention to preparing Specialized work teams for insurance companies that specialize in managing insurance crises, enhancing the training process on crisis management, increasing interest in the strategic planning process, and the need for Palestinian insurance companies to adapt strategies related to their services with the needs and requests of customers, which improves the competitive environment and works to enhance customer satisfaction and excellence. Institutional.

**Key words:** crisis, crisis management, institutional excellence, insurance services.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة ومفاجئة تهدد بقاء الشركات ونموها على اختلاف أنشطتها الاقتصادية، حيث أصبحت الأزمات من أهم الظواهر التي تواجه الشركات المعاصرة، وإزاء هذه الأزمات أخذت الشركات تعد العدة ببذل المزيد من الجهود لمواجهة وتجنب الآثار السلبية المحتملة لمجمل التغيرات أو الحد منها من خلال اعتمادها نظام إدارة الأزمات وتطبيقه وتنفيذه بمستوياته المختلفة، الذي يساعد الشركات على تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها، وينعكس على الاداء المؤسسي لهذه الشركات من خلال توفير القدرة للشركة على التطور والقيادة في السوق، وفي ضوء ذلك تزايد الاهتمام بنظام إدارة الأزمات والتميز المؤسسي، كونهما يساعدان على تعزيز قدرات الشركات على الادارة بشكل فعال، والتحوط لمجمل التغيرات المحتملة (الجعبري، 2017).

أصبحت الازمات سمة أساسية للشركات التي تشهد تغييرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلاً عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك الشركات، وتؤثر أزمات العمل في استمرارية الشركات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للإنهيار والزوال. وإن النجاح في إدارة الازمات التي تتعرض لها الشركات والتصدي لاهم المخاطر والتحديات المترتبة عليها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها المعلومات، لذا البد أن تكون المعلومات أحد العوامل الاساسية التي تقلل عدم التأكد وتزيد درجة الثقة في القرار لمواجهة تلك الازمات والعمل على تقليل آثارها وتوفير إمكانية القضاء عليها قبل وأثناء حدوثها (زويلف، 2015).

فالشركات تواجه تغيرات بيئية وطبيعية متعددة ومتغيرة ومفاجئة، مما قد يتسبب بحدوث أنواع متعددة من الازمات، أزمات وكوارث متوقعة، وبعضها غير متوقعة، وقد تتأثر الشركات بهذه الازمات، حيث تؤثر على طبيعة عملها، وتؤثر أيضا على مصادرها ومواردها وعلى العاملين بها بأشكال متعددة، وقد تهدد استمرارية الشركات أو قدرتها على المنافسة. فالكثير من الازمات لها دلائل وشواهد تدل على

حدوثها ووقوعها، وكل هذه الشواهد تبدأ صغيرة وتأخذ بالنمو شيئاً فشيئاً، وتعد إدارة الازمات أمراً ضرورياً لنقادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الادارة، ويعد التعامل معها محكاً رئيسياً يظهر من خلال كفاءة الادارة ومعرفتها في التعامل مع الازمات، حيث تتضمن العديد من الانشطة (السالم، 2009).

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والنفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وبدا الاهتمام بموضوع التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية والسعي الى امتلاك المقومات الادارية لتسهيل مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة التي تقع بها الشركات في المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطور في الشركة، وتسعى الشركات الى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة من أجل تحقيق رغبتها في التميز والوقوف الى جانب إدارتها للبحث عن اساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل وخصوصاً في الحالة الفلسطينية من أجل اشباع حاجات العملاء والقدرة على البقاء والتطور حتى الوصول الى الاداء الافضل والعمل على رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال التميز المؤسسي (الربيعي، 2015).

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتعرض الشركات إلى تغييرات متسارعة في بيئتها المحيطة في مختلف القطاعات الاقتصادية عموماً، وقطاع التأمين خصوصاً، نتيجة لتطور وسائل الاتصالات، والثورة التكنولوجية، وارتفاع حدة المنافسة، والتغيير في أساليب وإجراءات العمل، وارتفاع جودة الخدمة المقدمة للعملاء، والتغيير في حاجات العملاء وتوقعاتهم، وقد فرضت هذه العوامل على الشركات ضرورة إحداث التغيير اللازم لتتكيف هذه الشركات مع هذه العوامل بنجاح، للحفاظ على استمراريته وتقديمها، ومبرر وجودها، والحفاظ على منجزاتها.

أصبحت الازمات سمة أساسية لاغلب الشركات المعاصرة في الالفية الثالثة بسبب تعقد بيئة الاعمال، وما تواجهها من أزمات كجائحة كورونا والتي أدت الى إغلاق الشركات والمؤسسات الحكومية، حيث سبب ذلك أزمة حقيقية أثرت بشكل مباشر على أداء الشركات العاملة في قطاع التأمين، حيث أصبحت هذه الشركات عرضة لحدوث عجز مالي وإداري نتيجة تأثير هذه الازمة عليها، كما وتواجه الاراضي الفلسطينية العديد من الازمات الاقتصادية والاحداث السياسية المضطربة تستدعي منها اتخاذ اجراءات استباقية لاحواء هذه الازمات والحد منها.

ووجد الباحث أن هناك صعوبة في تحديد أثر نظام إدارة الازمات على التميز المؤسسي في بيئة الاعمال، التي تشهد تغييرات سريعة، مما شكل تحدياً للشركات تتطلب من إدارتها تكيف نظام إدارة الازمات مع قدرة الشركات وتوجهاتها الاستراتيجية من أجل تجنب الآثار السلبية المحتملة والحد منها، والوصول الى التميز المؤسسي في قطاع العمل.

وخلال استعراض الباحث للعديد من الدراسة السابقة كدراسة (السعدي ومجلد، 2022) حيث اشارت هذه الدراسة الى أن ادارة الازمات يمكن من خلالها احتواء الازمة عند وقوعها، كذلك دراسة (أبو كرش وحجازي، 2022) أظهرت الاهتمام الكبير بإدارة الازمات في المؤسسات، كذلك دراسة (الجعبري، 2017) والتي اشارت الى أن عملية ادارة الازمات تتضمن ثلاثة مراحل وهي (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات)، وأن هناك أسبابا (داخلية وخارجية) تؤدي الى حدوث الازمات ومن ضمنها الحصار السياسي الاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، والأوضاع الاقتصادية المتردية، كذلك دراسة (Fasth et al., 2021) والتي أشارت الى أن الشركات ليس لديها أية هياكل خاصة لإدارة الأزمات، بل يتم التعامل مع الازمات بشكل رد فعلي حين تحدث. وقليل من الشركات تعتمد خطأً دائمة لإدارة الأزمات، كذلك دراسة (Tokakis et al., 2019) والتي اشارت الى أن هناك ثلاثة مراحل لإدارة الازمات (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة).

ويعتبر التميز المؤسسي ومعايير الاداء الاساسية التي تعمل على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة، ويعتبر أساس لتقييم وتقويم أداء الشركات. حيث تسعى هذه الشركات الى تحسين مستوى الاداء من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بها، ومن أهمها استراتيجية إدارة الازمات والمخاطر، وذلك من أجل مواجهة الازمات والحد من تأثيرها على الاداء العام للشركات، وعلى نوعية وجودة خدماتها، ونمط ادارتها، والعاملين فيها، وبالتالي يتم الاهتمام بشكل كبير في هذه الشركات بعملية ادارة المخاطر، كون قطاع التأمين هو بحد ذاته ضمان تعويض الخطر في حال وقوعه. وكانت من اهم الدوافع والمبررات لاجراء هذه الدراسة تتمثل في رغبة الباحث في تسليط الضوء على مدى التزام ادارة شركات التأمين بإدارة الازمات وفق اسس وخطط علمية مدروسة، وتأثير ذلك على تميزها المؤسسي، حيث أن إدارة المخاطر من المواضيع الهامة في قطاع عمل شركات التأمين وتؤثر على مستوى أدائها وربحيتها وقدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها التأمينية، وعليه تكمن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين؟

## 3.1 أهمية الدراسة

### 1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي:

- تتبع أهمية الدراسة في التعرف على إدارة الازمات والاداء المؤسسي في الاطار المفاهيمي والأدب النظري.
- كونها تسلط الضوء على واحد من الموضوعات الادارية الهامة، وهي ادارة الازمات والاداء المؤسسي، حيث أن هنالك اهتمام كبير من جانب المؤسسات على اختلافها في بحث موضوع الازمات وتحديد السبل لمواجهةها في سبيل تحقيق التميز والحد من المخاطر التي تواجهها.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع "نظام إدارة الأزمات في حياة المنظمات على اختلاف أنشطتها الاقتصادية وأثاره الواضحة في تجنب أو تقليل الآثار السلبية المحتملة لمجمل التغيرات البيئية، وتأثيره في مناخ العمل الذي ينعكس على تفرد المنظمات في القدرة على استيعاب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.
- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بالجانب النظري عن موضوع هذه الدراسة.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يستند عليه الباحثون لاجراء المزيد من الدراسات حول محاور الدراسة.

### 2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال الاهداف الاتية:

- إن الدور الهام الذي تقوم به شركات التأمين وحجم نشاطها وأرباحها على مستوى شركات القطاع الخاص، يكسب هذه الدراسة مزيداً من الأهمية، حيث قد تساعد نتائج هذه الدراسة بدعم توجهات مدراء شركات التأمين في تحديد سبل مواجهة الازمات والتي تستطيع من خلالها تحقيق تميزها المؤسسي.
- تسهم هذه الدراسة في دعم جهود متخذي القرار في شركات التأمين لمواجهة الازمات في القطاع التأميني بأسلوب علمي.

## 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### 1.4.1. الهدف العام

التعرف على تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين.

#### 2.4.1. الأهداف الفرعية

- التعرف على واقع إدارة الازمات بأبعادها (اكتشاف الانذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم وتقييم التجربة) في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- التعرف على واقع التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- التعرف على علاقة إدارة الازمات في زيادة فاعلية التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- تحديد فيما إذا كان هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الازمات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

#### 5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الاجابة على الأسئلة المنبثقة من الدراسة وأهدافها:-

- ما واقع إدارة الازمات بأبعادها (اكتشاف الانذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم وتقييم التجربة) لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين؟
- ما واقع التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين؟
- ما علاقة إدارة الازمات والتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين؟
- ما تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين؟
- هل يوجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

#### 6.1 فرضيات الدراسة

1.6.1. الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الازمات والتميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة".

2.6.1. الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة".

**3.6.1. الفرضية الرئيسية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

## 7.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: بحثت هذه الدراسة موضوع تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.
- الحدود المكانية: أجريت على جميع شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة وهي (العالمية، الأهلية، الوطنية، البركة، فلسطين، التكافل، ترست، المشرق، تمكين).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2023-2024م.

## 8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال المصادر التالية:

- المصادر الاولية: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ومجموعة من الادوات المنهجية للحصول على البيانات والمعلومات الاولية، وذلك من خلال تصميم استبانة سيتم اعدادها خصيصاً لهذه الدراسة، وقياس الظاهرة كما هي بالواقع الفعلي، من خلال العاملين في شركات التأمين .
- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على مصادر البيانات والمعلومات الثانوية من العديد من الكتب والمطبوعات والتقارير الرسمية والمقالات العلمية والرسائل البحثية، والدوريات والصفحات الالكترونية، وذلك لصياغة وعرض الادب النظري المتعلق بموضوع ومشكلة الدراسة.

## 9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض وتقديم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق التي تضمنتها الدراسة.



## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

قام الباحث في هذا الفصل ببناء الإطار النظري الخاص بالدراسة والمتعلق بفعالية إدارة الازمات في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتعقيب عليها.

### 1.2. المبحث الأول: إدارة الأزمات:

#### 1.1.2. مقدمة:

تشير الأدبيات في مجال الأزمات إلى أن مصطلح الأزمة نشأ أصلاً في سياق العلوم الطبية ليشير إلى اللحظة المرضية التي يمر بها المريض والتي تتميز بالصعوبة والخطورة والقلق. وفي هذا السياق، يتعين اتخاذ قرار محدد وحاسم للتعامل معها، ويمكن لحالة المريض تحسن أو تدهور خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (عبد القادر، 2016). ومع ذلك، انتشر استخدام مفهوم الأزمة فيما بعد في مجموعة متنوعة من المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية والإدارية بسبب تزايد حدوث الأزمات بأنواعها المختلفة في جميع أنحاء العالم. ونتج عن ذلك تفسيرات ومعاني متخصصة متنوعة لمصطلح الأزمة (الجعبري، 2017).

الأزمة هي حالة حرجة وحاسمة ترتبط بمصير كيان معين، سواء كان ذلك كياناً دولياً، أو مؤسسة، أو مشروعاً، أو إدارة، أو حتى أسرة. تُعقَّب الأزمة صعوبة وتحدياً كبيراً يواجهه متخذ القرار في التصدي لها، وتضعه في حالة من الحيرة حيث يجد نفسه مضطرباً أثناء اتخاذ أي قرار في ظل ظروف مشوشة وعدم وضوح، وقلّة المعرفة، وارتباط الأسباب بالنتائج بشكل متتابعي، هذا يزيد من احتمالية ظهور تطورات غير متوقعة نتيجة للأزمة نفسها (بورزان، 2021).

أدرك الباحثون في مجال إدارة الأزمات أن هناك عدة مقومات أساسية يجب مراعاتها في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها. تشمل هذه المقومات الثقة العالية بالنفس والاستعداد لمواجهة

وحصار الأزمة، والقدرة على اتخاذ مبادرات فعالة لتجنب تفاقم الأزمة والتحرك المنظم للتدخل. تعد الخطوات المباشرة والمواجهة الفورية قبل تفاعل الأزمة وانفجارها جزءاً هاماً من التعامل الفعال مع الأزمات (محارمة، 2021). كما أن التنسيق الفعال واتخاذ القرارات السريعة ضروريان لضمان التصرف السريع والفعال في وجه الأزمة قبل أن تتفاقم الأمور. يجب توفير نظام اتصالات على أعلى درجات الجاهزية والكفاءة لضمان تدفق المعلومات بين جميع الأطراف بانتظام، مما يساعد في تقييم الأحداث واتخاذ القرارات الفعالة (جعفر، 2017). كذلك يجب مراعاة العوامل البشرية والتركيز على السمات الشخصية والنفسية للأفراد العاملين في المنظمة، حيث تلعب هذه العوامل دوراً بارزاً في فعالية وجاهزية المنظمة لمواجهة الأزمة والتصدي لها بشكل فعال (Emeawgali, 2017).

## 2.1.2. خصائص الأزمة:

بالرغم من أن الأزمة تمثل موقفاً خطيراً يواجهه الكيان الإداري للمنظمة ويهدد بتدميرها وفنائها، فإنها تظهر بمتغيرات متتالية ونتائج متراكمة تحت ضغط موقف الأزمة. وبالرغم من المقاومة التي يظهرها الكيان الإداري تجاه الأزمة، خاصة في مراحل تداعياتها، يخط البعض بين الأزمة وبين ظواهر أخرى ذات تأثيرات مشابهة، مثل الصراع والخلاف والمشكلة والكارثة والحادث (Chika, 2020). ويتفق الباحثون على أن الأزمة تتميز بسمات ومظاهر خاصة يجب أن تتوفر في الموقف الأزموي حتى يمكن تسميته بأزمة. وتشمل هذه السمات (الديراوي، 2017):

- المفاجأة العنيفة عند انفجار الأزمة، مما يجذب الاهتمام من جميع الأفراد والمؤسسات ذات الصلة.
- التعقيد والتشابك والتناقض والتداخل وعدم التوازن في عناصر الأزمة وعواملها وأسباب وقوى المصالح المتعلقة بها.
- نقص المعلومات وعدم الوضوح، مما يجعل متخذ القرار غير قادر على تحديد الاتجاهات الصحيحة للتصرف.
- سيادة حالة من الخوف والرعب نتيجة للمجاهيل المتعلقة بالأزمة.
- وجود موقف متشابك عالي السخونة يتضارب فيه العوامل المتعارضة بشدة، ويتزايد التضارب عند توقع التأثيرات المستقبلية للأزمة.
- ظهور أعراض نفسية وسلوكية مرضية خطيرة مثل التوتر والاضطراب وفقدان الدافع للعمل، وتفكك النسيج الاجتماعي.
- انتشار ظواهر العنف بأشكالها المختلفة كالعدوان والتخريب والقتل والخطف وتدمير الممتلكات.

وعليه يرى الباحث أن الأزمة تظهر كتهديد أساسي لمصالح المؤسسة واستمراريتها في أداء وظائفها، حيث تعد الأزمة مجموعة متشابكة ومترابطة من الأحداث المؤيدة والمعارضة لبعضها، تنشأ عن

ترابط ظروف معقدة تؤدي إلى تكوين واقع جديد، يتطلب من متخذ القرار التعامل مع الأحداث بثقة ووعي كبير، والتركيز على تحقيق مكاسب والاستثمار فيها لخلق واقع جديد قبل حدوث الأزمة.

### 3.1.2 مفهوم إدارة الأزمات:

تعريف إدارة الأزمات يختلف حسب وجهات النظر المختلفة. وفقاً لـ (Diena et al., 2021)، تشير إدارة الأزمات إلى تطبيق استراتيجيات تم تصميمها مسبقاً لمساعدة المنظمة في التعامل مع حادث سلبي حدث فجأة وغالباً لا يمكن التنبؤ به، أو نتيجة غير متوقعة لظروف معينة. وهذا يتطلب استجابة سريعة للحد من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمنظمة، وذلك من خلال تعيين شخص يكون مسؤولاً بشكل محدد لإدارة الأزمة عند وقوعها.

من ناحية أخرى، ووفقاً لـ لوسي (2019)، إدارة الأزمات تمثل نهجاً حديثاً في الإدارة يركز على التنبؤ بالأزمات الممكنة من خلال مراقبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات. وهي تهدف إلى التحضير واستعداد المنظمة باستخدام جميع الموارد المتاحة لمنع حدوث الأزمة أو التعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية واستعادة الوضع الطبيعي بأسرع وقت وبأقل تكلفة. كما تشمل أيضاً دراسة الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات واستخلاص الدروس لمنع تكرارها في المستقبل والاستفادة من الخبرة المكتسبة.

إدارة الأزمات هي عملية إدارية دائمة تتضمن التنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات. تهدف إلى تجنب الأزمات أو التحضير للتعامل معها بكفاءة وفاعلية بأقل تكلفة ممكنة، وضمان الحفاظ على سمعة المنظمة وحمايتها، بالإضافة إلى الاعتناء بالبيئة والمعنيين والعملاء (مطر، 2022).

تعتبر إدارة الأزمات نشاطاً استراتيجياً يتضمن البحث وجمع المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة من التنبؤ بمواقع واتجاهات الأزمات المحتملة وتهيئة البيئة الملائمة للتعامل معها. ذلك يتضمن اتخاذ التدابير اللازمة للسيطرة على الأزمة المتوقعة وتغيير مسارها لصالح المنظمة (داود، 2018).

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التعامل مع الأزمات باستخدام أساليب إدارية علمية، بهدف تجنب تداول الآثار السلبية للأزمة قدر الإمكان واستغلال الآثار الإيجابية التي قد تنشأ عنها. يمكن تعريفه كأسلوب منطقي لمواجهة الأزمات الحقيقية بحيث يساعد في تمكين المنظمة من العمل بفعالية في ظروف غير اعتيادية، وقد وصفه اللوزي بهذا الشكل (خليفة، 2018).

يمكن للباحث تصوير مفهوم إدارة الأزمات بناءً على التعريفات السابقة المختلفة بأنها سلسلة من الإجراءات والأعمال التي تنفذها المنظمة باستخدام المعلومات والبيانات المتاحة لها لمواجهة الأحداث

من لحظة وقوعها وحتى انتهائها. وتعتمد إدارة الأزمات على نظام إداري وأسلوب مخصص للتعرف على الأزمات والتفاعل معها، وتتضمن توزيع أدوار ومسؤوليات واضحة، وتنفيذ عمليات مرتبطة بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة. وتعتمد في جوهرها على التخطيط الاستراتيجي وتتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية. وتتطلب هذه العملية تفهماً للمشاعر المصاحبة للتوتر وعدم اليقين، ويتوجب على الإدارة العليا في المؤسسة تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة ومنع تصاعدها.

#### 4.1.2. أهداف إدارة الأزمات:

الأزمة هي فترة حاسمة ودرجة تؤثر بشكل كبير على مستقبل الكيان الإداري الذي تأثر به. من أهداف إدارة الأزمة تشمل (بن جراد، 2018):

- العمل على منع حدوث الأزمات عن طريق التخلص من أسبابها.
- تعزيز القدرة على استشعار وتوقع المصادر المحتملة للتهديدات والخطر، واستغلال الموارد المتاحة بشكل فعال للتخفيف من تأثيراتها الضارة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات للجهات المعنية في إدارة الأزمة، سواء في الأوقات العادية أو أثناء الأزمات.
- توفير الإمكانيات المادية والاستعداد لمواجهة الأزمة، بما في ذلك التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتوفير الهياكل التنظيمية اللازمة للسيطرة على الموقف والحفاظ على الثقة وتنظيم الاتصالات بفعالية.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتقليل تأثيرها، والعمل على إعادة البنية التحتية واستعادة التوازن بأقل تكلفة.

الهدف الرئيسي لإدارة الأزمات هو تحقيق استجابة فعّالة وسريعة للظروف المتغيرة بسرعة والتي تهدد بوقوع أزمة، وتقليل تأثيرات وآثار الأزمة بعد وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة للتصدي لها (عبد الله، 2018). وهناك أهداف فرعية تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيقها، وتشمل (شنطاوي، 2020):

- فتح قنوات الاتصال والاحتفاظ بها مع الأطراف المعنية: إذا كانت هناك أزمة، فإن الحصول على معلومات دقيقة ومتابعة الأحداث وتقييم آثارها يعتبران ضروريين. لذا، يجب فتح قنوات اتصال فعّالة مع الأطراف المعنية والاحتفاظ بها لضمان تحقيق هذا الهدف.
- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: تحتاج إدارة الأزمات إلى وجود مستمر في أماكن الأحداث للحصول على المعلومات المباشرة والتفاعل مع التطورات بشكل سريع. يمكن تحقيق ذلك من خلال التواجد السري أو توفير تدفق مستمر للبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة.

- إنشاء فرق مهام خاصة: يجب إنشاء فرق مهام مخصصة للتعامل مع الأزمات، خاصةً في الجوانب الأمنية. يمكن لهذه الفرق التدخل السريع عند الضرورة وتنفيذ المهام المحددة. يتطلب ذلك تدريبًا خاصًا وتجهيزًا استنادًا إلى نوع وحجم المهمة. يمكن أيضًا اللجوء إلى تجارب ومعرفة الدول الأخرى التي قد مروا بتجارب مماثلة.

إنَّ أهم أهداف إدارة الأزمات تشمل كما وردت في Tokakis et al. (2019) و Raut et al (2022) ما يلي:

- تحليل التهديدات وتصنيف المخاطر: يجب وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتصنيفها حسب أهميتها وتأثيرها المحتمل على المنظمة.
- المتابعة المستمرة والإنذار المبكر: تجنب المفاجآت من خلال المتابعة المستمرة لمصادر التهديدات والمخاطر، واكتشاف الإشارات المبكرة للأزمات، وضمان توصيل هذه الإشارات لاتخاذ إجراءات وقائية في الوقت المناسب.
- تنظيم إدارة الأزمة: تحديد أدوار ومسؤوليات الأجهزة والفرق المعنية بتنظيم إدارة الأزمة قبل حدوثها وأثناءها.
- التفاعل السريع: الاستفادة من الوقت المتاح بفعالية لاتخاذ القرارات السريعة والمناسبة لمنع تفاقم الأزمة.
- تخطيط محكم ومنهجي: التخلص من التخطيط العشوائي والاعتماد على استراتيجيات محددة وخطط تفصيلية لمواجهة الأزمات.
- استغلال فعال للموارد: توجيه الموارد المتاحة بكفاءة للتعامل مع الأزمة وضمان سرعة توجيهها واستخدامها بفعالية.
- تعلم من الخبرات السابقة: استخلاص الدروس من الأزمات السابقة وتحسين أساليب معالجتها في المستقبل.

وعليه يرى الباحث أن الهدف العام لإدارة الأزمات تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المنتبأ بها وبعدها وتوفير الدعم الضروري لاعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية.

## 5.1.2. مراحل إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات تمر بعدة مراحل لضمان فعاليتها، ورغم وجود اختلاف في الآراء، إلا أن هناك توافق حول المراحل التالية لإدارة الأزمات:

- مرحلة اكتشاف الإشارات المبكرة: تتضمن تشخيص المؤشرات والعوامل التي تشير إلى احتمالية حدوث أزمة معينة. ويتعين على المنظمة مراقبة بشكل دائم للمؤشرات والعوامل التي قد تشير إلى احتمالية حدوث أزمة. يمكن أن تكون هذه المؤشرات متنوعة وتشمل مجموعة متنوعة من الجوانب مثل التغييرات في السوق، والتقارير الإخبارية، وتغيرات في البيئة التنظيمية أو السياسية (عبد الله، 2018). ويجب على المنظمة إنشاء نظام فعال لجمع وتحليل هذه المعلومات وتحويلها إلى إشارات مبكرة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات (شنطاوي، 2020).
  - مرحلة التأهب والوقاية: يتم التحضير المسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع وقوعها أو تقليل تأثيراتها، وتنفيذ الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمة المتوقعة. يشمل التأهب والوقاية وضع خطط محددة وتحديد الموارد الضرورية وتعيين الفرق والتدريب المناسب لأعضاء الفريق (مثاني وآخرون، 2021)، وتطوير الخطط بناءً على السيناريوهات المحتملة وتحليل المخاطر واستخدام أفضل الممارسات لتعزيز استعداد المنظمة (الديراوي، 2017).
  - مرحلة احتواء الأضرار: يتم تنفيذ الإجراءات المخطط لها في مرحلة التأهب والوقاية بهدف منع تفاقم الأزمة والسيطرة على تداعياتها، ويتم تنفيذ الخطط والإجراءات المعدة سابقاً للتحكم في الأزمة ومنع تفاقمها. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات عزل المشكلة، وتقديم الدعم للمتضررين، واستدعاء الفرق الخاصة بإدارة الأزمات، وتنفيذ استراتيجيات الاتصال للرد على وسائل الإعلام والجمهور (البوق، 2019).
  - مرحلة استعادة النشاط: يتعين على الجهات المعنية القيام بالإجراءات اللازمة لاستعادة النشاطات الروتينية كما كانت قبل الأزمة (المعمري، 2021)، وبعد ذلك يجب على المنظمة بدء عمليات استعادة النشاط الطبيعي. يشمل ذلك إصلاح الأضرار، واستعادة الإنتاجية، وتقديم الدعم للموظفين، وتقييم تأثير الأزمة على الأعمال وضبط العمليات (بورزان، 2021).
  - مرحلة التعلم: تهدف إلى استخلاص الدروس من التجربة ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الأزمة وتعزيز مستوى الاستعداد في المستقبل، وتهدف المنظمة إلى استخلاص الدروس والتجارب من الأزمة. يتم تقديم تقييم شامل لكيفية تعامل المنظمة مع الأزمة وما يمكن تحسينه في المستقبل. يجب توثيق الأخطاء والنجاحات وتحسين الخطط والاستعداد للأزمات المستقبلية (مطر، 2022).
- إن الهدف من مواجهة الأزمة هو الاستعادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لإدارة الوضع بفعالية، ويتضمن ذلك وقف الخسائر، والسيطرة على تطور الأزمة وإنهائها، والاستفادة من الوضع الناتج عن الأزمة للقيام بعمليات إصلاح وتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة لاتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مماثلة في المستقبل.

ووفقاً لـ عيواج (2021) تمر إدارة الأزمات بالمراحل التالية:

- مرحلة التنبؤ والتخفيف: وتضمن تحليل المخاطر المتوقعة، وتقييم القدرات والإمكانيات المتاحة، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتحديد إجراءات منع أو تقليل تأثير الأزمة، وصيانة نظام الإجراءات والتدابير لمنع أو تقليل تأثير الأزمة، والمراجعة وتطوير السياسات والتشريعات ذات الصلة.
- مرحلة الاستعداد والتحصير: وتضمن وضع خطة شاملة للتعامل مع الأزمة، وإعداد إطار لتدريب القوى العاملة المشاركة في تنفيذ خطة التعامل مع الأزمة، وإعداد سيناريوهات احتمالية.
- مرحلة التعامل مع الأزمة: وتضمن الاستعداد والتحصير الجيد، ووجود نظام إداري منظم ومتناسق، وتوفير معلومات صحيحة ودقيقة ومنسقة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وتحديد الأولويات للتعامل مع تأثيرات الأزمة، والدقة والسرعة في إصدار التوجيهات واستقبال التقارير مع متابعة التغذية الراجعة، وتطوير شبكة اتصالات فعالة، والتعاون مع الجهات الخارجية المعنية.
- مرحلة استعادة التوازن: وتضمن العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية بعد انتهاء الأزمة، وتنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة لضمان استعادة الوضع الطبيعي، وتحديد أدوار ومسؤوليات مركز التحكم والقيادة في مرحلة استعادة التوازن، وتقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة وتحديد التدابير للتعامل معها.

ويرى الباحث أن تكامل تلك المراحل التي تشمل عملية ادراك المنظمة للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد وجودها، ودراسة أسباب الازمة لاستخلاص سبل علاجها ومنع حدوثها ومن ثم تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً هو الاسلوب الامثل لادارة الازمات بطريقة فعالة ومجدية.

## 6.1.2. استراتيجيات إدارة الازمات:

إدارة الأزمات تعتمد على نوعيتها، شدتها، وأسبابها. الهدف من التعامل مع الأزمات هو السعي لإدارة الوضع بشكل فعال باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة. لذلك، يعتبر أسلوب التعامل مع الأزمات مؤشراً على فعالية الإدارة في التعامل مع مختلف أنواع الأزمات. ومن الضروري أن يتم التعامل مع الأزمات وفقاً للإطار الإداري العام للتحقق من عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من التغيرات غير المتوقعة في المستقبل (نصر الدين، 2018). تطوّرت الإدارة الحديثة لتشمل استراتيجيات تتوافق مع التطورات التكنولوجية والإدارية، وتسعى المنظمات إلى تحقيق التوجيهات الحديثة التي تركز على العاملين وجميع أصحاب المصلحة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى بناء صورة إيجابية للمنظمة وتعزيز التواصل مع المجتمع وتعميق دور المنظمة في المجتمع (ابراهيم، 2021).

توجد استراتيجيات متعددة للتعامل مع الأزمات، حيث يمكن اعتماد الاستراتيجية المناسبة تبعاً لنوع وشدة الأزمة. وفيما يلي أهم هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية تغيير المسار: تُستخدم في حالة الأزمات الخطيرة التي لا يمكن السيطرة عليها بسهولة، يتم تغيير مسار الأزمة للعمل على تحقيق نتائج إيجابية تعوض الخسائر التي نجمت عن الأزمة، يمكن أن يشمل التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية إعادة توجيه الأزمة للمسارات الفرعية أو تصدير الأزمة خارج المجال الأصلي لها أو استثمار نتائج الأزمة لتعويض الخسائر السابقة (الديراوي، 2017)، وتهدف هذه الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب التصدي لها، وتركز الاستراتيجية على قيادة الأزمة والتقل معها قدر الإمكان، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة الرئيسي. وتشمل استراتيجية تغيير المسار للأزمة عدة مقاربات ممكنة مثل السير في نفس اتجاه العاصفة أو انحناء أمامها أو محاولة إبطاء سرعتها أو تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزمي أو العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية (الجعبري، 2017)، وتستخدم هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي مع الأزمات العنيفة التي يصعب السيطرة عليها والتي يمكن تحويلها إلى مسارات بديلة. يتم تحقيق ذلك من خلال احتواء الأزمة واستيعاب نتائجها، والاعتراف بأبعادها ونتائجها بشكل شامل يقلل من خطورتها (شنطاوي، 2020)، وتعتبر فعالة عند التعامل مع الأزمات الصعبة، وتهدف لتغيير مسار الأزمة وتحويلها إلى مجال آخر يكون أكثر تحكماً، ويجب عدم النظر للأزمة على أنها تحمل فقط عناصر سلبية، بل شمولها عناصر إيجابية يمكن استغلالها لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها (اسليم، 2017).
- استراتيجية تفتيت الأزمة: تُستخدم هذه الاستراتيجية لمواجهة الأزمات الكبيرة والمعقدة، ويتم تفتيت الأزمة عبر تحليل وفهم جميع القوى المشاركة في صناعتها وتحديد المصالح المتعارضة بينهم، ويتم إيجاد طرق لتفتيت الأزمة وتقسيمها إلى أزمات فرعية صغيرة يمكن التعامل معها بشكل منفصل (الديراوي، 2017)، وإذا كانت الأزمات شديدة الخطورة فإن أفضل الاستراتيجيات تكون في تفتيت الأزمة من مضمونها. تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة جميع جوانب الأزمة لفهم القوى التي تشكلها وتحالفاتها، وتحديد الإطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات. ومن ثم يتم محاولة تقسيم أثر الأزمة إلى أجزاء قابلة للحل (البوق، 2019)، لنجاح هذا النهج، يجب على إدارة المنظمة أن تمتلك معرفة دقيقة بكافة التفاصيل المتعلقة بالجهات المسببة للأزمة، ويجب تحديد المنافع التي يمكن أن تقنع هذه الجهات بالتنازل عنها والتي يمكن أن تكون محفزة لهم للتعاون، ويجب أيضاً تحديد المطامع التي تسعى إليها هذه الجهات ومجالات الاختلاف والتعارض بينه (اسليم، 2017). وتعد إستراتيجية تفتيت الأزمة الأنسب في حالة الأزمات الخطيرة، وهي تستدعي العمل بجدية لتفكيك الأزمة وتفتيتها بحيث تصبح قابلة للتحكم والتعامل بها بما يخدم مصالح المنظمة (اوليدي، 2019).
- إستراتيجية تفرغ الأزمة من مضمونها: إن أفضل الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات تكمن في تفرغ الأزمة من مضمونها. حيث تدور الأزمات في الواقع حول مضمون معين، وبدون



الاتفاق على هذا المضمون يصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة. لذا، يصبح دور صانع القرار الحقيقي أمرًا حيويًا لتفريغ الأزمة من مضمونها. يمكن تعريف استراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها على أنها الاستراتيجية التي تهدف إلى إنهاء الأزمة من خلال فهم مضمونها وأسبابها (اوليدي، 2019)، وتُطلق في بعض الأدبيات الإدارية على هذه الاستراتيجية اسم "استراتيجية إجهاض الفكر". حيث يكون النجاح في تجريد الأزمة من مضمونها هو نجاح في تجريدها من قوتها الدافعة وبصمتها الخاصة. ويتوجب على صانع القرار تفريغ الأزمة من مضمونها ومحاولة إزاحتها عن مسارها الأصلي (اسليم، 2017). وتُعتبر بعض الأساليب الفعالة لتحقيق هذه الاستراتيجية كما أشار إليها (بن جراد، 2018) بأن يتم إجراء التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة، والاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، ومن ثم الاعتراف الجزئي باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.

- استراتيجية دفع الأزمة للأمام: تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مراحل متقدمة تؤدي إلى تسوية النزاعات وحل الأزمة. يمكن تحقيق هذا من خلال تقديم تنازلات تكتيكية أو تغيير أجواء الصراع بين الأطراف المتضاربة (الديراوي، 2017).
- استراتيجية احتواء الأزمة: تعد واحدة من الأساليب الأكثر فعالية للتعامل مع الأزمات الخطيرة. يتم استخدام هذا النهج للتفاوض والتفاهم مع قوى الأزمة ومحاصرتها وتحديد إطار زمني لها. هدف هذا النهج هو تجميد الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها والعمل على استيعاب وتجنب الضغوط الناتجة عنها. يتطلب هذا النهج فهم أسباب الأزمة ومعالجتها بروح إيجابية والامتناع عن التصعيد (بن جراد، 2018)، وتهدف استراتيجية احتواء الأزمة إلى إفقاد الأزمة قوتها وتحويل اتجاهها من سلبي إلى إيجابي، مما يخدم مصالح المنظمة وأصحاب المصالح. يتضمن هذا النهج عدة مراحل، كما أشار إليها الجعبري (2017) وهي الاستماع إلى قيادة قوى الأزمة وفهم مواقفهم ومطالبهم من خلال القنوات الرسمية في المنظمة، ومحاولة توحيد مطالب قوى الأزمة وتوضيح أهمية الاستجابة لمطالبهم بشكل عادل لتجنب تفاقم الأزمة، ومطالبة قوى الأزمة بتشكيل لجنة تمثلهم للبدء في التفاوض وحل الأزمة، والتفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة بتمثيل قوى الأزمة والعمل على تحقيق حلول وسط تخدم مصالح المنظمة والأطراف الأخرى المتصارعة.
- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تعتمد هذه الاستراتيجية على تحديد نقاط الضعف ومصادر الأزمات المحتملة مسبقًا. يتم إنشاء احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه في حالة حدوث الأزمة. هذا يشمل تحديد النقاط الضعيفة في المنظمة والتهديدات المحتملة التي تواجهها. تستخدم هذه الاحتياطات للتصدي للأزمة والتعامل مع الأزمات الفرعية التي تنشأ (الديراوي، 2017)، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحديد مصادر الضعف ومواطن الأزمات وإنشاء احتياطي استعادي يمكن الاستفادة منه في حالة حدوث أزمة. يُستخدم هذا النهج على نطاق واسع في المنظمات

الصناعية، خصوصًا عندما تكون هناك أزمات محتملة مثل نقص في المواد الخام أو مشكلات في السيولة (خالدي، 2017)، ووفقًا لوليدي (2019)، تعتبر استراتيجية الاحتياطي التعبوي وسيلة لضمان توفير مخزون آمن من المتطلبات التي تحتاجها المنظمة. يمكن اللجوء إليه في حالات الأزمات التي تتعلق بنقص هذه المتطلبات. هذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في مجموعة متنوعة من المجالات، مثل الإدارة والمالية والتكنولوجيا، ووفقًا لابراهيم (2021)، يمكن تحديد مصادر الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة، بما في ذلك الإدارة والمالية والتكنولوجيا. يجب أن تتضمن هذه الاحتياطات تدريبًا وتأهيلًا للأفراد الجدد والمتخصصين، وكذلك استعدادًا ماليًا لمواجهة الأزمات المالية. وتشمل استراتيجية الاحتياطي التعبوي أيضًا الجوانب الفنية والتكنولوجية، حيث يتعين على المنظمة التأكد من وجود بدائل تكنولوجية قابلة للاستخدام في حالة حدوث مشاكل تقنية أو تحديثات تكنولوجية. وينبغي للمنظمة أيضًا الاحتياط لتوفير الأفراد المتخصصين في مجالات مختلفة لمواجهة أزمات طارئة ومفاجئة. يجب أن تكون هناك إجراءات وخطط محددة لضمان توفر هؤلاء المتخصصين في حالة الحاجة. وينبغي أيضًا النظر في استبدال العناصر المهمة والحيوية في المنظمة في حالة تقادمها أو انقطاع إمداداتها. يجب أن يتم تحديد الاحتياطي التعبوي المناسب لهذه العناصر والتكنولوجيا (جوهر، 2020)، وأخيرًا، يجب توجيه الاحتياطي التعبوي أيضًا نحو تحسين جودة حياة العمل وضمان استدامتها. يجب توفير مخزون استراتيجي للتعامل مع أي تراجع في جودة حياة العمل والتعويض عنه بفعالية، بما في ذلك تحسين الظروف والبيئة العملية (عبد، 2020).

- استراتيجية الوفرة الوهمية: تُستخدم عادة من قبل إدارة المنظمة في سياق الأزمات السريعة والمتتالية، التي تثير حالة كبيرة من الخوف والذعر. تلك الأزمات غالبًا ما تكون لها تأثير كبير على المجتمع المحيط بالمنظمة وتتسبب في تقليل مستويات السيولة المتاحة لديها. هدف هذه الاستراتيجية هو إيهام أصحاب المصلحة في المنظمة بأن لديها احتياطيًا كبيرًا من الموارد المالية، مما يجعلهم يشعرون بالاطمئنان وعدم الحاجة إلى القلق أو الخوف (الديراوي، 2017).

ويرى الباحث أن التعامل مع الأزمات يعتمد على القدرات الشخصية لفريق مواجهة الأزمة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والامكانيات والقدرات المتاحة، حيث أن الأزمات تتطور مع مرور الزمن، ولذلك يجب مراعاة التطور في الأساليب المستخدمة للتعامل معها، ويجب أن نأخذ في الاعتبار العوامل التي تؤثر على تطور الأزمة ونتخذ الإجراءات المناسبة وفقًا لهذا التطور.

## 7.1.2. استراتيجيات تعامل شركات التأمين مع إدارة الأزمات:

استندت شركات التأمين على العديد من الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات ومن ضمنها (فقيه، 2022):

- البعد المالي: حيث يعتبر من أهم الأبعاد التي تحدد كفاءة وقدرة شركات التأمين على إدارة أنشطتها في العديد من الجوانب الإدارية والانتاجية ومهاراتها في تحويل المدخلات الى مخرجات بالنوعية المطلوبة خلال فترة زمنية محددة، كما وتتبع أهمية البعد المالي من خلال الوضع القائم في شركات التأمين الأمر الذي يسهم في ارشاد الإدارة للقيام بخطوات ترشد سياساتها وقراراتها وخططتها. ويمتلك البعد المالي في شركات التأمين القدرة على تعريف وتحديد الكيفية لحدوث هذا الأداء بالإضافة إلى كونه يقدم خدمة من أجل دعمه وتطويره وتعزيزه، وتسعى الإدارات في شركات التأمين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسمح لها بتحقيق أداء مالي يعكس مدى استغلالها للموارد المتاحة لها بالشكل المثالي ويعد تعظيم الربحية أهم الأهداف المالية التي تسعى إليها الإدارة، إذ يقاس الأداء المالي بربح أو خسارة المنشأة.
- البعد التسويقي: حيث تسعى شركات التأمين من خلال هذا البعد إلى توفير فرص عمل نتيجة لاتساع أعمالها وتنوعها واعتمادها على العنصر البشري، كذلك زيادة مستوى الفعالية في المهام التسويقية لبلوغ الأهداف المخطط لها، والعمل على دراسة الأسعار والتكاليف الخاصة بتقديم الخدمات التأمينية ووضع المعايير الخاصة التي يمكن من خلالها وضع السياسات التسعيرية المناسبة والمنافسة.
- البعد الفني: تقوم شركات التأمين بإبرام عقود تأمينية، ويتحتم عليها ذلك الاحتفاظ ببعض الأموال الخاصة لمواجهة العديد من الالتزامات الناتجة عن وقوع الأخطار على المؤمنين ومن هنا برزت بعض الأساليب التي يجب اتخاذها واتباعها لتحديد طريقة صرف هذه الأموال وذلك للمساعدة في مواجهة أي التزامات مالية لدى المؤمن عليهم، وتقوم قوانين التأمين بتوجيه شركات التأمين بضرورة اظهار احتياطياتها ومخصصاتها لمواجهة الخسائر غير مؤكدة الحدوث، وقد تلجأ شركات التأمين إلى تفعيل الجانب الفني وذلك للتوافق فيما يتعلق بالتكيف المحاسبي للمخصصات التي يتم تكوينها باعتبارها نفقة مستقبلية واجبة، كما ويتوافق النشاط والعمليات التي تقوم بها شركات التأمين مع طبيعة النشاط والعمليات لها، الأمر الذي يفعل الأقسام الفنية والتي يتم من خلالها تأدية الخدمة.
- البعد الإداري: تعتمد شركات التأمين في عملها على البعد البشري والإداري، حيث يمثل هذا النمط والأسلوب الإداري الذي تتبناه شركات التأمين أهمية كبيرة في التأثير على نشاطات الأفراد وتوجيه هذه النشاطات للوصول إلى الأهداف العامة للشركات، حيث يبرز هنا نمط القيادات الإدارية في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم لتجنب المخاطر وتحقيق أفضل النتائج لدعم أنشطة وأهداف الشركات، والوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

تعتبر التحديات والمشاكل التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين من القضايا الهامة والحساسة، وعلى الرغم من تنوع هذه التحديات إلا أنها قد تخلصت في الآونة الأخيرة نتيجة كل الجهود التي تبذلها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية حيث تم إصدار القوانين والانظمة التي كان غيابها يشكل التحدي الاساسي في تطور هذا القطاع، إلا أن التحديات الادارية والقانونية لا زالت قائمة حتى الآن وتتعكس على صعيد التوسع في الطلب على التأمين وزيادة الاستثمارات بالشكل المرغوب ، الامر الذي عزز من ضبط التحديات والمشاكل وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لم يصل إلى الحد المطلوب إذا ما قورن مع دول أخرى ومع توسيع القاعدة التأمينية مثل التأمين على الحياة، العمال وغيرها.

## 2.2.المبحث الثاني: التميز المؤسسي

### 1.2.2.مقدمة:

يشهد العالم تطورات مستمرة وسريعة التداول، وقد أثرت هذه التطورات بشكل كبير على بيئة الأعمال وعلى هياكل الشركات. وفي هذا السياق، يتعين على الشركات أن تتكيف مع هذه التغييرات والمتطلبات الجديدة، حيث أصبح البقاء في السوق ليس مقتصرًا على الشركات التي تلتزم بالقوانين فقط، بل أصبح يتعين على الشركات تحقيق التميز والقدرة على المنافسة (حمداني وبعيليش، 2020)، ويعتمد الأمر بشكل كبير على دور القيادات التنفيذية في الشركات والمسؤوليات الكبيرة التي يتوجب عليهم تحملها في تشكيل سياسات العمل واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل كبير على أهداف الشركة. ولهذا، يجب تجاوز التقاليد الإدارية التقليدية والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية لمواكبة التقنيات المتطورة والتغيرات السريعة في العالم الأعمال (الشروقي، 2019).

ويجب أيضًا تطوير وتعزيز مهارات هذه القيادات من خلال الاستفادة من الأبحاث العلمية والتجارب الناجحة في مجال الإدارة. وينبغي أيضًا دعمهم بالأساليب الحديثة في الإدارة وضمان تلبية احتياجات البيئة المتغيرة، بالإضافة إلى توفير وسائل الابتكار وإدارة تنمية مستدامة بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي لتحقيق التفوق (أبو لبدة، 2018).

من الناحية الإجرائية والوظيفية، يمكن تعريف التميز بأنه مهارة إيجابية تتجاوز الأداء العادي. يمكن تطبيق هذه الصفة على الأفراد وفرق العمل، بالإضافة إلى تطبيقها على الجوانب التنظيمية. يعتمد تعريف التميز على مقارنة الأداء بمعايير التنمية البشرية واستناداً إلى أبحاث علماء النفس ودراسات العلوم الاجتماعية. وهو يشمل أيضًا النظر في الخصائص الشخصية للفرد وكيفية تأثيرها على أدائه، بالإضافة إلى تقييم أداء الفريق أو المجموعة. ويمكن تطبيق هذا التعريف أيضًا على الجوانب التنظيمية، مما يجعله يمثل جزءًا مهمًا من تحقيق التميز في البيئة المؤسسية (القرزعي، 2018)،

وظهر مفهوم التميز المؤسسي بشكل شامل مع تطور الاقتصاديات العالمية، حيث أصبح التميز في أداء المؤسسات ضرورة استراتيجية أمام التغيرات الكبيرة في البيئة العامة. بعض المؤسسات وجدت نفسها غير قادرة على تحقيق الأداء المعتاد في مواجهة تلك التحديات المعاصرة (ملاح، 2021). ويتعامل التميز المؤسسي مع مجموعة متنوعة من الجوانب، منها تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المنافسة البناءة وتعزيز التعاون بين أفراد المنظمة وكسب رضا المستفيدين والأطراف ذات العلاقة. يهدف أيضًا إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج. يركز على تطوير الخصائص التنظيمية الفريدة التي تميز المؤسسة وتمكنها من إدارة مواردها بفعالية لتعزيز التطور والنمو داخل المؤسسة (أبو عودة، 2020).

## 2.2.2. مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرف التميز المؤسسي على أنه جهد مؤسسي يهدف إلى استغلال الفرص المتاحة بعد التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية محددة تسيطر عليها وتوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال استخدام الإمكانيات الداخلية بشكل كفؤ وتحسين الأداء (الأخضر، 2018)، وتشمل هذه المفهوم أيضًا التفرغ المستمر لاعتماد أفضل الممارسات في أداء مهامها، والتواصل الفعال مع العملاء، وبناء علاقات قائمة على التأييد والتفاعل، وفهم قدرات الأداء للمنافسين، وتحليل النقاط الضعيفة والقوة الخارجية وتقييم البيئة المحيطة (Garg & Shukla, 2017).

ويمكن تلخيص التميز المؤسسي كحالة دائمة من الإبداع والتفوق تتجاوز المستويات العادية للأداء وتنفيذ العمليات، يؤدي إلى تحقيق نتائج تتفوق على منافسي المؤسسة وتلبي توقعات جميع أصحاب المصلحة (Rashid, 2017)، ويعتبر التميز المؤسسي إحدى الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها هي التفوق على المؤسسات المنافسة وتعزيز مكانتها بين الكيانات المشابهة لها. تهدف المنظمة أيضًا إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة من خلال وضع وتنفيذ مجموعة من القوانين والمعايير والأنظمة التنظيمية التي تنظم وتسهم في تحسين أدائها وتعزيز سمعتها (الرفاعي، 2021).

تكامل أنشطة المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الهدف الذي وضعت مسبقًا، وذلك من خلال تحقيق أقصى درجات الرضا التي تسعى إليها الأطراف ذات العلاقة (بركة، 2020)، والأهداف التي تركز على تحقيق النتائج الملموسة وضمان رضا العملاء أو المجتمع، بالإضافة إلى تعزيز القيادة الفعالة ووضوح الأهداف، وتحقيق إدارة فعّالة، وتنمية الموظفين وشجبتهم في العمل، وتشجيع عمليات التعلم والإبداع (Adel Zahed et al., 2017)، كما أنها هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة على تحسين أداء أعمالها بهدف تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الحفاظ على توازن مستدام بين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة (Rashid, 2017).

إنها مجموعة من الأنشطة والمهام والممارسات التي تقوم بها المؤسسات غير الحكومية بهدف الحفاظ على أدائها الحالي وتحقيق نقلة نوعية في مستوى الأداء. تعتمد هذه المؤسسات على تطوير مواردها البشرية والتقنية والخدماتية من أجل تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل (عبد الحميد، 2019)، كما أن التميز المؤسسي هو تفوق أداء المؤسسة على منظيراتها التي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات، وهو أيضًا تفوق كامل التوقعات للعملاء. يتحقق ذلك من خلال التزام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي ووجود رؤية واضحة ومعروفة للأهداف، حيث تعمل على استغلال جميع الفرص المتاحة لتحقيق التميز في أدائها (عمام، 2018).

التميز المؤسسي يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق تفوق استراتيجي في أدائها وحل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها بشكل فعال، مما يميزها عن غيرها من المؤسسات (سالم، 2018). ويُعرف التميز المؤسسي أيضًا بأنه "حالة من الابتكار الإداري والتفوق التنظيمي التي تسعى المؤسسة لتحقيق أعلى مستويات الأداء في جميع وظائفها، بهدف التفوق على المنافسين وإرضاء المستفيدين وجميع الفرق المتعاملة مع المؤسسة" (حواطي، 2020)، كما يُظهر التميز المؤسسي من خلال الجهود الداخلية المستمرة التي تهدف إلى بناء إطار من المعايير والعمليات لتحفيز التفاعل وتحفيز العاملين لتقديم خدمات أو منتجات تلبي متطلبات العملاء وتتجاوز (علي، 2019).

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي يتمثل في قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم أداء متوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### 3.2.2. أهداف التميز المؤسسي:

تنبغي على المنظمات تبني نهج قيادي يعتمد على التغيير المستمر. فالتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية تشكل دافعًا وتحديًا للسعي نحو التميز وللمحافظة على مكانتها في السوق. يجعل التطور التكنولوجي في مجال المعلومات، الذي أثر على جوانب العمل التنظيمي بشكل كبير، المنافسة أكثر حدة وتحديًا. هذا الواقع يدفع المؤسسات إلى إيلاء اهتمام كبير لمعايير الجودة ويشجعها على السعي لتحقيق الميزة التنافسية (عيسى، 2021)، ولتحقيق التميز المؤسسي، لا يمكن الاعتماد على الصدفة أو نظريات علمية فقط، بل يجب أن يتضمن جهدًا ملموسًا ومستدامًا. يعني التميز تحقيق جميع النتائج التي تلبي تطلعات وتسعد جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة (الغمس والنوح، 2019). ولقد أصبح تحقيق المؤسسات أعلى مستويات الجودة والإتقان والتميز أمرًا ضروريًا في الوقت الحالي، وخاصةً في هذا العصر الذي يشهد تقدمًا تكنولوجيًا هائلًا وثورة معرفية كبيرة.

تمثل أهداف التميز المؤسسي كما أشار إليها (قرمش، 2018) بما يلي:

- الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع جوانب الأعمال.
  - التفوق في بيئة الأعمال والمنافسة على الصعيدين الوطني والدولي.
  - الثبات في القيادة والهدف والقدرة على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل مستمر.
  - تنمية قدرات العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
  - زيادة نسبة العوائد للإدارة والعاملين والعملاء، وتطوير العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
  - رفع مستويات جودة الخدمة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيز مصادر القوة لديها.
  - إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات والتحسين وفقاً لمعايير التميز.
- يمكن تلخيص أهداف تبني وتطبيق التميز المؤسسي في ما يلي (حسين والجنيبي، 2022):

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتعزيز الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية ورفع معنويات ورضا الموظفين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وترتيب وتحليل المشكلات والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وإيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي يسهم في توجيه الاهتمام نحو العملاء في جميع جوانب العمل المؤسسي، وتحقيق التفوق على المنافسين في البيئة الأعمال المحيطة وزيادة التنافسية في السوق، والتفرغ للتعليم والتطوير والابتكار في العمل بهدف تحسين مكانة المؤسسة، وتطوير القدرات والمهارات للأفراد في المؤسسة وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحقيق عوائد لأصحاب المصالح وتعزيز العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف وبناء القدرة التنافسي، وإدارة موارد المؤسسة بشكل يتناسب مع الظروف البيئية، والمحافظة على سمعة مرموقة للمؤسسة في بيئة الأعمال، واستيعاب المعارف واستفادة من المعارف الضمنية لتحقيق التميز المؤسسي.

#### 4.2.2. مبادئ التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي يستند إلى مجموعة من المبادئ التي يجب على كل مؤسسة الالتزام بها كما ورد في بلاسمة (2019) وبخيت (2018) والاقرع (2022)، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

- التركيز على النتائج: يتعين على المؤسسة أن تولي اهتماماً كبيراً لنتائج أنشطتها وإنجازاتها وتصنيفها وفقاً لأهميتها بالنسبة للمؤسسة وجميع الفئات المعنية بها. يشمل ذلك العملاء والموظفين والشركاء الاستراتيجيين والمجتمع بشكل عام. وتحقيق التوازن بين النتائج المقدمة لكل فئة.

- التركيز على المتعاملين: المؤسسة تدرك أن وجودها الرئيسي يتوقف على تقديم خدمات للعملاء. لذلك، لا تقتصر جهودها على تلبية احتياجات العملاء الأساسية فقط، بل تسعى إلى تجاوز توقعاتهم وتلبية احتياجاتهم المستقبلية.
- القيادة بالرؤية ضمن الشفافية والمصداقية: قادة المؤسسات المتميزة يسعون إلى تحديد استراتيجيات تعبيراً عن احتياجات وتوقعات جميع الفئات المعنية. يجب أن يتم بناء ثقافة مؤسسية تشمل جميع الموظفين وتشجع على تنفيذ هذه الاستراتيجيات والالتزام به.
- إدارة العمليات: يجب على المؤسسات المتميزة بناء وتطوير عمليات متكاملة ومنهجيات تعمل على تنفيذ استراتيجيتها بفعالية وفقاً للخطط الاستراتيجية المعتمدة.
- النجاح من خلال الموارد البشرية: تسعى المؤسسات المتميزة إلى جذب وتطوير الكفاءات والقدرات اللازمة لتنفيذ خططها وسياساتها. يتم ذلك من خلال توفير التدريب المناسب وتعزيز الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.
- التعلم والتطوير والإبداع المستمر: تسعى المؤسسات المتميزة لتعزيز الثقافة التعليمية والتطوير المستمر لمواردها البشرية. يتم ذلك من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة تجاربهم الإيجابية والسلبية والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي. ويتم استفادة من خبرات ومعرفة مؤسسات أخرى من خلال التعاون وتبادل المعرفة. يتم تحفيز هذه العمليات من خلال إقامة أجواء تحفيزية، وتعزيز الشفافية، وتشجيع جميع الأفراد على المشاركة والتفاعل.
- بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تعترف بأهمية بناء الشراكات في ظل التغييرات البيئية السريعة والتحديات المتزايدة. تختار هذه المؤسسات شركائها بعناية لضمان تحقيق قيمة مضافة لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفوائد المشتركة. وتكون هذه الشراكات مع العملاء أو المجتمع أو الشركاء الاستراتيجيين. ويجب أن يتم بناء الشراكات على أساس الثقة والالتزام والشفافية والانفتاح، ويجب أن تستند إلى أهداف مشتركة.
- المسؤولية تجاه المجتمع: تعتمد المؤسسات المتميزة أسلوباً أخلاقياً يتضمن الشفافية مع جميع الفئات المعنية بها، وتلتزم بالالتزام بالتشريعات والمبادرات الوطنية. تعمل على تلبية احتياجات المجتمع من خلال المشاركة في الأنشطة المختلفة وتلبية احتياجات المجتمع من خلال توفير الطاقة والمياه بشكل رئيسي.

## 5.2.2. خصائص التميز المؤسسي:

تتميز النظم التي تتبنى التميز بمجموعة من الخصائص الهامة كما اشار اليها مار د (2019) ومسيل وعتريس (2018) والمخالفي (2018) والشهراني (2017)، وهي كما يلي:



- قبول التحديات: إذ تعتبر قبول التحديات والأعباء الصعبة من أهم مصادر تحقيق التميز المؤسسي. فهذا يوفر فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات وبدء عمليات جديدة من الصفر.
- وجود قيادة كفؤة: يلعب القادة الكفؤون دورًا حاسمًا في تحقيق التميز وتشجيع فرق العمل على تحمل المصاعب. فالقادة النموذجيين يعتبرون قدوة للآخرين، ويشجعون على التعامل مع التحديات بشجاعة. إدراكهم لأهمية التعامل مع الأخطاء والأزمات يساهم في تطوير قدرات المنظمة.
- الخبرات خارج مجال العمل: المؤسسات المتميزة تستفيد من الخبرات التي تمتد خارج نطاق العمل الرسمي. يتم ذلك عن طريق تقديم خدمات للمجتمع والمشاركة في الفرص المتاحة. هذه الخبرات تعزز التميز في الأداء.
- برامج التدريب: المؤسسات المتميزة تولي اهتمامًا خاصًا لبرامج التدريب التي تعزز من تطوير قدراتها وأدائها. هذه البرامج تساعد في نقل المعرفة وتعزيز التميز في الأداء.
- الدقة: تشجع المؤسسات المتميزة على تحسين دقة نظام التنبؤ بأدائها. يتم ذلك من خلال اختيار أفضل الأساليب لتنفيذ المهام وبناء بيئة داخلية تساهم في تعزيز دقة التنبؤ بتأثير أعمالها على التميز المؤسسي.

ويرى الباحث أن خصائص التميز المؤسسي تتضمن حدوث تحسين في مستوى أداء المؤسسات بما ينعكس على جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، ويسهم في توضيح الرؤية والرسالة والاهداف لجميع الوحدات الادارية في المؤسسة، ويزيد من مستوى الاداء، وينمي الدافعية والانتماء المؤسسي.

## 6.2.2. أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي في ما يلي (السواط، 2016):

- تجاوز العقبات والتحديات: المؤسسات بحاجة للتميز لفهم وتجاوز العقبات خلال تطورها.
- اتخاذ قرارات حاسمة بناءً على البيانات: يحتاج مجال المعرفة إلى وسيلة لجمع المعلومات، والتي تسمح باتخاذ قرارات هامة بخصوص العناصر البشرية، مثل الترقيات والأداء.
- تطوير الفريق بشكل مستمر: تعتمد المؤسسات على تطوير أعضائها باستمرار، لدعم تحسين أداء المؤسسة وجعلها أكثر تميزًا بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.
- توفير المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الحاسمة: يحتاج متخذو القرارات في مؤسسات المعرفة إلى مهارات خاصة، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات، ويجب أن يكونوا على دراية بأهمية الإبداع والتميز في أداء مؤسسات المعرفة.

إن جميع المؤسسات يسعى إليها لتحقيق التميز المؤسسي، وهناك أهمية كبيرة لهذا التميز المؤسسي كما ورد في الدحيات (2019) والجوجو (2019)، وهي كما يلي:

- توجيه الجهود نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المرادة.
- تسهيل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال تيسير تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات.
- إدارة موارد المؤسسة بشكل أمثل وتناسب احتياجات المستفيدين وجذب عملاء جدد.
- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وكسب ولائهم والتزامهم بالمؤسسة لرفع مستوى أدائهم.
- حشد جميع جهود المؤسسة واستفادتها من طاقاتها من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة وتطوير عمليات العمل.
- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات والقبول بالأعباء الصعبة من خلال تسريع عملية التعلم والاستفادة من فرص النمو وتحسين العمليات.

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي يعتبر سلاحًا فعالًا وعاملاً مهماً لزيادة قدرة المنظمة على التنافس بنجاح. وتحقيق معدلات تغيير سريعة في ظل التنافس الشديد والتطور السريع، وخلق ثقافة تنظيمية تعزز الإبداع والابتكار، والوصول إلى مستوى متقدم من التميز في الأداء، وتسهيل وتعزيز وسائل الاتصال بين موظفي المؤسسة على جميع المستويات، وزيادة الدقة في أداء الأعمال من خلال تنفيذ معايير الجودة في أساليب العمل، وتطوير وسائل جديدة لجمع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرارات بفعالية.

## 7.2.2. أبعاد التميز المؤسسي:

- **التميز القيادي:** يمكن وصف القيادة بأنها العملية التي يقوم بها شخص بغرض إقناع أشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويكون لديه دور القدوة، حيث يؤدي دوره بالتحفيز والإقناع لجعل الأشخاص يسعون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. ويتم عن طريق التواصل والتفاعل مع الأفراد بهذه الطريقة وتوجيههم نحو تنفيذ الأهداف بجهد جماعي ناجح (بدوان، 2018)، وتلعب القيادة العليا دورًا حاسمًا في تعزيز التميز في المؤسسات. يتجلى هذا التأثير من خلال تطوير مهارات الموظفين وتشجيعهم على التميز والإبداع. إن دعم القيادة العليا للأفكار الجديدة والعلاقات العمل الفعالة، والتفكير المبتكر يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف المنظمة (جوهر وسليمان، 2019).

تعتمد قوة القيادة العليا على تبني استراتيجية الباب المفتوح وتعزيز التواصل المباشر بين القادة والموظفين. هذا يتيح فرصة تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال، مما يسهم في حل المشكلات

وابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة (داوود، 2020)، وهناك عدة أنشطة يمكن للقادة القيام بها لتعزيز التميز في المؤسسات. من خلال إقامة نظام غير مركزي للعمل يسهل عملية تداول المعلومات والأفكار بين الموظفين والقيادة. والاستثمار في القيادة الديمقراطية التي تشجع على مشاركة الأخطاء والنقص وتحفيز الأفراد (رويس ووبني، 2018)، وبحث العديد من الأشخاص عن الفرص لتحقيق المراكز القيادية في مجال عملهم، ولكن معظمهم قد لا يعرفون الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها لتحقيق هذه المراكز. ويوجد سبعة صفات أساسية يجب أن تتوفر في القائد الناجح، اشارة اليها كل من السهيلي (2017) وداوود (2020) وهي كما يلي:

- ✓ التواصل الجيد مع الآخرين: القائد لديه قدرة على التواصل مع زملائه وشرح ما يرغب في تنفيذه بوضوح لفريقه.
- ✓ القدرة على بناء فريق عمل: يتميز القائد بالقدرة على بناء فريق عمل قوي وتنمية مهارات وشخصيات أعضائه لضمان تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الثقة بالنفس: أن يكون القائد واثقاً من نفسه ومن قدراته، حتى يكونوا أعضاء فريقه مطمئنين وملتزمين بتوجيهاته.
- ✓ التحلي بروح الدعابة: القدرة على رؤية الجانب المضحك في الأمور يمكن أن تساعد الشخص على التعامل مع التحديات ببساطة.
- ✓ التواضع: القائد الناجح يقبل آراء الآخرين ويتعامل بودية مع النقد البناء، دون تكبر.
- ✓ الإنسانية: يجب على القائد أن يظهر الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل مع فريقه والحفاظ على صحتهم النفسية لضمان أدائهم الفعّال.
- ✓ النشاط الدائم: يجب أن يكون القائد نشيطاً طوال الوقت، ولكنه يجب أيضاً أن يخصص وقتاً كافياً للراحة والنوم الجيد لضمان استمراريته في العمل.

• **التميز بتقديم خدمة:** الخدمة هي مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي يتم تقديمها للآخرين دون تصنيع منتج مادي. تتنوع بشكل واسع وتشمل الأنشطة كالاستشارات، والتعليم، والرعاية الصحية، والضيافة، والخدمات المالية، وغيرها. وتعتمد على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، وتكون غير مادية وتستند إلى مهارات وخبرات خاصة يتم تقديمها لتلبية احتياجات العميل وتحقيق أهدافه (Salem & Hammouda, 2023)، فعندما لا يتم تلبية احتياجات هذه الفئات أو تجاوز توقعاتهم، يلجأ المستهلكون إلى منافسين آخرين للحصول على الخدمة (Dadjou, 2017).

وتتمثل خصائص الخدمة المتميزة في (Mitashree, 2018):

- ✓ سهولة الوصول إلى الخدمة: وهذا يشمل موقع الخدمة وسهولة الوصول إليها.

- ✓ ملائمة الخدمة: وهي مدى تناسب نوع وأماكن الخدمة مع احتياجات المجتمع.
  - ✓ العدالة: وتشمل عدالة تقديم الخدمة لجميع فئات المواطنين بدون تمييز.
  - ✓ الكفاءة: وهي الاقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق أعلى مردودية للأموال المستثمرة.
  - ✓ القبول: وهو مدى استيعاب المجتمع للخدمات المقدمة.
  - ✓ الفاعلية: وهي مدى فعالية الخدمات المقدمة.
- **التميز المعرفي:** التميز المعرفي للمؤسسات هو جزء أساسي من التميز المؤسسي بشكل عام، ويُعرف التميز المعرفي بأنه القدرة على إنشاء واكتساب وتنظيم المعرفة واستخدامها بشكل فعال في جميع جوانب عمل المؤسسة. يشمل التميز المعرفي مجموعة من العوامل والأصول التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها. والتميز المعرفي يتمثل في العديد من الصفات التي أشار إليها Tzvetana & Ivaylo (2017) و Salem & Al-Hamad (2021)، وهي:
    - ✓ إدارة المعرفة: التميز المعرفي يبدأ من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسة. هذا يتضمن توثيق المعرفة وتنظيمها وتحديثها بشكل منظم، بحيث يمكن للعاملين في المؤسسة الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة.
    - ✓ ثقافة المعرفة: التميز المعرفي يتطلب وجود ثقافة داعمة للمعرفة داخل المؤسسة. يجب أن تشجع المؤسسة موظفيها على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر. يجب أن تكون الثقافة المؤسسية محفزة للتفكير الإبداعي والابتكار.
    - ✓ التعلم المستمر: المؤسسات المتميزة تستثمر في تطوير المهارات والمعرفة لدى موظفيها. يتم ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل وفرص للتعلم المستمر. هذا يعزز قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات والفرص الجديدة.
    - ✓ استخدام التكنولوجيا: التكنولوجيا تلعب دورًا حاسمًا في تميز المعرفة. يجب على المؤسسات الاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة لتخزين ومشاركة المعرفة بشكل فعال. يمكن أن تساعد الأنظمة والمنصات الذكية في تسهيل هذه العملية.
    - ✓ البحث والتطوير: التميز المعرفي يشمل البحث والتطوير لتطوير منتجات وخدمات جديدة. يمكن للمؤسسة الاستفادة من الأبحاث والابتكارات لتلبية احتياجات العملاء بفعالية.
    - ✓ توظيف المعرفة في اتخاذ القرارات: المعرفة المنظمة يمكن استخدامها في عمليات اتخاذ القرارات، يمكن للمؤسسة تحليل البيانات واستخدام المعرفة المتاحة لاتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحقيق الأهداف بنجاح.
    - ✓ توثيق الخبرة: يجب أن تقوم المؤسسة بتوثيق الخبرة والمعرفة التي اكتسبها موظفوها على مر الزمن. هذا يساعد على الاستفادة من تلك الخبرة في المستقبل وتجنب تكرار الأخطاء.

✓ مشاركة المعرفة مع العملاء والشركاء: المعرفة ليست مقتصرة على داخل المؤسسة فقط، بل يمكن مشاركتها مع العملاء والشركاء التجاريين. هذا يعزز التفاعل الإيجابي مع العملاء ويعزز الشراكات الاستراتيجية.

• **تميز المورد البشري:** تميز المورد البشري هو جزء أساسي من تحقيق التميز المؤسسي لأي منظمة أو مؤسسة. يعني ذلك أنه يجب على المؤسسة الاهتمام بإدارة وتطوير موردها البشري بشكل مستدام لضمان تحقيق الأهداف والازدهار. وتميز المورد البشري يتطلب إدارة مهنية واستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير واستثمار المهارات والمواهب البشرية داخل المؤسسة. ويتضمن تميز الموارد البشرية كما اشار اليها (El-Ebiary et al (2021) و (Azadeh (2017) و (Mitashree (2018) ما يلي:

✓ توجيه السياسات والاستراتيجيات: تمثل إدارة المورد البشري الأساس في توجيه السياسات والاستراتيجيات التنظيمية. يجب أن تقوم الإدارة العليا بتطوير سياسات تستجيب لتغيرات البيئة والتحديات المؤسسية. يشمل ذلك التفويض ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

✓ المبادرة والابتكار: تشجع المؤسسة على تطوير ثقافة المبادرة والابتكار بين الموظفين. يمكن للمورد البشري تحقيق التميز من خلال تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.

✓ تحقيق الأهداف الرئيسية: يجب على المورد البشري أن يكون موجهاً نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. يشمل ذلك توجيه الجهود والمهارات نحو الأولويات التنظيمية وضمان تحقيقها بنجاح.

✓ الابتعاد عن الروتين: تشجيع المورد البشري على الابتعاد عن الروتين وتجاوز الطرق التقليدية في أداء المهام. ذلك يعني تحفيز الموظفين على تجديد الأفكار والعمل بطرق مختلفة لتحقيق التميز.

✓ تنوع الخبرات والمهارات: يمكن لتنوع الخبرات والمهارات بين الموظفين أن يساهم في تحقيق التميز. يتيح هذا التنوع للمؤسسة الاستفادة من مجموعة متنوعة من المعرفة والخبرات.

✓ التطوير المستمر: يجب على المؤسسة الاستثمار في تطوير موظفيها من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية منتظمة. يساعد ذلك في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.

✓ المشاركة في اتخاذ القرار: يجب أن تتيح المؤسسة للموظفين المشاركة في عمليات اتخاذ القرار على مستوى مناسب. ذلك يعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية.

✓ تقييم الأداء: تعزز عمليات تقييم الأداء من تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص لتحسين الأداء.

✓ تعزيز الرضا الوظيفي: يجب على المؤسسة العمل على تعزيز رضا ومشاركة الموظفين في أنشطة وأهداف المؤسسة. الرضا الوظيفي يساهم في زيادة الالتزام والإنتاجية.

• **تميز العمليات:** يعتبر عنصر أساسي في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يركز على كيفية تنفيذ وإدارة العمليات والنشاطات داخل المؤسسة. يُعتبر الاهتمام بتحسين العمليات وزيادة كفاءتها وفعاليتها أمرًا حاسمًا لضمان تحقيق الأهداف والرضا لدى العملاء. ويتضمن تميز العمليات كما ورد في Garg & Shukla (2017) والشروقي (2019) والحمداني (2020) ما يلي:

- ✓ تحسين الأداء والكفاءة: يهدف تميز العمليات إلى تحسين كفاءة وأداء جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة. يتضمن ذلك تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد.
- ✓ التقييم المستمر: يتضمن تميز العمليات التقييم المستمر لكل عملية أو نشاط داخل المؤسسة. يتم ذلك من خلال عمليات التغذية العكسية وجمع البيانات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ تحسين تدفق العمل: يُعنى بتبسيط وتحسين تدفق العمل داخل المؤسسة. ذلك يشمل إزالة أية تكرارات غير ضرورية وتحسين تسلسل العمليات لزيادة الكفاءة.
- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات: يهدف تميز العمليات إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. ذلك يشمل مراقبة الجودة وتطبيق أفضل الممارسات.
- ✓ زيادة رضا العملاء: من خلال تميز العمليات، يمكن تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل، مما يزيد من رضاهم وولاءهم للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الأهداف المالية: تحسين العمليات يساهم في زيادة الكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، بما في ذلك زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف.
- ✓ استخدام التكنولوجيا والأتمتة: يمكن تعزيز تميز العمليات من خلال استخدام التكنولوجيا والأتمتة لتبسيط وتسريع العمليات وزيادة الدقة.
- ✓ التحكم في المخاطر: تمثل تحسين العمليات وتنظيمها بشكل جيد وسيتمتع للمؤسسة التعامل مع المخاطر بفعالية وتقليل تأثيرها السلبي.
- ✓ المرونة والتكيف: يمكن المؤسسة من التكيف مع التغييرات بالبيئة الخارجية والمتطلبات الجديدة.
- ✓ المسؤولية والشفافية: تمثل تميز العمليات في إعطاء الموظفين دورًا مسؤولاً وزيادة مستوى الشفافية في العمليات داخل المؤسسة.

## 8.2.2. متطلبات التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي يتطلب مجموعة من المتطلبات التي تساهم في تحسين أداء وأهمية الشركة في السوق والمجتمع. وتتضمن هذه المتطلبات كما أشار إليها ملاح (2021) وأبو عودة (2020) ما يلي:

- إضافة قيمة للمستفيدين: الشركات المتميزة تفهم احتياجات وتوقعات المستهلكين وتعمل على تلبيتها بشكل فعال ومسبق. يجب على الشركات السعي لإضافة قيمة للعملاء والفئات المستهدفة.

- خلق المستقبل المستدام: الشركات المتميزة تؤثر إيجابيًا على المجتمع والبيئة من خلال تعزيز الأداء المستدام. يجب أن تسعى لتطوير استراتيجيات تعزز الاستدامة في جميع جوانب أعمالها.
  - تطوير القدرة التنظيمية: يجب على الشركات تعزيز قدراتها التنظيمية من خلال إدارة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية. يتعين عليها أن تكون متجاوبة ومرونة في التعامل مع التحديات والفرص.
  - تسخير الإبداع والابتكار: الشركات المتميزة تولد قيمة من خلال الإبداع والابتكار، وتشجع على التفكير الإبداعي وتطبيق الحلول الجديدة. يجب عليها استغلال الإبداع من قبل أصحاب المصلحة.
  - القيادة برؤية وإلهام ونزاهة: الشركات المتميزة تحتاج إلى قادة يشكلون مثالاً يحتذى به ويلهمون الآخرين. يجب أن يتميز القادة بقيمهم وأخلاقهم.
  - إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): يتعين على الشركات أن تكون قادرة على التكيف والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص المتغيرة في البيئة التنافسية.
  - النجاح من خلال مواهب الأفراد: الشركات المتميزة تقدر الموظفين وتشجع على تطوير مهاراتهم وإحداث تأثير إيجابي على الأهداف التنظيمية والشخصية للأفراد.
  - الحفاظ على نتائج متميزة: يتعين على الشركات المتميزة أن تحتفظ بنتائجها المتميزة وتستمر في تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة في بيئة تنافسية متغيرة
- إن تحقيق التميز المؤسسي ليس مهمة سهلة، بل يتطلب جهدًا مستمرًا من قبل جميع مستويات العاملين في المؤسسة وتبني مجموعة من القيم والمبادئ والممارسات الإدارية. من بين هذه العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي (الأخضر، 2018):
- التماشي مع مبادئ الإدارة: من خلال تقسيم العمل بشكل فعال، وتحديد سلطات القرار والتوجيه، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتقديم تقدير ومكافآت للموظفين، وتعزيز التعاون والمساواة.
  - تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: الاهتمام برضا العملاء، والعمل على تحقيق أقصى درجات الجودة والتركيز على التطوير المستمر لمعايير الجودة.
  - الالتزام بوظائف الإدارة: يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وضمان التنفيذ بشكل فعال.
  - التشجيع على الإبداع والابتكار: تشجيع الابتكار والتغيير الإيجابي في أساليب العمل والممارسات.
  - الالتزام بالقيم والأخلاقيات: العمل على تحقيق العدالة والمساواة والنزاهة والمشاركة والأمانة داخل المؤسسة وفي التفاعل مع المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك، هناك عوامل أخرى تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، منها (بركة، 2020):

- دعم الحكومة: من خلال توفير التشريعات والتنظيمات اللازمة، وتقديم التمويل والدعم المستمر للمؤسسات.
- اعتماد التكنولوجيا الحديثة: باستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة وفاعلية العمل.
- تطوير الثقافة التنظيمية: من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعكس قيم التميز والابتكار وتشجع على التفاعل الإيجابي.
- قيادة فعّالة: وجود قادة قادرين على تبني رؤية استراتيجية تمكن المؤسسة من التحول نحو الاقتصاد المعرفي.
- استقطاب الموارد والكفاءات: جذب الكفاءات المؤهلة واستثمار الموارد المالية والتقنية بشكل مناسب لدعم الابتكار والإبداع.

## 9.2.2. نماذج التميز المؤسسي:

توجد العديد من النماذج والجوائز المتعلقة بالتميز المؤسسي والتي تُمنح للمؤسسات العالمية على أساس أدائها المتميز، من بين هذه النماذج والجوائز ما يلي:

### أولاً: النموذج الياباني لإدارة التميز

نجد النموذج الياباني لإدارة التميز الذي يعرف بنموذج ديمينج (Deming) تم إنشاء هذا النموذج في اليابان في عام 1951 ويعود اسمه إلى العالم إدوارد ديمينج، الذي قام بتحقيق نجاح كبير في مجال مراقبة الجودة في اليابان (المخالفي، 2018)، ويُمنح جائزة ديمينج لثلاث فئات رئيسية وهم الأفراد اليابانيين والمؤسسات اليابانية والمؤسسات من دول العالم الأخرى (المخالفي، 2018).

وتتضمن أهداف نموذج ديمينج التركيز على جودة المنتجات والخدمات، وتقييم نجاح الشركة في تنفيذ سياسات الجودة الشاملة، ودعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، وتطبيق نظرية التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي لتحسين الجودة (المخالفي، 2018).

جائزة ديمينج تستند إلى عشر معايير رئيسية، حيث يتم تقدير أداء المؤسسة بناءً على تلك المعايير، وكل معيار يحمل نسبة معينة من الوزن في التقييم. هذه المعايير تشمل (الأقرع، 2022):

- معيار السياسات: يرتبط بالسياسات والأهداف المستخدمة في المؤسسة ومدى توجهها نحو الجودة.
- معيار الخطط المستقبلية: يتعلق بالخطط الرئيسية لتحسين جودة العمل في المؤسسة.
- معيار التنظيم: يشمل هيكل المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات وكيفية تنظيم العمل.
- معيار أنشطة التحسين: يتعامل مع أساليب تحسين الجودة وحل المشكلات.



- معيار المعلومات: يتعامل مع إدارة وتبادل المعلومات الداخلية والخارجية.
- معيار توحيد المقاييس: يرتبط بوضع المعايير وتوحيدها وتطويرها.
- معيار التأثير: يركز على تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة.
- معيار تنمية الموارد البشرية: يتعامل مع التدريب وتطوير الموظفين.
- معيار أنشطة ضمان الجودة: يرتبط بضمان الجودة وحماية البيئة.
- معيار اليقظة وأنشطة المراقبة: يتعلق بمراقبة أنظمة إدارة الجودة.

### ثانياً: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)

النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) هو نموذج يستخدم في إدارة الجودة وتحقيق التميز في الأعمال. تم إنشاء هذا النموذج في أوروبا في عام 1991، وهو أحد النماذج المعروفة عالمياً التي تهدف إلى مساعدة المنظمات على تطبيق أنظمة إدارية ممتازة وتحديد مواقع التميز ومعالجة التحديات (المخالفي، 2018).

تمنح جائزة EFQM في عدة فئات رئيسية وهي الدوائر والوحدات التشغيلية في المؤسسات، والمؤسسات الحكومية والقطاع العام، والمؤسسات الكبيرة، والمؤسسات المتوسطة والصغيرة (المخالفي، 2018). وتتضمن أهداف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) إضافة قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحقيق المرونة الإدارية وتحديد استراتيجيات مستدامة ومساهمة في تحسين المجتمع، والتعلم والتحسين المستمر وتشجيع الابتكار والإبداع، وتحسين فعالية العمليات وكفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قيادة فعالة في المؤسسة، وبناء ثقافة تمكين الموظفين والأعضاء، والتركز على النتائج الباهرة والمميزة (الأقرع، 2022).

جائزة EFQM تستند إلى تسع معايير رئيسية (المخالفي، 2018):

- معيار القيادة: يركز على قيادة المؤسسة ورسالتها ورؤيتها وثقافتها التنظيمية.
- معيار السياسات والاستراتيجيات: يتعامل مع استراتيجيات المؤسسة ورؤيتها والتركيز على العملاء.
- معيار الموارد: يرتبط بإدارة الموارد المالية والموارد البشرية والمعدات.
- معيار العمليات: يتناول تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة.
- معيار رضا العملاء: يركز على فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتحقيق الرضا.
- معيار رضا الموظفين: يركز على رضا ومشاركة الموظفين في تطوير وتحسين العمليات.
- معيار تأثير المجتمع: يتعامل مع تأثير المؤسسة على المجتمع والمشاركة في خدمة المجتمع.
- معيار النتائج: يتناول تحقيق النتائج المستدامة والمميزة.

- معيار رؤى الأعضاء: يرتبط برؤى الأعضاء ومساهماتهم في تحسين العمليات.

### ثالثاً: نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز

نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز هو أول برنامج عالمي يستهدف تمييز أداء المؤسسات الحكومية. تأسس هذا النموذج في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1997، ولعب دوراً مهماً في تطوير أساليب الأداء المستخدمة في المنظمات الحكومية. تم تصميمه باستفادة من النماذج الأوروبية للجودة والتميز، وهو أداة تسعى إلى ربط أداء المؤسسات والوحدات الحكومية بشكل منهجي وتحسين وتطوير أداء هذه المؤسسات (بلاسة، 2019).

يُمنح جائزة نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز في فئتين رئيسيتين وهما فئة التميز المؤسسي، وفئة التميز الوظيفي. ويهدف نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز تمكين الجهاز الحكومي من تحقيق رفاهية المواطنين، تلبية متطلبات وتوقعات المجتمع، ودعم التوجيهات الحكومية في مجال الابتكار، وتقديم الخدمات للمواطنين بأعلى مستويات الجودة والكفاءة، وتعزيز التعاون والمنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر ثقافة التميز والإبداع (بلاسة، 2019).

### رابعاً : نموذج وجائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع

هناك نموذج وجائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، وهو نموذج مميز يستهدف تمييز وتكريم الإنجازات والإبداع في فلسطين. تأسس هذا النموذج في فلسطين عام 2007، ويهدف إلى تشجيع الإبداع وتطوير ثقافة الإبداع في البيئة الفلسطينية. تُمنح جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع في عدة فئات، بما في ذلك المؤسسات المتميزة والمشاريع المتميزة وذوي الاحتياجات الخاصة (بدوان، 2018). تتضمن أهداف جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع تشجيع المؤسسات الفلسطينية على تحسين أدائها والتميز في مجالاتها، وتكريم الأفراد الفلسطينيين الذين يبدعون ويسهمون في تطوير المجتمع، والاعتراف بالإسهامات والتجارب الريادية للمؤسسات الفلسطينية، وتكريم المؤسسات الدولية التي تدعم فلسطين وتساهم في تطويرها (أبو عودة، 2020). جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع تستند إلى معايير متعددة تشمل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والابتكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من الجوانب المهمة لتمييز الأداء وتحقيق الإبداع في فلسطين (بدوان، 2018).

## 3.2. المبحث الثالث: قطاع التأمين في فلسطين

### 1.3.2. قطاع التأمين في فلسطين

قطاع التأمين في فلسطين يعتبر حديثاً نسبياً مقارنة بقطاعات أخرى في الاقتصاد الفلسطيني. كانت أول شركة تأمين تأسست في فلسطين هي شركة العرب للتأمين في عام 1944، والتي أسسها البنك العربي حينذاك، وكانت تتمتع بملكية وإدارة فلسطينية كاملة. بعد النكبة في عام 1948، تم نقل أعمال الشركة إلى لبنان، حيث أصبحت شركة لبنانية، خلال هذه الفترة، تقدمت خدمات التأمين من خلال فروع ووكالات تابعة لشركات أردنية وأجنبية في الضفة الغربية، بينما كانت الخدمات في قطاع غزة مقدمة بوساطة شركات مصرية. ويظهر من هذه المعلومات أن قطاع التأمين في فلسطين قد تأسس في فترة مبكرة، ورغم التحديات التي واجهها بسبب الأحداث التاريخية، إلا أنه يشهد تطوراً تدريجياً في الفترات اللاحقة (تمكين، 2018).

ووفقاً لنشرة تمكين (2018) فإنه بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة في عام 1967 وحتى عام 1975، كانت خدمات التأمين مقدمة من خلال فروع تابعة لشركات إسرائيلية وأجنبية. في عام 1975، تم إصدار أمر عسكري إسرائيلي يجعل التأمين على السيارات إلزامياً، مما زاد من الطلب على خدمات التأمين. وفي هذا السياق، تأسست شركة المؤسسة العربية للتأمين لتعمل في ظل منافسة من فروع الشركات الإسرائيلية ووكالات لشركات تأمين أجنبية. واستمر الوضع كما هو حتى عام 1987، حيث اندلعت الانتفاضة الأولى، مما أجبر فروع الشركات الإسرائيلية على الانسحاب من السوق. وظلت شركة المؤسسة العربية للتأمين وحيدة في السوق حتى عام 1993، حيث تأسست شركتي تأمين جديدتين وهما شركة المشرق للتأمين وشركة التأمين الوطنية، بعد توقيع اتفاقيات أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، تم إنشاء عدد من شركات التأمين الفلسطينية، مثل شركة ترست العالمية للتأمين وشركة فلسطين للتأمين وشركة المجموعة الأهلية للتأمين وشركة العرب للتأمين على الحياة والحوادث، إلى جانب شركة اليكو للتأمين على الحياة وشركة فلسطين لتمويل الرهن العقاري. استمرت السوق في التوسع حتى اندلعت الانتفاضة الثانية في عام 2000، حيث شهدت هذه الفترة انخفاضاً في محافظ التأمين بسبب الوضع السياسي والأمني.

تم إنشاء هيئة سوق رأس المال بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية وهي (المقتفي، 2004):

- ضمان الرقابة والتنظيم الشامل على سوق الأوراق المالية، وشركات التأمين، وشركات التأجير التمويلي، وشركات تمويل الرهن العقاري، بهدف ضمان سلامة العمليات المالية.
- تنظيم ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالمؤسسات المالية غير المصرفية، بما في ذلك تداول الأوراق المالية وتقديم الخدمات المالية غير المصرفية.

- تنظيم عمليات الإفصاح بشأن أي بيانات أو معلومات تتعلق بالقطاع المالي غير المصرفي.
- رصد ومتابعة تطور المؤسسات المالية غير المصرفية بما يضمن سلامة أداؤها ويحقق التوازن في سوق رأس المال.

تعمل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية على الإشراف والرقابة على عمل قطاع التأمين، وذلك كجزء من جهودها الرامية إلى تحقيق الاستقرار المالي في القطاع المالي غير المصرفي في فلسطين. بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993 بالإشراف على قطاع التأمين، وقد توسعت نطاق مسؤوليتها في العام 1994 بموجب اتفاق نقل الصلاحيات. وفي إطار هذه الصلاحيات، أصبحت السلطة الفلسطينية الجهة المخولة قانوناً والمشرفة على جوانب عدة في مجال التأمين، بما في ذلك ترخيص الشركات المؤمنة والوكلاء، والإشراف على نشاطهم. وتم الحفاظ على نظام تعويض مطلق لضحايا الطرق بموجب القوانين الفلسطينية (حسين، 2021).

خلال فترة طويلة، عانى قطاع التأمين من غياب تشريعات وآليات فعالة للإشراف والرقابة الحكومية، مما أدى إلى فوضى في العمل وانخفاض في الثقة التأمينية. ومع تأسيس هيئة سوق رأس المال الفلسطينية في أواخر عام 2004، أصبحت الجهة المخولة قانونياً في الإشراف والتنظيم والرقابة على قطاع التأمين (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020).

بعد تأسيس الهيئة، صدر قانون التأمين رقم 20 لعام 2005، وهو القرار الذي ساهم في تأسيس أساس قوي لبناء بيئة نظامية ومنظمة لقطاع التأمين. وفي إطار هذا القانون، تأسس الإتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، حيث كان شرطاً لكل شركة تأمين مرخصة لمزاولة أعمال التأمين أن تكون عضواً في الإتحاد. كما تم إعادة تشكيل الصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق بموجب قانون التأمين، بعد تشكيله بناءً على قرار رئاسي قبل صدور القانون، وهكذا تم تأسيس الإطار القانوني العام لهذا القطاع (تمكين، 2018).

على الرغم من تحدياتها ونطاق صلاحياتها المحدود، تسعى هيئة سوق رأس المال الفلسطينية جاهدة للوفاء بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها، حيث يكمن هدفها الرئيسي في الحفاظ على الاستقرار المالي في القطاع المالي غير المصرفي الفلسطيني ودعم الاقتصاد المحلي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020).

تهدد الأوضاع السياسية والأمنية في فلسطين قطاع التأمين بشكل لا يمكن تجاوزه، حيث يخضع استقرار هذا القطاع للوضع السياسي والأمني، بالإضافة إلى الواقع الاقتصادي. فقد تأثرت الحروب المتتالية والانتفاضات التي شهدتها الأراضي الفلسطينية، مثل اندلاع الانتفاضة الثانية عام 2000

والحروب في غزة في الأعوام 2004 و 2012 و 2014، بشكل كبير على الاقتصاد الفلسطيني وبالتالي على قطاع التأمين. تشمل هذه الأحداث السياسية التهديدات المستمرة التي تواجه الشركات في هذا القطاع، بالإضافة إلى تأثيرها على بيئة الاستثمار بشكل عام، مما قد يتسبب في ضربات غير متوقعة تؤثر على الاقتصاد الفلسطيني (حسين، 2021).

### 2.3.2. أهمية قطاع التأمين

طبيعة عمل شركات التأمين تعتمد على إدارة الخطر وتحقيق توازن بين مصلحة الشركة والمؤمن لديه، حيث يتم تحديد الاكتتاب التأميني وتقديم التغطية التأمينية الصحيحة والفعّالة. يهدف ذلك إلى ضمان تعويض المؤمن له في حالة وقوع حادث يؤدي إلى خسائر مادية أو جسدية. يقوم مبدأ التأمين على جبر الضرر الناتج عن الخسائر الناتجة عن حادث يتم تغطيته بواسطة التأمين، ويعزز هذا المبدأ بشكل كبير استمرارية دوران العجلة الاقتصادية بطريقة آمنة، مما يسمح للمستثمر الفلسطيني بالتجروء على استثماراته في مشاريع اقتصادية ضخمة. هذا النهج يوفر فرص عمل للمواطن، كما يحقق عائداً مناسباً للمستثمر ويمنحه الثقة في وجود شبكة أمان تحميه من المخاطر الطبيعية والحوادث التي قد تشكل تهديداً لمستقبل استثماره (المشعشع، 2020).

يعتبر قطاع التأمين في فلسطين مصدراً هاماً لفرص العمل من خلال التوظيف في الشركات التأمينية النشطة في البلاد. يلعب هذا القطاع أيضاً دوراً حيوياً في جذب رؤوس الأموال إلى البلاد، حيث يشعر المستثمرون بالأمان والحماية لاستثماراتهم نتيجة لوجود تغطية تأمينية. تقوم شركات التأمين الفلسطينية بالمساهمة الفعّالة في تطوير الاقتصاد المحلي من خلال استثماراتها المحلية، وذلك بشكل مستمر. كما تلتزم هذه الشركات بتحمل جزء من المسؤولية المجتمعية، مما يسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز الاستدامة المجتمعية (الحمود، 2020).

ووفقاً لإحصاءات هيئة سوق رأس المال الفلسطيني (2022) فقد انتهى الربع الثالث من العام 2022 بتراجع مؤشر عدد شركات التأمين المرخصة من قبل الهيئة إلى عشر شركات. وفي هذا السياق، سجلت المحفظة التأمينية انخفاضاً بنسبة 2% خلال نفس الفترة، على عكس النمو البالغ 7% الذي سجلته في الربع المناظر من العام 2021، ويأتي هذا في إطار التذبذب الطبيعي الذي يحدث في إجمالي أقساط التأمين المكتتبه بين الأرباع. وقد بينت الاحصاءات ذاتها مايلي:

- شهد إجمالي استثمارات شركات التأمين نمواً بنسبة 1% عن الربع السابق، وزيادة بنسبة 9% مقارنةً مع نهاية الربع المناظر. فيما لم يشهد صافي التعويضات المتكبدة في نهاية الربع الثالث من العام 2022 أي نمو مقارنةً مع الربع السابق، بينما شهد نمواً بنسبة 3% مقارنةً مع الربع المماثل من العام 2021.

- المساهمة الإجمالية لصناعة التأمين في الناتج المحلي الإجمالي محدودة، حيث بلغت حوالي 2% بنهاية عام 2021. ورغم أن هناك نمواً في هذه النسبة على مدى الثلاث سنوات السابقة، يظهر أن "نسبة الاختراق التأمينية"، التي تعكس نسبة المحفظة التأمينية الإجمالية إلى إجمالي الناتج المحلي الإجمالي بأسعار الجارية، لا تزال متواضعة. وسجلت الكثافة التأمينية، التي تعبر عن حصة الفرد من المحفظة التأمينية الكلية، نمواً خلال الثلاث سنوات الماضية، حيث ارتفعت إلى 68.6 دولار أمريكي بنهاية عام 2021.
- محفظة التأمين ما زالت تتسم بتركز كبير نحو قطاع تأمين المركبات، حيث بلغت نسبته 68% من إجمالي المحفظة التأمينية بنهاية الربع الثالث من العام 2022، تلاه بقية القطاعات بنسبة 11% للتأمين الصحي. كما ان هناك تركز واضح في حصص السوق بين شركات التأمين، حيث تحتكر خمس شركات من بين عشر شركات فعالة في القطاع نسبة تصل إلى 76% من إجمالي الأقساط المكتتبه في قطاع التأمين ، وهذا كان في نهاية الربع الثالث من العام 2022.

## 4.2. الدراسات السابقة

### 1.4.2. مقدمة

سلط الباحث الضوء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وتم تحليلها من حيث الهدف، والمنهجية، والمجتمع المستهدف، وأهم النتائج، على النحو الآتي:

### 2.4.2 الدراسات العربية

دراسة سالم (2023) بعنوان ممارسات الإدارة، جودة الخدمة الإلكترونية، والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية في بلدية أبو ظبي، هدفت الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات المؤسسة المتنوعة على التميز المؤسسي في بلدية أبو ظبي. تم فحص جودة الخدمة الإلكترونية كعامل وسيط، وتم فحص جودة السياسات كعامل تعديلي. تدعم نظرية النشاط الافتراض أن التميز هو نتيجة للنظام المتكامل الذي يشمل الأفراد من خلال أنشطتهم وتفاعلاتهم. يتضمن الإطار المفهومي المقترح ثلاث متغيرات تعتمد على ذلك؛ دافع الموظفين، ومشاركة المعرفة، وثقافة التعاون. يفترض أن الثلاثة متغيرات تؤثر على جودة الخدمة الإلكترونية كعامل وسيط والتميز المؤسسي كمتغير تابع. بالإضافة إلى ذلك، يفترض أن جودة السياسات تعمل كعامل تعديلي على العلاقة بين الوسيط والمتغير التابع. تم استخدام منهج البحث الكمي من منظور فلسفي إيجابي، وتم جمع البيانات من 335 موظفًا في بلدية أبو ظبي يمثلون سكان المنطقة البالغ عددهم 2500 باستخدام استبانة استقصائية. أظهرت النتائج أن دافع الموظفين ومشاركة المعرفة وثقافة التعاون هي مؤثرات معنوية على جودة الخدمة الإلكترونية على

الرغم من عدم قدرة جودة الخدمة الإلكترونية على التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي. أيضاً، لم تعمل سياسة ضمان الجودة للشركة كعامل تعديلي على تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على التميز.

**دراسة (السعدي ومجلد، 2022)** هدفت إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها، والتعرف على إدارة الالتزامات في المنظمات الحكومية، وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها، والتعرف على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الالتزامات، والتعرف على أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية في إدارة الالتزامات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وبلغ حجم العينة (120) فرداً، وتبين أن هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، هناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، أن إدارة الالتزامات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الالتزامات بأبعادها.

**دراسة (أبو كرش وحجازي، 2022)**، هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الالتزامات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، جرى تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة ضمن خمسة مجالات، وجرى التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (333) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم استخدام مقياس استراتيجية إدارة الالتزامات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الالتزامات من وجهة نظر المعلمين في جنوب نابلس جاء بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الالتزامات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية.

**دراسة (عودة، 2022)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في إدارة الالتزامات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتعرف على واقع إدارة الالتزامات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى تطوير استبانة تكونت من (61) فقرة، وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع موظفين وموظفات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم (515) موظف وموظفة، فيما تكونت عينة الدراسة من (229) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج تتمثل في أن مدى إدراك المبحوثين لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، وأن واقع إدارة الالتزامات لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، ووجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في إدارة الالتزامات.

**دراسة (السيد، 2021)**، بهدف الدراسة للكشف عن مدى ممارسة الرؤساء والمرؤوسين لسلوك القيادة الشبكية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، ودراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة سلوك القيادة الشبكية للرؤساء بتحقيق التآلق التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الادارية والاشرفية في بلدية غزة وعددهم 600 موظف، واختيرت عينة عشوائية شملت 234 مفردة، وتبين أن ممارسة القيادة الشبكية في بلدية غزة لكل من الرؤساء والمرؤوسين كان بدرجة كبيرة، وضمن الربع الاعلى على نموذج القيادة الشبكية جامعاً بذلك بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالافراد، على حد سواء، الا أن تقييم المرؤوسين لانفسهم في ممارسة السلوك القيادي كان أكبر من تقييم المرؤوسين لرؤوسائهم في العمل، وتبين أن هنالك علاقة دالة ما بين محوري القيادة الشبكية (الاهتمام بالعمل) و (الاهتمام بالافراد) وبين التآلق التنظيمي، حيث تبين أن الاهتمام بالعمل أكثر ارتباطاً بتحقيق التآلق التنظيمي مقارنة بالاهتمام بالافراد، كما تبين وجود فروق احصائية تعزى للمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**دراسة (الحامد، 2021)** هدفت الدراسة إلى تقييم مدى الامتثال لرؤساء أقسام الجامعة الأردنية (جامعة اليرموك) لأدوارهم في إدارة الاجتماعات وعلاقتها بالتميز المؤسسي. شملت العينة 300 مشاركاً من إجمالي 1109، تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية المتنوعة. تم استخدام استبيانين لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على نهج استقصائي تصاعدي وصفي. كشفت النتائج أن رؤساء أقسام الجامعة قاموا بأداء متميز في أدوارهم في إدارة الاجتماعات، في حين تم تصنيف مستوى التميز المؤسسي على أنه متوسط. وتم العثور على اختلافات ذات دلالة إحصائية في أدائهم في إدارة الاجتماعات استناداً إلى مستوى الخبرة، مع تفضيل الذين لديهم 10 سنوات أو أقل من الخبرة، وكذلك استناداً إلى الرتبة الأكاديمية، حيث تفوق أعضاء هيئة التدريس المساعدين والأساتذة المشاركين على غيرهم. لوحظ وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تقييماتهم لمستوى التميز المؤسسي في أقسام الجامعة استناداً إلى مستوى الخبرة، مع تفضيل الذين لديهم 10 سنوات أو أقل من الخبرة. لم تظهر اختلافات واضحة تتعلق بالرتبة الأكاديمية. وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاكهم لمهارات إدارة الاجتماعات ومستوى التميز المؤسسي في أقسام الجامعة الأكاديمية.

**دراسة (صرصور، 2019)**، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية روح المبادرة بين القادة الأكاديميين ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبيان، تكون عينة الدراسة من (133) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى، توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية للريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كذلك عدم وجود فروق احصائية بين ممارسات



القيادات الأكاديمية للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة)، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الاداء المؤسسي لديهم.

**دراسة (العابدي، 2017)**، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة المباشرة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، ودراسة العلاقة غير المباشرة من خلال المتغير التفاعلي للمرح في تلك العلاقة، واستهدفت الدراسة عينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة بلغ 325 مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لوجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، كما تبين وجود ادراك واهتمام في كليات الجامعة نحو التألق التنظيمي في العمل من خلال اهتمام الجامعة بتميز قادتها وتألقهم في عملهم وخدماتهم وابتكاراتهم والدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تسود الجامعة.

**دراسة (الجعبري، 2017)**، هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمات، وأثناء الأزمات، وما بعد الأزمات)، واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تنذر بقراب حدوث أزمات مستقبلية، كذلك فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها، والعقبات التي تعترضها في ذلك، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات، وتقديم المقترحات لتطوير التعامل معها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة والملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية والبالغ عددهم (104)، وتبين أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات) بدرجة متوسطة، وأن هناك أسباباً خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها الجمعية، أهم الأسباب الداخلية هي: المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، واستبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط، بينما يعتبر الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، والأوضاع الاقتصادية المتردية، من بين أهم الأسباب الخارجية لحدوث الأزمات في الجمعية، وتبين وجود مؤشرات لحدوث أزمات مستقبلية، وذلك من وجهة نظر الباحثين. كما تبين أن مستوى جاهزية جمعية الهلال لإدارة الأزمات متوسطاً، أعلى هذه المجالات اتصالات الأزمة واعلامها، ثم توفر نظم للمعلومات، يليها فريق عمل الأزمات، وأخيراً متطلبات إدارة الأزمات من الناحية الإدارية، أما بالنسبة للعقبات التي تواجهها الجمعية خلال إدارتها لأزماتها فهي عديدة أهمها: غياب التدريب المتخصص للفائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، ومن جهة أخرى، تظهر النتائج أن أهم ثلاث استراتيجيات تستخدمها الجمعية في التعامل مع أزماتها هي تشكيل اللجان، وبخس الأزمة، والاحتياط التعبوي.

دراسة (سعيان والطيط، 2009) هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من 209 فرداً يعملون في أربعة مصارف البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك سوسيته\_جنرال، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني مرتفعة، حيث كانت درجة ممارسة استراتيجيات التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية مرتفعة في حين كانت درجة ممارسة الاستراتيجية القسرية متوسطة. إن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعاً، توجد علاقة إيجابية بين استراتيجية التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين توجد علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات، الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني.

### 3.4.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Al-Janabi et al., 2023) بعنوان دور المنظمات التعليمية في استراتيجية إدارة الأزمات، اعتمدت المنهجية للبحث على الوصف والتحليل. تم متابعة دراسة الحالة باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة تضمّنت 31 معلماً. تم اعتماد نموذجاً ذو سبعة أبعاد للتفكير النظامي يشجع على الاستفهام وتمكين الأفراد وتوفير التكنولوجيا المتقدمة والقيادة الاستراتيجية للكشف عن علامات الأزمة المبكرة والاستعداد لها والوقاية منها، ثم السيطرة على تأثيراتها، ثم استعادة الحيوية واستخلاص الدروس. وتبين وجود اهتمام بمفهوم المنظمات التعليمية من قبل المنظمة البحثية وممارساتها، وأهمية مشاركة وإدارة المعرفة، وهنالك اهتمام باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأن المنظمات التعليمية قادرة على التكيف والتطوير ومواجهة تحديات الأزمات واتخاذ تدابير قوية في هذا السياق.

دراسة (Raut et al., 2022) الدراسة تستكشف تأثير التموين السريع للقوى العاملة على إدارة الأزمات من قبل أقسام الحكومة، وتدرس الدور المحتمل للدعم الإداري العالي وخصائص الوظيفة في هذه العملية. تم جمع البيانات من خلال استبيان أجري على 263 موظف إداري حكومي في ولاية أوديشا بالهند. تبين أن التموين السريع للقوى العاملة والدعم الإداري العالي وخصائص الوظيفة المحسنة يساهمون في تحسين إدارة الأزمات. وأن الدعم الإداري العالي وخصائص الوظيفة المحسنة يعتبران عوامل سابقة للتموين السريع للقوى العاملة ويؤثران على إدارة الأزمات من خلال وسيط التموين السريع للقوى العاملة.

دراسة (El-Ebiary et al., 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الديموغرافية التي تؤثر على قيادة أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي، وكذلك تحديد العقبات الرئيسية التي قد تعوق تمكين الأكاديميين في مختلف القطاعات من قيادة المشاريع بطريقة أكاديمية. تم استخدام التحليلات الوصفية لتقدير مستوى القيادة الأكاديمية، لم يتم العثور على اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الأكاديمية في إطار رؤية 2030 نتيجة للعوامل الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، ومكان الإقامة، وطبيعة العمل، والخبرة. تبين أن أبرز العقبات التي تؤثر على تمكين الأكاديميين في المملكة العربية السعودية تتمثل في ضعف بعض المعدات والقدرات التي قد تقدمها مؤسسات التعليم العالي في بعض الجامعات.

دراسة (Fasth et al., 2021) بهدف التعرف على إدارة الأزمات كممارسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الأولى من جائحة كوفيد-19، تسلط هذه الدراسة الضوء على السياق الاجتماعي وأساليب العمل المتبعة في إدارة الأزمات. باستناد إلى إجراء 1000 مقابلة مع قادة الأعمال في شركات صغيرة ومتوسطة في السويد، وتحليل كيفية تنفيذ إدارة الأزمات في الواقع، يظهر أن معظم الشركات في هذه الدراسة ليس لديها أية هياكل خاصة لإدارة الأزمات، بل يتعاملون مع المشكلات بشكل رد فعلي حين تحدث. وقليل من هذه الشركات تعتمد خطأً دائمة لإدارة الأزمات، وأن أكثر من نصف تلك الشركات التي تمتلك خطأً لإدارة الأزمات لا يرون أنها كانت مفيدة في التعامل مع أزمة كوفيد-19. كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في السويد تعتمد عادة على عملية نشأتها في اتخاذ القرارات، حيث يعتمد القرارات بشكل كبير على الاستدلال الشخصي.

دراسة (Tokakis et al., 2019) بعنوان إدارة الأزمات في الإدارة العامة: نموذج الثلاث مراحل لحوادث السلامة، تهدف الدراسة إلى استقصاء العوامل التي تؤثر في إدارة الأزمات في الإدارة العامة لحوادث السلامة خلال مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها، تضم العينة 177 مشاركاً ذوي خبرة في مجال إدارة الأزمات، تم جمع البيانات من خلال استخدام استبيانات، تبين أن قدرة قائد فريق إدارة الأزمات وأعضاء الفريق على اتخاذ القرارات الصحيحة، والاتصال الداخلي والخارجي، ونوع الأزمات هي عوامل توقعية للثلاث مراحل في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة) في الإدارة العامة.

دراسة (Nafei, 2018) بعنوان: "دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التآلق التنظيمي"، وهدفت الدراسة الى التعرف على دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التآلق التنظيمي في دراسة لجامعة مدينة السادات، واستهدفت عينة مقدارها 400 مفردة، من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتبين أن هنالك علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتآلق

التنظيمي، حيث وجدت السعادة في مكان العمل ذات تأثير ايجابي على جميع أبعاد التألق التنظيمي، وأكدت الدراسة على أهمية القيادة الادارية باعتبارها محرك رئيسي في تحقيق التألق التنظيمي، والتي يمكن أن تقود الى تغيير ايجابي على مستوى الافراد والمنظمة والمجتمع والحد من السلوك السلبي الذي يؤثر سلباً على التألق التنظيمي.

دراسة (Standop & Grunwald, 2009) بعنوان كيفية حل أزمة المنتج لدى التعويض والإمداد والتزويد في تجارة التجزئة، وقد أظهرت الدراسة إيجابيات وسلبيات هذه العناصر من خلال معرفة القدرة على الاستجابة لازمة المنتج لدى تجار التجزئة، وبينت أن التعويض المبالغ فيه للعملاء له تأثير ضار في حل الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى زيادة ثقة العملاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال هذه العناصر.

دراسة (Mendonca, 2007) التي أجريه بهدف التعرف على أثر نظم دعم القرار في تحسين الاستجابة للأحداث، دروس مستفادة من استجابة أحداث المصرف التجاري العالمي في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أن الأحداث الكبرى والمتمثلة بالأحداث الطبيعية أو التطور التقني الهائل تمثل تحديًا لقدرات المنظمات وإمكاناتها في الاستجابة لها. كما أن وجود التقنيات الحديثة، وتوفير التخطيط المسبق تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية بمرونة عالية.

#### 4.4.2. تعقيب على الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة إلى العديد من المواضيع المتعلقة بشكل مباشر او غير مباشر بإدارة الازمات والتميز المؤسسي في العديد من القطاعات، وقد اشارت الدراسات السابقة الى أن غدارة الازمات يمكن من خلالها احتواء الازمات عند حدوثها، كذلك وجود أهمية لعمليات ادارة المعرفة على ادارة الازمات، كذلك وجود أثر لاتراتيجيات التغيير على مواجهة الازمات والتميز المؤسسي، كما اشارت العديد من الدراسات الى أهمية التخطيط المسبق لادارة الازمات، وقدمت هذه الدراسة عرضا لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

#### 1.4.2.2. من حيث المنهج العلمي:

تنوعت المنهجيات المتبعة في الدراسات السابقة ما بين المنهج الوصفي التحليلي والاستقصائي والنوعي والكمي ودراسة الحالة المتعددة وما بين مراجعة الأدبيات ذات الصلة.

## 2.4.2.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات ما يلي:

- فحص تأثير ممارسات المؤسسة المتنوعة على التميز المؤسسي.
- التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الازمات في المنظمات.
- تحديد العلاقة بين ادارة الازمات والتميز التنظيمي.
- دراسة واقع ادارة المؤسسات في بعض مؤسسات القطاع العام والخاص.
- دراسة أثر ادارة الازمات على التميز المؤسسي.

## 2.3.4.2.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- هنالك دور مباشر للقيادة الادارية في نجاح استراتيجية إدارة الازمات والتميز التنظيمي..
- هنالك أهمية لوجود خطط مسبقة لزيادة قدرة المؤسسات على ادارة الازمات.
- أهمية القيادة الادارية باعتبارها محرك رئيسي في تحقيق التألق التنظيمي.
- تؤثر الامكانات المادية والبشرية على فعالية تطبيق استراتيجية ادارة الازمات.
- يوجد أثر مباشر لاستراتيجية ادارة الازمات على التميز المؤسسي.
- وجود أثر ايجابي لادارة المعرفة في ادارة الازمات.

## 2.4.4.2.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.
- معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة الحالية والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتزويدها لمتخذي القرار.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وتصميم واعداد الاستبانة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار.
- توسيع القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة لدى الباحث.

## 2.5.4.2.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوعها الرئيسي المتعلق بتأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى (وفق حدود علم الباحث) من حيث التركيز على تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين، حيث يوجد ندرة في الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت أو بحثت في العلاقة بين هذين المتغيرين في شركات التأمين، وكيف تؤثر إدارة الازمات على التميز المؤسسي.
- تسلط الدراسة الضوء على فهم واستكشاف كيفية تعامل شركات التأمين مع ادارة الازمات، وذلك من اجل تحقيق تميزها المؤسسي.
- تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والتابعة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. المقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة فعالية إدارة الازمات في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونسج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

#### 2.3. منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى فعالية إدارة الازمات في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً .

#### 3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، حيث تم أخذ العاملين في الشركات لكل من (العالمية، الأهلية، الوطنية، البركة، فلسطين، التكافل، ترست، المشرق، تمكين) حيث بلغ عددهم (178) موظفاً وقد جاءت هذه البيانات إستناداً الى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث خلال هذه الفترة، وفقاً لإحصائيات ادارات الموارد البشرية في شركات التأمين للعام 2023، علماً بأنه تم اختيار المجتمع كما يلي:

- اختيار أفراد المجتمع في المقرات الرئيسية في محافظة رام الله والبيرة.
- تم اختيار خصائص أفراد العينة من العاملين في الوظائف الاشرافية (رئيس قسم، مدير، مدير عام).

### 4.3. عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{\left[ \frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

M:	حجم المجتمع
S :	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
P :	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q :	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

بعد إدخال حجم المجتمع البالغ (178) من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة، تم احتساب العينة فبلغت (121)، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية من موظفي الوظائف الاشرافية، واستند الباحث في اعتبار ان هذه العينة ممثلة، قام الباحث بتوزيع (121) استبانة، وبعد جمع الاستبانات الموزعة بلغت (121) استبعد منها (21) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي بلغت العينة بصورتها النهائية (100) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع.

وفيما يلي توضيح لخصائص العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.0	71	نكر
29.0	29	أنثى
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 71% من أفراد العينة كانوا ذكور، في حين أن 29% من أفراد العينة إناث، وهذا يتفق مع طبيعة المؤسسات الفلسطينية في أن العاملين من مشرفي الإدارات والدوائر والأقسام هم من فئة الذكور أكثر من الإناث، حيث أن أغلب هذه الوظائف تنحصر على فئة الذكور الوفر حظاً.



جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.0	9	دبلوم فأقل
71.0	71	بكالوريوس
20.0	20	دراسات عليا
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 71 % من افراد العينة من مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وأن 20% منهم دبلوم فما دون، في حين أن 20% منهم من حملة الدراسات العليا، وهذا ما يفسر أن أغلب المستويات الاشرافية في شركات التأمين لديها درجات علمية متخصصة تتناسب مع طبيعة المهام الخاصة بالوظائف الاشرافية.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
8.0	8	أقل من 5 سنوات
19.0	19	من 5 - أقل من 10 سنة
26.0	26	من 10- أقل من 15 سنة
47.0	47	15 سنة فأكثر
100.0	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن ما نسبته 47% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تزيد عن خمسة عشر عاماً وهذا يدل على أن جميع مفردات العينة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة وحصلوا على وظائفهم الاشرافية من خلال سنوات الخدمة التي يتمتعون بها داخل هذه الشركات، وأن ما نسبته 26% منهم سنوات خبرتهم من 10 الى أقل من 15 سنة، في حين أن 19% من العاملين سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، ونجد أيضاً أن 8% منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

### 5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي تتمثل بالإستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانته) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الإستبانته بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.

- قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانه بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة منهم (سالم، 2023) و(السعدي ومجلد، 2022) و(ابو كرش وحازي، 2022) و(الجعبري، 2017)، كذلك الاستعانة بالدراسات الأجنبية منها ( Al-Janabi et al., 2023)، ودراسة (Raut et al., 2022)، ودراسة (El-Ebiary et al., 2021).
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهمة في ادارة الأزمات والتميز المؤسسي.
- تم عرض الإستبانه بصورتها الأولية على المشرف والمحكمين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2) من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الإستبانه، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الإستبانه بصورتها النهائية من (47) فقرة فعيلة موزعة على محورين وخمسة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (47) فقرة.

تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها

في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي لل فقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجداول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجداول التالية يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 4.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة فعالية إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.657	.13	.7620	25.	0.789
.2	0.752	.14	.7550	26.	0.750
.3	0.669	15.	0.774	27.	0.712
.4	0.731	16.	0.714	28.	0.669
.5	0.745	17.	0.578	29.	0.771
.6	0.648	18.	0.683	30.	0.743
.7	0.672	19.	0.677	31.	0.692
.8	0.771	20.	0.802	.32	0.675
.9	0.633	21.	0.709	.33	0.781
.10	0.678	22.	0.735	.34	0.775
.11	0.691	23.	0.665	35	0.685
.12	0.777	24.	0.731		

جدول رقم 5.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلقة بالتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	.626	.5	.771	.9	.712
.2	.627	.6	.778	.10	.838
.3	.815	.7	.678	.11	.749
.4	.719	.8	.603	.12	.831

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألpha (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (10) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)،

واستقرت الأداة على (47) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.91) لمحور فعالية إدارة الأزمات، و(0.90) لمحور التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 6.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد اكتشاف الانذار المبكر	7	0.85
بعد الوقاية والاستعداد	7	0.90
بعد احتواء الأضرار	7	0.90
بعد استعادة النشاط	7	0.86
بعد التعلم وتقييم التجربة	7	0.91
<b>المحور الكلي لمحور لفعالية ادارة الأزمات</b>	35	0.97
<b>المحور الكلي لمحور التميز المؤسسي</b>	12	0.94

يتضح من الجدول السابق (6.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.85-0.91) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.85-0.91) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصتها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- قام الباحث بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات، وعددها (100) إستبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلص النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

#### 1.7.1 المتغيرات المستقلة: تشمل ادارة الأزمات كالآتي:

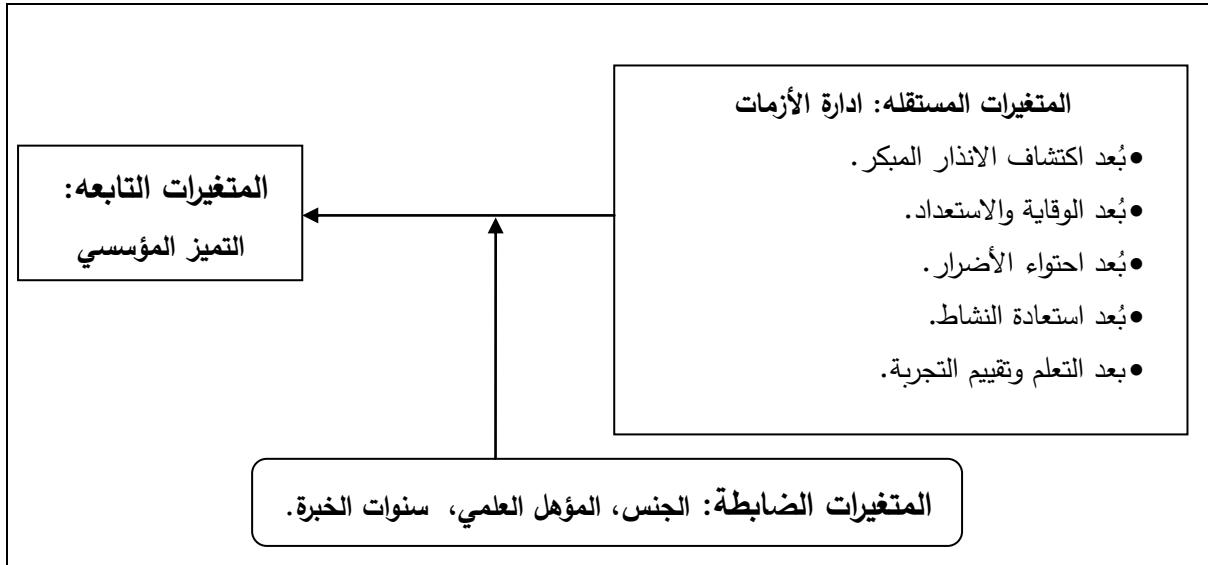
- ✓ بُعد اكتشاف الانذار المبكر.
- ✓ بُعد الوقاية والاستعداد.
- ✓ بُعد احتواء الأضرار.
- ✓ بُعد استعادة النشاط.
- ✓ بُعد التعلم وتقييم التجربة.

#### 2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل:

- ✓ التميز المؤسسي.

#### 3.7.1 المتغيرات الضابطة: وتتمثل بخصائص العينة وهي كما يلي:

- ✓ الجنس.
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ سنوات الخبرة.



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة

### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم مراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب، إذ رقت البيانات وحولت الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك لجميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الأداه بمعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- اختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).
- استخدم اختبار معامل "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين إدارة الأزمات والتميز المؤسسي.
- إجراء اختبار تحليل الإنحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى فعالية إدارة الازمات في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### 1.2.4. واقع إدارة الازمات في قطاع التأمين الفلسطيني

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما واقع إدارة الازمات بأبعادها (اكتشاف الانذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم وتقييم التجربة) لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير لكل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، والعرض التالي يوضح ذلك:

#### 1.1.2.4 بعد اكتشاف الانذار المبكر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد اكتشاف الانذار المبكر كأحد أبعاد ادارة الازمات، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد اكتشاف الانذار المبكر كأحد أبعاد ادارة الازمات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد اكتشاف الانذار المبكر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تمتلك الشركة شبكة علاقات مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الأزمات كجهاز الشرطة، الدفاع المدني، وما شابهها من مؤسسات.	3.99	0.74	كبيرة
2.	تراقب الشركة المتغيرات البيئية باستمرار لتقادي وقوع اي ازمات.	3.97	0.83	كبيرة
3.	تقوم الشركة بتوفير (بيانات ومعلومات) دقيقة تساعد في تحليل البيئة التنافسية للشركة.	3.95	0.72	كبيرة
4.	تعمل الشركة على جمع علامات الخطر التي قد تشير الى وقوع أزمة ما.	3.92	0.88	كبيرة
5.	تقوم الشركة بمسح شامل لكافة متغيرات بيئة العمل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث أزمات جديدة.	3.81	0.81	كبيرة
6.	يتوفر لدى الشركة طاقم مهني لرصد إشارات وقوع الأزمات.	3.73	0.94	كبيرة
7.	تقوم الشركة بالتدريب المستمر لطاقمها على (جمع وتحليل) مؤشرات حدوث الأزمة.	3.43	0.93	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.62</b>	<b>كبيرة</b>

تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي بعد اكتشاف الانذار المبكر كأحد أبعاد ادارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة



التي تنص على (تمتلك الشركة شبكة علاقات مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الأزمات كجهاز الشرطة، الدفاع المدني، وما شابهها من مؤسسات) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.99)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفقرة (0.74)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية ما تقوم به شركات التأمين في نسج شبكة علاقات للتعاون مع العديد من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية الشركة، حيث أنه وخلال مراحل ادارة الازمة وخصوصاً اكتشاف الانذار المبكر للأزمة فإن التقارير الصادرة عن المؤسسات الرسمية كجهاز الشرطة والدفاع المدني تمكن الشركات من وضع اجراءات وقائية لتنفيذ القرارات بسلاسة ولتجنب تأثير الازمات على عمل الشركات، ووضع الخطط الكفيلة باستمرارية عملها دون أن يكون هنالك أي تأثير على العملاء، وضمان توفر الموارد اللازمة لذلك، الامر الذي يعطي ثقة كبيرة لدى العملاء بالتعامل مع هذه الشركات وضمان حصولهم على الخدمات ببسر وسهولة.

ونجد من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (تقوم الشركة بالتدريب المستمر لطاقمها على "جمع وتحليل" مؤشرات حدوث الأزمة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد اكتشاف الانذار المبكر كأحد أبعاد ادارة الأزمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.43)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.93)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على الرغم من انخفاض مستوى الاستجابة في هذه الفقرة على أن شركات التأمين تسعى وبشكل مستمر ومن خلال اداراتها التنظيمية المختلفة على توفير الامكانيات المادية واعداد فريق متخصص وتقديم برامج تدريبية لهذا الفريق في سبيل تحسين قدرتهم على تحليل الواقع والبيئة المحيطة بعمل شركات التأمين وجمع المعلومات الدقيقة والكافية لمواجهة الازمة، والاستدلال على بعض المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف حدوث الازمات وتحديد السبل والاجراءات الوقائية الكفيلة بتجنب تأثيرها على عمل الشركات، والتعامل مع الازمة بكفاءة .

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بعد اكتشاف الانذار المبكر كأحد أبعاد ادارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.82) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.62)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الادراك تجاه أهمية مرحلة اكتشاف المبكر لمواجهة الازمات التي قد تتعرض لها شركات التأمين، حيث أنه وخلال هذه المرحلة يتم تشخيص ومراقبة المؤشرات والعوامل التي تشير إلى

احتمالية حدوث أزمة معينة، بحيث تتضمن هذه المؤشرات مجموعة متنوعة من الجوانب مثل التغييرات في السوق، والتقارير الإخبارية، وتغيرات في البيئة التنظيمية أو السياسية العامة التي تحكم عمل شركات التأمين، بالإضافة الى أن هذه الشركات تقوم بإنشاء نظام فعال لجمع وتحليل هذه المعلومات وتحويلها إلى إشارات مبكرة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات في سبيل تقليل المخاطر المتوقعة وفق الامكانيات المتوفرة للشركات، الامر الذي يضمن لها القيام بدورها وتقديم خدماتها بكفاءة وثقة عالية للعملاء، وبالتالي زيادة الاقبال عليها ونمو حصتها السوقية، ويتفق ذلك مع دراسة عودة (2022) حول وجود دور لادارة المعرفة في إدارة الازمات، كذلك دراسة الجعبري (2017) حول جود مؤشرات سابقة لحدوث الازمات.

#### 2.1.2.4 بعد الوقاية والاستعداد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد ادارة الازمات، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بعد الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد ادارة الازمات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد الوقاية والاستعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تضع الشركة خطة عمل شاملة مسبقة للتعامل مع الازمات المتوقعة.	3.91	0.84	كبيرة
2.	تعمل الشركة على قدرة القيادة على وضع استراتيجيات طويلة المدى.	3.85	0.79	كبيرة
3.	يتم تفويض الصلاحيات اللازمة لفريق إدارة الازمات للتعامل مع الازمات في حال حصولها.	3.81	0.78	كبيرة
4.	تتخذ الشركة (ورش عمل وبرامج تدريبية) للتعامل مع الازمات المحتملة بشكل مستمر.	3.80	0.84	كبيرة
5.	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة الكافية التي تساعد على التعامل مع الازمات المحتملة.	3.78	0.89	كبيرة
6.	توجه الشركة الجهود نحو الابتكار في تقديم الخدمات وتلبية متطلبات العملاء.	3.77	0.81	كبيرة
7.	تشكل الشركة فريق مدرب لإدارة الازمات من أجل التعامل مع الازمات المحتملة.	3.59	0.85	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.78</b>	<b>0.66</b>	<b>كبيرة</b>

تبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي بعد الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد ادارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (تضع الشركة خطة عمل شاملة مسبقة للتعامل مع الازمات المتوقعة) حيث حظيت

بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.91)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.84)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية ما تقوم به شركاتهم بوضع واعتماد خطة عمل شاملة وبشكل مسبق ومحدث وتحديد السيناريوهات الخاصة بالتعامل والتحكم بالازمات المستقبلية المتوقعة ومنع تفاقمها، حيث يتم تقدير هذه الازمات بشكل مسبق من خلال الاستدلال على مؤشراتها والاستعداد لها، وتوفير الامكانيات البشرية والمادية وتحديد الصلاحيات واجراءات العمل في حال وقوع الازمة، الامر الذي يمكنها من السيطرة عليها في حال حدوثها، وضمان استمرار العمل وتقديم الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية عالية.

ونجد من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنص (تشكل الشركة فريق مدرب لإدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات المحتملة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد ادارة الأزمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.59)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.85)، وهذه الفقرة انسجمت مع المتوسطات العامة لفقرات هذا المجال، ولكن لعل السبب في انخفاضها ناتج بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لدى البعض منهم تباين في مستوى الفهم الخاص بأهمية ما تقوم به بعض الشركات خلال مرحلة الوقاية والاستعداد بتشكيل فريق مدرب لادارة الازمات، حيث تعتمد بعض الشركات على قدرة القادة في ادارة الازمة، مع تقديمها لبعض التدريبات للتعامل مع الازمات في حال حدوثها ولكن ليس بشكل مستمر.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص بعد الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد ادارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.78) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.66)، ولعل ذلك بسبب ان العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه أهمية مرحلة الوقاية والاستعداد للإزمات في شركات التأمين، من خلال ما يتم القيام به من التحضير المسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع وقوعها أو تقليل تأثيراتها، وتنفيذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها، ووضع الخطط المحددة والواضحة للتعامل معها، وتحديد الموارد الضرورية الازمة لادارتها، كما يتم الاهتمام بتعيين فريق خاص بادارة الازمات، وتقديم التدريبات المناسبة لتحديد مؤشرات وقوع الازمات وأفضل السبل الكفيلة بالتعامل معها في حال حدوثها، وتعزيز استعداد الشركات لمواجهة الازمات، ويتفق ذلك مع دراسة Raut et al., (2022) حول مساهمة الدعم الاداري والمالي في تحسين إدارة الازمات، ودراسة Fasth et al (2021) حول أهمية وجود هياكل وخطط خاصة لادارة الازمات.

### 3.1.2.4 بعد احتواء الأضرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد احتواء الأضرار كأحد أبعاد ادارة الأزمات، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بعد احتواء الأضرار كأحد أبعاد ادارة الأزمات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد احتواء الأضرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تقلل الشركة من التأثير السلبي لأي أزمة على العملاء وتعمل على تقديم خدمات متميزة لهم.	4.09	0.68	كبيرة
2.	تعمل الشركة على تقادي حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية.	3.90	0.88	كبيرة
3.	تقوم الشركة بدورها اتجاه المتضررين من الأزمة ومساعدتهم بكل ما هو متاح.	3.86	0.72	كبيرة
4.	تتخذ الشركة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات المتعلقة بالأزمات.	3.85	0.72	كبيرة
5.	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات في الشركة القدرة على اتخاذ القرار بشكل يتلائم مع طبيعة الأزمة للحد منها.	3.84	0.82	كبيرة
6.	تقوم الشركة بإدارة الموارد المتاحة بطريقة فعالة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.	3.83	0.75	كبيرة
7.	تتخذ الشركة إجراءات تضمن استمرارية تقديم الخدمات للعملاء بجودة عالية.	3.77	0.87	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.87</b>	<b>0.62</b>	<b>كبيرة</b>

تبين من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي بعد احتواء الأضرار كأحد أبعاد ادارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (تقلل الشركة من التأثير السلبي لأي أزمة على العملاء وتعمل على تقديم خدمات متميزة لهم) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.09)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.68)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية ما تقوم به شركات التأمين في الحد من التأثيرات السلبية المحتملة للأزمات على الخدمات المقدمة للعملاء، حيث تسعى الشركات الى تحسين عملياتها وتنظيمها بشكل جيد مما يتيح لها التعامل مع المخاطر بفعالية وتقليل تأثيرها السلبي، كما يتم العمل على تطوير مهارات الموظفين وتشجيعهم على التميز والإبداع لتقديم الخدمات للعملاء بطرق ابداعية كاستغلال تكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع بعد في

تقديم الخدمات التأمينية في حال وقع الازمات، مما يسهم في ضمان رضا العملاء والحفاظ على سمعة الشركة.

ونجد من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي تنص (تتخذ الشركة إجراءات تضمن استمرارية تقديم الخدمات للعملاء بجودة عالية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد احتواء الأضرار كأحد أبعاد ادارة الأزمات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.77)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.87)، وانسجمت هذه الفقرة مع المتوسطات العامة لهذا المجال، ولكن قد يعود السبب في انخافضها في هذه الفقرة بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لدى شركاتهم تبيان في الاجراءات الالمستخدمة والتي تضمن استمرارية تقديم الخدمات للعملاء بجودة عالية، حيث أن بعض الشركات وخلال أزمة كورونا مثلاً انتقلت للعمل عن بعد واستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مسارات بديلة لتقديم الخدمات، وقدمت العديد من التسهيلات للعملاء في سبيل الحصول على خدمات تأمينية متميزة، ويرتبط ذلك بمدى توفر الكادر البشري والمادي وتكنولوجيا المعلومات لهذه الشركات، بالإضافة الى مدى سعيها وتخطيطها المسبق لتوفير هذه الامكانيات والتحوط لنقادي الازمات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (4.4) الخاص بعد احتواء الأضرار كأحد أبعاد ادارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.87) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.62)، ولعل ذلك بسبب ان العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به شركاتهم خلال مرحلة احتواء اضرار الازمات، حيث يتم تنفيذ العديد من الاجراءات السريعة المخطط لها بشكل جيد بهدف منع تفاقم الأزمة وتجميدها والسيطرة على تداعياتها من قبل فريق ادارة الازمات، ووضع انظمة ادارية فعالة لفهم الازمة ومعالجتها، من خلال توفير المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات وتحديد اولويات التعامل مع تأثيرات الازمة، وتطوير شبكات اتصال فعالة مع الجهات المعنية، والعمل على تقديم الدعم للعملاء لضمان الحصول على خدماتهم التأمينية، الامر الذي من شأنه رفع مستوى الثقة بالشركة وزيادة الاقبال على خدماتها التأمينية. ويتفق ذلك مع دراسة AI- Janabi et al (2023) حول قيام المنظمات بالتكيف والتطوير لمواجهة تحديات الازمات واتخاذ تدابير قوية، ودراسة السعدي ومجلد (2022) حول أن إدارة الأزمات تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها.

#### 4.1.2.4 بعد استعادة النشاط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد استعادة النشاط كأحد أبعاد ادارة الأزمات، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول بعد استعادة النشاط كأحد أبعاد ادارة الأزمات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد استعادة النشاط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تقوم الشركة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.	4.01	0.74	كبيرة
2.	تسارع الشركة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية لها بعد انتهاء الأزمة.	4.00	0.73	كبيرة
3.	يمكن للشركة أن تشجع على الاستفادة من الخبرة والتعلم من الأزمات السابقة.	3.95	0.86	كبيرة
4.	تقوم الشركة بمنح عملائها التعويضات المناسبة من خلال حدوث الأزمة.	3.88	0.70	كبيرة
5.	تتجه الشركة بسرعة نحو تنفيذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الازمة والحد منها.	3.86	0.72	كبيرة
6.	يتم تنفيذ الخطط اللازمة لعودة الحال كما كان قبل الأزمة.	3.83	0.80	كبيرة
7.	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدره على التدخل لإحداث التغيير اللازم للحد من أي تداعيات سلبية للأزمة.	3.70	0.91	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.89</b>	<b>0.58</b>	<b>كبيرة</b>

تبين من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي بعد استعادة النشاط كأحد أبعاد ادارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.01)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.74)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية الحملات الاعلامية التي تقوم بها شركاتهم في تقديم التوضيحات اللازمة للعملاء حول الازمة وسبل مواجهتها وعلاجها، والاجراءات المتخذة من قبلها لضمان عدم تكرارها والحد من أضرارها، حيث أن

هناك أهمية نوعية الرسالة الاعلامية الموجهة للعملاء، لضمان الرد على استفسارات العملاء والتأثير عليهم والحصول على ولائهم وانتمائهم للخدمات التأمينية المقدمة من الشركات، حيث يتم تحديد فرق التعامل مع الازمات وتدريبهم على كيفية كسب ثقة العملاء بطرق ابداعية.

ونجد من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي تنص (يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدرة على التدخل لإحداث التغيير اللازم للحد من أي تداعيات سلبية للأزمة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد استعادة النشاط كأحد أبعاد ادارة الازمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.91)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لدى الشركات التي يعملون بها مستويات متباينة من الصلاحيات الممنوحة لفريق ادارة الازمات لتنفيذ التدخلات الخاصة بالحد من الازمات، حيث أن نمط الادارة في بعض هذه الشركات يقوم بربط اتخاذ القرارات بقيادة الشركة والادارة العليا، مما يحد من صلاحية وقدرة فريق إدارة الأزمة في بعض الاحيان من القيام بدوره الكامل في التعامل مع الأزمة والحد من تأثيراتها على نشاط الشركة، الامر الذي قد ينعكس سلباً على نتيجة أعمال الشركات، ويضعها تحت التأثير المباشر للسلبيات الناتجة عن الازمة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (5.4) الخاص بعد استعادة النشاط كأحد أبعاد ادارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.89) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.58)، ولعل ذلك بسبب ان العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الوعي تجاه أهمية ما تقوم به شركاتهم خلال مرحلة استعادة النشاط خلال ادارة الازمات، حيث يتم تقييم الاضرار المادية والمعنوية الناتجة عن الازمة وتحديد التدابير الخاصة بالتعامل معها بفاعلية، بالإضافة الى تنفيذ الخطط والاجراءات التي تضمن استعادة النشاطات الروتينية الطبيعية بالشركة باسرع وقت وبأقل التكاليف، والعمل على اصلاح الاضرار والنتائج السلبية الناتجة عن الازمة، وتقديم الدعم للموظفين وتوضيح ادوارهم ومسؤولياتهم وذلك في سبيل زيادة قدرتهم على التكيف مع الاساليب والتوجهات المتبعة بعد تجاوز الازمة، الامر الذي يمكن هذه الشركات من التأقلم مع التحديات واستعادة استقرارها وتقديم حلول ابتكارية لهذه الازمات، وتقديم التعويض والخدمات التأمينية لعملائها بشكل سريع، مما يسهم في ضمان الحفاظ على سمعة الشركة داخل السوق وحمائيتها. ويتفق ذلك مع دراسة Standop & Grunwald (2009) حول أن التعويض المبالغ فيه للعملاء له تأثير ضار في حل الازمة.

#### 5.1.2.4 بعد التعلم وتقييم التجربة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في بعد التعلم وتقييم التجربة كأحد أبعاد ادارة الأزمات، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول بعد التعلم وتقييم التجربة كأحد أبعاد ادارة الأزمات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التعلم وتقييم التجربة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تقوم الشركة بتعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات استخلاص العبر.	4.01	0.78	كبيرة
2.	تقوم الشركة بالتعلم من التجارب السابقة لزيادة الخبرة والكفاءة القيادية فيها	3.98	0.79	كبيرة
3.	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة من الأزمات التي واجهتها للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة.	3.89	0.82	كبيرة
4.	تقيم الشركة فاعلية إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.	3.81	0.83	كبيرة
5.	تستخلص الشركة العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها وتعممها لغايات التعلم والتدرب والاستفادة.	3.78	0.89	كبيرة
6.	تضع الشركة المقاييس اللازمة لتصحيح الأضرار للعلاج ضمن خططها المستقبلية.	3.72	0.99	كبيرة
7.	تشجع الشركة موظفيها على إجراء (البحوث والدراسات) في مجال إدارة الأزمات.	3.40	1.00	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.79</b>	<b>0.72</b>	<b>كبيرة</b>

تبين من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي بعد التعلم وتقييم التجربة كأحد أبعاد ادارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بتعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات استخلاص العبر) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.01)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.78)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية ما تقوم الشركات التي يعملون بها خلال مرحلة التعلم وتقييم التجربة من تعميم الدروس والعبر المستفادة من



حصول الازمات السابقة والاستفادة من الخبرة المكتسبة لمنع تكرار الازمات بالمستقبل ومتابعة الازمات الحالية وتحسين وتطوير اساليب معالجتها بكفاءة عالية، حيث تسعى هذه الشركات الى ايجاد ادوات وقائية فاعلة لادارة الازمات يمكنها من التنبؤ بها قبل حدوثها واستشعارها ومواجهتها والخروج منها بسلام، والاستفادة منها لبناء قدراتها ومنع تكرار الازمات في مواجهة الازمات في المستقبل، وذلك في سبيل السيطرة على المواقف المختلفة والحفاظ على ثقة العملاء بشركات التأمين.

ونجد من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي تنص (تشجع الشركة موظفيها على اجراء "البحوث والدراسات في مجال إدارة الازمات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد التعلم وتقييم التجربة كأحد أبعاد ادارة الازمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لدى البعض منهم مستويات متباينة من الغم والادراك تجاه ما تقوم به شركاتهم خلال وحدة الدراسات والبحوث في تقديمها للعديد من الحوافز التشجيعية للموظفين المختصين للقيام بدراسات علمية ونوعية في مجال ادارة الازمات، الامر الذي يمكنها من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في عملية التعلم والتخطيط لادارة الازمات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (6.4) الخاص بعد التعلم وتقييم التجربة كأحد أبعاد ادارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.79) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.72)، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الوعي والادراك تجاه أهمية ما تقوم به شركاتهم خلال مرحلة التعليم وتقييم التجربة خلال إدارة الازمات، حيث تسعى هذه الشركات خلال هذه المرحلة من استخلاص الدروس من التجارب السابقة ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الازمات وتعزيز مستوى الاستعداد والكفاءة لمواجهتها في المستقبل، والعمل على تقديم تقييم شامل لكيفية تعاملها مع الأزمة وما يمكن تحسينه من اجراءات واساليب في المستقبل، وتوثيق الأخطاء والحد منها وعلاجها وتحديد النجاحات والارتقاء بها وتعزيزها وتحسين الخطط والاستعداد للازمات المستقبلية، كما تهتم الشركات بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من ساهم في علاج الازمة، ويتفق ذلك مع دراسة الجعبري (2017) حول دور مرحلة التعلم في حصر اسباب الازمات (داخلية، وخارجية).

6.1.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع إدارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	بعد استعادة النشاط	3.89	0.58	كبيرة
2.	بعد احتواء الأضرار	3.87	0.62	كبيرة
3.	بعد اكتشاف الانذار المبكر	3.82	0.62	كبيرة
4.	بعد التعلم وتقييم التجربة	3.79	0.72	كبيرة
5.	بعد الوقاية والاستعداد	3.78	0.66	كبيرة
	المحور الكلي	3.83	0.58	كبيرة

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (7.4) أن بعد استعادة النشاط بلغ المتوسط الحسابي له (3.89)، وانحرافه المعياري (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد احتواء الأضرار بلغ المتوسط الحسابي له (3.87)، وانحرافه المعياري (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً بعد اكتشاف الانذار المبكر بلغ المتوسط الحسابي له (3.82)، وانحرافه المعياري (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد التعلم وتقييم التجربة بلغ المتوسط الحسابي له (3.79)، وانحرافه المعياري (0.72)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد الوقاية والاستعداد بلغ المتوسط الحسابي له (3.83)، وانحرافه المعياري (0.66)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.83)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.58)، وعليه يؤكد الباحث على أهمية الاجراءات التي تقوم به شركات التأمين خلال مرحلة ادارة الازمات والتنبؤ بها من خلال استخدام الاساليب الإدارية العلمية، والعمل على توزيع الادوار والمسؤوليات داخل الشركات، لمراقبة المتغيرات في بيئة العمل المؤدية إلى حدوث الازمات، بالإضافة الى تسخيرها لمواردها من أجل الاستعداد لمنع حدوث الأزمة والتعامل معها بكفاءة عالية، والحد من الخسائر المادية والمعنوية، في سبيل استعادة الوضع الطبيعي للشركات بأسرع وقت وبأقل تكلفة، والعمل على استخلاص الدروس لمنع تكرارها في المستقبل، ويتفق ذلك مع دراسة أبو كرش وحجازي (2022) ودراسة سعيقان والطيط (2009) حول أن درجة استخدام استراتيجية ادارة الازمات جاء بدرجة مرتفعة، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة عودة (2022) ودراسة الجعبري (2017) حول واقع استراتيجية إدارة الأزمات بمراحلها كانت متوسطة.

## 2.2.4. التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما واقع التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في محور التميز المؤسسي، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول محور التميز المؤسسي ومرتبة تنازلياً:

الرقم	محور التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تقوم الشركة بإجراء التحسينات المستمرة على جودة خدماتها التأمينية للزبائن.	4.00	0.72	كبيرة
2.	يهتم الشركة بتطوير الرؤية العامة بشكل مستمر.	3.99	0.79	كبيرة
3.	تعمل الشركة على إجراء مراجعات دورية لقياس رضا العملاء متلقي الخدمات.	3.96	0.77	كبيرة
4.	تسهم الشركة في عمليات التطوير المستمر للمهارات القيادية لموظفيها.	3.93	0.89	كبيرة
5.	توفر الشركة كافة معايير الامن والسلامة لكافة العاملين لديها.	3.87	0.81	كبيرة
6.	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية المختلفة.	3.86	0.84	كبيرة
7.	تضع الشركة خططها التطويرية بما يتلائم والاحتياجات المستقبلية.	3.78	0.93	كبيرة
8.	تعمم الشركة المعرفة التي يحصل عليها الموظفين فيما بينهم للاستفادة في مجالات عملهم.	3.78	0.87	كبيرة
9.	تراقب الشركة عملياتها باستمرار وصولاً لتقديم الخدمة الأفضل.	3.77	0.78	كبيرة
10.	تعمل الشركة على إجراء مراجعات دورية لقياس رضا الموظفين فيها.	3.77	0.78	كبيرة
11.	تضع الشركة اهدافها الاستراتيجية استناداً الى حاجاتها من الموارد (البشرية والمادية).	3.75	0.86	كبيرة
12.	تحرص الشركة على تعزيز المعرفة بين الموظفين.	3.64	0.99	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.84</b>	<b>0.66</b>	<b>كبيرة</b>

تبين من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمحور التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة بإجراء التحسينات المستمرة على جودة خدماتها التأمينية للزبائن) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.72)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في

محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية ما تقوم الشركات التي يعملون بها في تعزيز التميز المؤسسي من خلال اجراء تحسينات مستمرة على جودة الخدمات التأمينية المقدمة للزبائن، وتشجيع الموظفين على الابتكار والابداع، ومواكبة التقنيات المتطورة في بيئة الخدمات التأمينية، حيث يتم التعرف على احتياجات العملاء من الخدمات التأمينية، ويتم تصميم هذه الخدمات بما يتلائم مع احتياجات وتوقعات العملاء، الامر الذي يعزز من قدرة الشركات على المنافسة والتفوق في الاسواق الفلسطينية، ويدعم قدرتها على الحفاظ على العملاء الحاليين ويزيد من حصتها السوقية، وبالتالي يزيد من ربحيتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص (تحرص الشركة على تعزيز المعرفة بين الموظفين) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.99)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم وجهات نظر متباينة تجاه ما تقوم به شركات التأمين في سبيل تنظيم وتعزيز تبادل المعرفة ومشاركتها بين الموظفين، حيث أن نقل المعرفة يتم تنظيمه حسب مستوياتها الادارية في شركات التأمين وذلك حفاظاً على عدم تسريب المعلومات الى المنافسين، علما انه يتم تنظيم العديد من برامج التدريب التي تعزز قدرات الموظفين وفرصهم في التعلم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي، وزيادة قدرتهم على صنع واتخاذ القرارات والتعامل مع الفرص والتحديات في بيئة العمل.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص لمحور التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.84) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.66)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على العديد من الاجراءات التي تمارسها شركاتهم في سبيل تعزيز تميزها المؤسسي وتجاوز العقبات، حيث تسعى الى تقديم خدمات تأمينية متميزة ومنافسية وابداعية تلبى الاحتياجات المتزايدة للعملاء، كما يتم العمل على توفير قيادة ابداعية في هذه الشركات لديها القدرة على التجديد والابتكار، ووضع خطط استراتيجية تدعم تحقيق التوجهات المستقبلية لهذه الشركات، كما ويتم العمل وبشكل دائم على تنمية قدرات العاملين في الشركات وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم الافكار التطويرية التي من شأنها رفع جودة الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية للشركات واحداث نقلة نوعية في أدائها، ويتفق ذلك مع دراسة سالم (2023) حول تأثير جودة الخدمة على التميز، كذلك دراسة السيد (2021) حول وجود دور

للإهتمام بالعمل والافراد على تحقيق التميز التنظيمي، كما توافقت هذه النتيجة مع دراسة العابدي (2017) حول وجود ادراك واهتمام نحو التألق التنظيمي في العمل من خلال الاهتمام بتميز القادة وتألقهم في عملهم وخدماتهم وابتكاراتهم والدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تسود المؤسسة، ودراسة سعيغان والطيط (2009) والتي اشارت الى أن الاداء المؤسسي كان بدرجة مرتفعة، وتتقارب نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحامد (2021) وصرصور (2019) حول أن مستوى التميز المؤسسي والريادة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما علاقة إدارة الازمات والتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

من أجل الإجابة على السؤال السابق تم فحص الفرضية التالية:-

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الازمات والتميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الازمات وفاعلية التميز المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات وبين التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي	Pearson Correlation	
0.799**	معامل ارتباط بيرسون	اكتشاف الانذار المبكر
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	
0.733**	معامل ارتباط بيرسون	الوقاية والاستعداد
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	
0.787**	معامل ارتباط بيرسون	احتواء الأضرار
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	

0.812**	معامل ارتباط بيرسون	استعادة النشاط
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	
0.880**	معامل ارتباط بيرسون	التعلم وتقييم التجربة
0.000	مستوى المعنوية	
100	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية ادارة الأزمات وبين التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط لبعدها اكتشاف الانذار المبكر تساوي (0.799\*\*) ومستوى المعنوية (0.000)، ولبعدها الوقاية والاستعداد تساوي (0.733\*\*) ومستوى المعنوية (0.000)، ولبعدها احتواء الأضرار تساوي (0.787\*\*) ومستوى المعنوية (0.000)، ولبعدها استعادة النشاط تساوي (0.812\*\*) ومستوى المعنوية (0.000)، ولبعدها التعلم وتقييم التجربة تساوي (0.880\*\*) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فعالية ادارة الأزمات وبين التميز المؤسسي، وهذه النتيجة كانت منطقية نظراً لما تقوم به شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من جهود كبيرة في سبيل زيادة فعالية دورها في إدارة الازمات التي يواجهها قطاع التأمين، وبالتالي الوصول الى تحقيق تميزها المؤسسي، حيث تسعى هذه الشركات وبشكل دائم الى تحسين وتطوير مستوى ونوعية وجودة الخدمات التي تقدمها للعملاء، وتواكب التطورات التكنولوجية في تقديم خدمات الكترونية، ويتفق ذلك مع دراسة السعدي ومجلد (2022) حول وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين؟

من أجل الإجابة على السؤال السابق تم فحص الفرضية التالية:-

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثانية تم استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis).

(10.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد إدارة الأزمات وتأثيرها على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	0.269	(Constant)
.000	18.017	.876	0.988	محور ادارة الأزمات
0.176	1.363	0.128	0.1370	بعد الانذار المبكر
0.972	.0350	0.003	0.0030	بعد الوقاية والاستعداد
0.353	.9340	0.117	0.1250	بعد احتواء الأضرار
0.275	1.099	0.130	0.1470	بعد استعادة النشاط
0.000	4.911	0.566	0.5220	بعد التعلم وتقييم التجربة
			0.894	قيمة R
			0.800	قيمة R-square
			0.789	Adjusted R-square
			75.07	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

بعد الإطلاع على معادلة خط الانحدار المتعدد والنموذج الخطي :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

حيث Y: التميز المؤسسي، بينما X1: بعد اكتشاف الإنذار المبكر، و X2: بعد الوقاية والاستعداد، و X3: بعد احتواء الاضرار، و X4: بعد استعادة النشاط، و X5: بعد التعلم وتقييم التجربة.

يتضح من الجدول (10.4) أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الأزمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (75.07)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.78) مما يشير إلى أن لإدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة تفسر ما قيمته (78%) من التميز المؤسسي وهذا الأثر جيد، ويبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً في التعلم وتقييم التجربة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت قيم (T) لهذا البعد (4.911) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، أما بقية الأبعاد وهي (الإنذار المبكر، والوقاية والاستعداد، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط) فقد كانت الدلالة الإحصائية لتلك الأبعاد على التوالي (0.17، 0.97، 0.35، 0.27) وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة من (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير لهذه الأبعاد على التميز المؤسسي. ويتفق ذلك مع دراسة سعيان والطيط (2009) حول وجود أثر بين استراتيجيات مواجهة الازمات والاداء المؤسسي.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على هل يوجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق تم فحص فرضية الدراسة الثالثة وهي :-

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص المتغيرات التالية:

- فحص الفرضية الخاصة بمتغير الجنس.

حيث أنه إجراء نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب الجدول التالي:

جدول (11.4): نتائج إختبار "T-Test" لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة t-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الأزمات	ذكر	71	3.83	0.62	.083	98	0.934
	أنثى	29	3.82	0.49			
التميز المؤسسي	ذكر	71	3.84	0.71	-.030	98	0.976
	أنثى	29	3.84	0.52			

تبين من الجدول (11.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخاصة بمتغير الجنس والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في كلا المحورين.

تبين من الجدول (11.4) ان مستوى الدلالة لمحور بإدارة الأزمات قد بلغت (0.93) عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث



ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف اجناسهم لديهم مستويات متقاربة من الفهم والادراك تجاه فاعلية إدارة الازمات المطبقة في شركات التأمين، حيث تعمل هذه الشركات على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في تحليل البيئة التنافسية، كذلك تقوم باجراء مسوحات شاملة لجميع المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل من أجل التعرف على المؤشرات الخاصة باحتمال وقوع الازمات ومراقبتها باستمرار، كما وتسعى الشركات للوقاية والاستعداد للازمات من خلال وضع استراتيجيات طويلة المدى وخطط شاملة وتوفير هياكل تنظيمية مرنة للتعامل مع الازمات المتوقعة، بالإضافة الى اتخاذها للعديد من الاجراءات لاحتواء الازمات عبر توفير فرق لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل يتلائم مع طبيعة الازمات، وتقديم المساعدة الممكنة للعملاء لتجاوز الازمة، واستغلال مواردها بفاعلية خلال حدوث الازمات، وكما ويتم الاهتمام خلال مرحلة استعادة النشاط من الازمة بتنفيذ الخطط والاجراءات الكفيلة بممارسة أنشطتها الطبيعية بعد انتهاء الازمة، وتقديم تعويضات مناسبة لعملائها خلال حدوث الازمة، كما وتستفيد هذه الشركات من تجاربها السابقة والتغذية الراجعة لزيادة خبرتها وكفاءتها في التعامل مع الازمات المستقبلية، ويتفق ذلك مع دراسة أبو كرش وحجازي (2022) حول عدم وجود فروق في ادارة الازمات تعزى لمتغير الجنس.

تبين من الجدول (11.4) ان مستوى الدلالة لمحور التميز المؤسسي قد بلغت (0.97) عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف اجناسهم لديهم مستويات متقاربة من الفهم والادراك تجاه ممارسات شركات التأمين نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال اهتمامها بتطوير رؤيتها العامة بشكل مستمر، ووضع الخطط التطويرية الخاص بها بما يتلائم والاحتياجات المستقبلية، والقيام بوضع أهدافها الاستراتيجية بالاستناد الى حاجاتها الفعلية من الموارد البشرية والمادية، والسعي الدائم لتطوير المهارات القيادية للموظفين، ويتفق ذلك مع دراسة صرصور (2019) حول عدم وجود فروق في الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس.

#### • فحص الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
4.1365	3.8357	3.7984	واقع ادارة الأزمات
4.0556	3.9208	3.7923	التميز المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (12.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (13.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع ادارة الأزمات	بين المجموعات	0.913	2	0.457	1.321	0.27
	داخل المجموعات	33.519	97	0.346		
	المجموع	34.432	99			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.710	2	0.355	0.801	0.45
	داخل المجموعات	43.019	97	0.443		
	المجموع	43.729	99			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (13.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الأول والثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (0.27)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف مؤهلاتهم

العلمية لديهم مستويات متقاربة من الفهم والادراك تجاه فاعلية إدارة الازمات المطبقة في شركات التأمين، حيث تعمل هذه الشركات بالاهتمام بمرحلة اكتشاف الانذار المبكرة من خلال جمع علامات الخطر التي قد تشير الى وقوع الازمات، وتسعى جاهدة لتوفير طواقم مهنية لرصد اشارات وقوع الازمات، كما ويتم تفويض الصلاحيات اللازمة لفريق ادارة الازمات في سبيل تسريع التعامل مع الازمات في حال حدوثها، كما ويتم توجيه جهود العاملين نحو الابتكار في تقديم الخدمات وتلبية طلبات العملاء خلال مرحلة الوقاية والاستعداد للأزمة، كما وتسعى هذه الشركات لاحتواء الاضرار من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات المرتبطة بالازمة والعمل على تقادي حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الازمة الرئيسية، كما وتتجه الشركات بشكل سريع نحو تنفيذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الازمة والحد منها، وتوفير فريق لادارة الازمة قادر على التدخل لاحداث التغيير للحد من أي تداعيات سلبية للأزمة، كما يتم استخلاص العبر والدروس من الازمات التي تواجهها وتعممها لغاية التعلم والتدريب، وتقوم بعض الشركات بتشجيع موظفيها على اجراء الدراسات والبحوث في مجال ادارة الازمات، ويتفق ذلك مع دراسة أبو كرش وحجازي (2022) حول عدم وجود فروق في ادارة الازمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (0.45)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات متقاربة من الفهم والادراك تجاه ممارسات شركات التأمين نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيامها باجراء تحسينات مستمرة على جودة خدماتها التأمينية، ومراقبة عملياتها بشكل مستمر للوصول لتقديم خدمات ذات نوعية وجودة عالية، واجراء مراجعات دورية لقياس مستوى رضا الموظفين والعملاء عن عملياتها وخدماتها، ويتفق ذلك مع دراسة السيد (2021) حول عدم وجود فروق خاصة بالتألق التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### • فحص الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور
15 سنة فأكثر	من 10 - أقل من 15 سنة	من 5 - أقل من 10 سنة	أقل من 5 سنوات	
3.8541	3.7242	3.8692	4.0179	واقع ادارة الأزمات
3.8050	3.7083	3.9868	4.1458	التميز المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
واقع ادارة الأزمات	بين المجموعات	0.626	3	0.209	0.593	0.62
	داخل المجموعات	33.806	96	0.352		
	المجموع	34.432	99			
التميز المؤسسي	بين المجموعات	1.666	3	0.555	1.268	0.29
	داخل المجموعات	42.063	96	0.438		
	المجموع	43.729	99			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين حول تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الأول والثاني.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (0.62)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين

في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات متقاربة من الفهم والادراك تجاه فاعلية إدارة الازمات المطبقة في شركات التأمين، حيث تمتلك هذه الشركات شبكة علاقت قوية مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الازمة وتقوم بتنفيذ العديد من ورشات العمل وتقديم التدريب لطواقمها بشكل مستمر على مواجهة الازمات والتعرف على مؤشراتها، كذلك تشكيلها لفرق مدربة لإدارة الازمات والتعامل معها، كما تقوم باتخاذ اجراءات متنوعة تضمن استمراريتها على تقديم الخدمات للعملاء بجودة عالية، والحد من التأثيرات السلبية للآزمات على العملاء، كما تسعى بشكل دائم لتنظيم حملات اعلامية تستهدف المواطنين لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الآزمات، كما تسعى جاهدة للاستفادة من الازمات السابقة في زيادة مستوى الخبرة والتعلم، وتعميم الدروس من الازمات السابقة لاستخلاص العبر ووضع المقاييس الصحيحة في خططها المستقبلية. ويتفق ذلك مع دراسة أبو كرش وحجازي (2022) حول عدم وجود فروق في ادارة الازمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة قد بلغت (0.29)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات متقاربة من الفهم والادراك تجاه ممارسات شركات التأمين نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال توفيرها كافة معايير الامن والسلامة لكافة العاملين لديها، واستخدامها التقنيات الحديثة في عملياتها الادارية المتنوعة، وحرصها الدائم على تعزيز المعرفة بين الموظفين، واهتمامها بتعميم المعرفة التي يحصل عليها الموظفين فيما بينهم للاستفادة منها في مجالات عملهم المتنوعة. ويتفق ذلك مع دراسة صرصور (2019) حول عدم وجود فروق في الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويتعارض ذلك مع دراسة الحامد (2021) والتي اشارت لوجود فروق احصائية في التميز المؤسسي وفقاً لمتغير مستوى الخبرة.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5. النتائج

1. تبين ان الدرجة الكلية لواقع إدارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.83) وبدرجة تقدير كبيرة.
2. تبين ان الدرجة الكلية الخاصة بمحور التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.84) وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لبعد اكتشاف الانذار المبكر (3.82)، وبانحراف معياري قدره (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لبعد الوقاية والاستعداد (3.78)، وبانحراف معياري قدره (0.66)، وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لبعد احتواء الاضرار (3.87)، وبانحراف معياري قدره (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لبعد استعادة النشاط (3.89)، وبانحراف معياري قدره (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لبعد التعلم وتقييم التجربة (3.79)، وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبدرجة تقدير كبيرة.
8. تبين وجود علاقة معنوية بين فعالية ادارة الازمات وبين التميز المؤسسي.
9. تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية في المحور الكلي لإدارة الازمات، وبعد التعلم والتجربة على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، أما بقية أبعاد ادارة الازمات لم يكن لها تأثير على التميز المؤسسي.
10. تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الازمات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

## 2.5 الاستنتاجات

1. هنالك أهمية ودور فاعل لادارة الازمات في شركات التأمين، وذلك من وجهة نظر العاملين العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وذلك من خلال قيامها بالعديد من الاجراءات خلال مرحلة ادارة الازمات والتنبؤ بها، حيث تستخدم الاساليب الإدارية العلمية في ادارة الازمات، وتقوم بتوزيع الادوار والمسؤوليات بين العاملين، وتسعى بشكل كبير لمراقبة المتغيرات في بيئة العمل المؤدية إلى حدوث الأزمات، كما تقوم بتسخير مواردها من أجل الاستعداد لمنع حدوث الأزمة والتعامل معها بكفاءة عالية، والحد من الخسائر المادية والمعنوية، في سبيل استعادة الوضع الطبيعي للشركات بأسرع وقت وبأقل تكلفة، والعمل على استخلاص الدروس لمنع تكرارها في المستقبل.
2. يتمتع محور التميز لمؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة بأهمية عالية، حيث تسعى شركات التأمين الى تقديم خدمات تأمينية متميزة ومنافسية وابداعية تلبى الاحتياجات المتزايدة للعملاء، وتعمل على توفير قيادة ابداعية لديها القدرة على التجديد والابتكار، وتقوم بوضع خطط استراتيجية تدعم تحقيق توجهاتها المستقبلية، بالإضافة الى قيامها بتنمية قدرات العاملين وتحفزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم الافكار التطويرية التي من شأنها رفع جودة الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية للشركات واحداث نقلة نوعية في أدائها.
3. هنالك دور هام لبعدها اكتشاف الانذار المبكر في زيادة فاعلية ادارة الازمات في شركات التأمين، حيث يتم الاهتمام بتشخيص ومراقبة المؤشرات والعوامل التي تشير إلى احتمالية حدوث أزمة معينة، كما يتم إنشاء نظام فعال لجمع وتحليل هذه المعلومات وتحويلها إلى إشارات مبكرة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات في سبيل تقليل المخاطر المتوقعة وفق الامكانيات المتوفرة للشركات، الامر الذي يضمن لها القيام بدورها وتقديم خدماتها بكفاءة وثقة عالية للعملاء، وبالتالي زيادة الاقبال عليها ونمو حصتها السوقية.
4. هنالك دور كبير لبعدها الوقاية والاستعداد في زيادة فاعلية ادارة الازمات في شركات التأمين، حيث يتم التحضير المسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع وقوعها أو تقليل تأثيراتها، وتنفيذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها، ووضع الخطط المحددة والواضحة للتعامل معها، وتحديد الموارد الضرورية اللازمة لادارتها، ويتم تعيين فريق خاص بادارة الازمات، والعمل على تقديم التدريبات المناسبة لتحديد مؤشرات وقوع الازمات وأفضل السبل الكفيلة بالتعامل معها في حال حدوثها، وتعزيز استعداد الشركاتهم لمواجهة الازمات.
5. هنالك دور وأهمية كبيرة لبعدها احتواء الاضرار في زيادة فاعلية ادارة الازمات، حيث تقوم هذه الشركات بتنفيذ العديد من الاجراءات السريعة المخطط لها بشكل جيد بهدف منع تفاقم الأزمة

وتجميدها والسيطرة على تداعياتها من قبل فريق ادارة الازمات، ووضع انظمة ادارية فعالة لفهم الازمة ومعالجتها، من خلال توفير المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات وتحديد اولويات التعامل مع تأثيرات الازمة، وتطوير شبكات اتصال فعالة مع الجهات المعنية، والعمل على تقديم الدعم للعملاء لضمان الحصول على خدماتهم التأمينية، الامر الذي من شأنه رفع مستوى الثقة بالشركة وزيادة الاقبال على خدماتها التأمينية.

6. هنالك دور هام لبعدها استعادة النشاط على زيادة فعالية إدارة الازمات في شركات التأمين، حيث تسعى هذه الشركات الى تقييم الاضرار المادية والمعنوية الناتجة عن الازمة وتحديد التدابير الخاصة بالتعامل معها بفاعلية، بالاضافة الى تنفيذ الخطط والاجراءات التي تضمن استعادة النشاطات الروتينية الطبيعية بالشركة باسرع وقت وبأقل التكاليف، والعمل على اصلاح الاضرار والنتائج السلبية الناتجة عن الازمة، وتقديم الدعم للموظفين وتوضيح ادوارهم ومسؤولياتهم وذلك في سبيل زيادة قدرتهم على التكيف مع الاساليب والتوجهات المتبعة بعد تجاوز الازمة، الامر الذي مكن هذه الشركات من التأقلم مع التحديات واستعادة استقرارها وتقديم حلول ابتكارية لهذه الازمات، وتقديم التعويضات والخدمات التأمينية لعملائها بشكل سريع، مما ساهم في ضمان الحفاظ على سمعتها داخل السوق الفلسطيني.

7. هنالك دور كبير لبعدها التعلم وتقييم التجربة في زيادة فعالية ادارة الازمات في شركات التأمين، حيث سعت هذه الشركات لاستخلاص الدروس من التجارب السابقة ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الازمات وتعزيز مستوى الاستعداد والكفاءة لمواجهتها في المستقبل، وقامت بتقديم تقييم شامل لكيفية تعاملها مع الازمة وما يمكن تحسينه من اجراءات واساليب في المستقبل، وتوثيق الأخطاء والحد منها وعلاجها وتحديد النجاحات والارتقاء بها وتعزيزها وتحسين الخطط والاستعداد للازمات المستقبلية، كما اهتمت بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من ساهم في علاج الازمة.



### 3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. زيادة اهتمام شركات التأمين بمرحلة ما قبل وقوع الازمة، من خلال الاعداد والتحضير المسبق لها قبل وقوعها، وتبني النهج الاستباقي في ادارتها.
2. الاهتمام برصد اشارات الانذار المبكر للمساهمة في اتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهة الازمات والتخفيف من حدتها.
3. تعزيز عمليات ادارة المعرفة داخل شركات التأمين، ونشر أهميتها بين الموظفين في كافة المستويات الادارية، باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فاعلية ادارة الازمات.
4. وضع قواعد معرفية لادارة الازمات في شركات التأمين للاستفادة من التجارب السابقة لحل الازمات التأمينية التي قد تقع بالمستقبل.
5. الاهتمام باعداد فرق عمل خاصة بشركات التأمين تكون متخصصة بادارة الازمات التأمينية، مع توزيع المهام وتحديد الادوار.
6. تعزيز عملية التدريب لجميع العاملين في شركات التأمين حول ادارة الازمات، ولتوفير كوادر اكثر تأهيلاً.
7. زيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجية في شركات التأمين، في سبيل ضمان قدرتها على مواجهة الازمات.
8. ضرورة قيام شركات التأمين الفلسطينية بملائمة الاستراتيجيات المتعلقة بخدماتها، مع احتياجات وطلبات العملاء، الامر الذي يحسن البيئة التنافسية ويعمل على تعزيز رضا العملاء وتميزها المؤسسي.
9. تعزيز الاهتمام بعملاء شركات التأمين، وتمكينهم تجاه استخدام الطرق الإلكترونية للإنفتاح من خدمات الشركات حيث أن التعلم وتقييم التجربة وخاصة الكترونياً من خلال الثورة التكنولوجية والذكاء الاصطناعي اصبح هام جدا ويجب الاستفادة منه في شركات التأمين.

## 4.5 المقترحات البحثية

1. إجراء دراسة حول فعالية إدارة الازمات في مؤسسات القطاع العام وعلاقتها بالتميز المؤسسي، كون القطاع العام الفلسطيني من أهم واكبر القطاعات الخدمائية، ويؤثر على شريحة كبيرة من المواطنين الفلسطينيين.
2. إجراء دراسة حول المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين العاملة في السوق الفلسطيني، وذلك تعزيزاً لمشكلة الدراسة، واستكمالاً لبعض الدراسات السابقة التي تناوت هذا الجانب ولكن لم تشر لهذه المخاطر بشكل واضح وكافي.
3. إجراء دراسة حول التمكين الاداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى شركات قطاع التأمين، وذلك استناداً للنتائج التي تم التوصل إليها في محور التميز المؤسسي، والتي أظهرت الاهتمام الكبير في جانب تطوير المهارات القيادية للموظفين وتعزيز المعرفة وتوفير معايير الامن والسلامة للعاملين.
4. إجراء دراسة حول معايير الجودة الشاملة في شركات قطاع التأمين العاملة في السوق الفلسطيني، وذلك استناداً للنتائج التي تم التوصل إليها في محور التميز المؤسسي والتي أظهرت الاهتمام الكبير في جانب التحسينات المستمرة بجودة الخدمة.

## المصادر والمراجع

### - المراجع العربية

- ابراهيم، حسين.(2021). دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (77).
- أبو عودة، محمود.(2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات غير ربحية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو كرش، نصر وحجازي، جولتان.(2022): درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، دراسة منشورة في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 38.
- ابولبدة، صابرين.(2018). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الأخضر، صياحي.(2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- اسليم، محمد.(2017). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الامنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، جامعة الاقصى بغزة رسالة الماجستير، فلسطين.
- الأقرع، منور.(2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- أوليدي، مريم.(2019). استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.الجزائر.
- بخيت، أحمد.(2018). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- بدح، أشرف.(2018): الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- بدوان، زكريا.(2018). علاقة الجينات التنظيمية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين.

- بركة، أحمد. (2020). معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في اللادارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بلاسمة، فيصل. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- بن جراد، زهراء. (2018). استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بريد الجزائر، سعيدة. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بن بلة، الجزائر.
- بورزان، آية. (2021). إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- البوق، لينا. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات: دراسة مقارنة بين جامعة الملك نواف بن عبد العزيز وجامعة الملك سعود في الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية والتدريب، السعودية.
- تمكين. (2018)، نشرة إصدار الأسهم وفقاً لقانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه.
- الجعبري، رضوان. (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، رسالة ماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.
- جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية - المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، (1) 21.
- الجوجو، كمال. (2019). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- جوهر، علي وسليمان، هناء. (2019). متطلبات بناء مؤسسات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، مصر. جامعة دمياط.
- جوهر، قشوط. (2020). دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. مجلة بحوث الاتصال، 4(8).
- حسين، جواد. (2021). تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي لشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- حسين، معاوية والجنبي، مطر. (2022). دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 2(1).

- حمداني، ياسين وبعيليش، محمد.(2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي.رسالة ماجستير جامعة الدكتور يحي فارس، الجزائر.
- الحمود، جمال.(2020). الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، نشرة دورية.
- حواطي، وردة ودروم، أحمد.(2020). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة ميدانية من شركات التأمين الجزائرية بالعيون الجلفة والأغواط. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 5(8).
- خالد، سعاد.(2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي: أزمة الربيع العربي نموذجًا. أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران،.
- خليفة، محمد.(2017). "أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية". جامعة عمان العربية، دار المنظومة للنشر الجامعي، عمان، الأردن.
- خليفة، محمد.(2018). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا". جامعة عمان العربية، دار المنظومة للنشر الجامعي، عمان، الأردن.
- داود، محمد.(2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الدحيات، دينا.(2019). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في شركة تطوير العقبة (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.
- الديراوي، عز.(2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الهلالية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر الشريف. فلسطين.
- الرفاعي، عيده.(2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، (36).
- رويس، فاطمة ووبني، أحمد.(2018). دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(11).
- زويلف، إنعام.(2015). نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الازمات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، عدد 19.
- سالم، أمل.(2018). شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 1.
- السالم، مؤيد.(2009). أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.

- السعدي، وليد ومجلد، أسامة.(2022) أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات غير الحكومية، دراسة ميدانية على المستشفى الجامعية بجامعة الملك عبد الزيز بجدة، السعودية.
- سعيفان، تغريد والطيط، احمد.(2009). مدى ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية/ جامعة الزرقاء الخاصة، الاردن.
- سليم، نجوى.(2020). ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 اكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، (2)، 6.
- السهلي، أسيل.(2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة). رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السواط، سامي.(2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة كلية التربية، 170(2).
- السيد، علاء الدين.(2021): ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة، دراسة منشورة بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 16، فلسطين.
- شركة التكافل الفلسطينية للتأمين.(2020): التقرير السنوي للعام 2020، رام الله، فلسطين.
- شركة ترست العالمية للتأمين.(2020): التقرير السنوي للعام 2020. رام الله، فلسطين.
- شركة ترست العقارية.(2020): التقرير السنوي للعام 2020، رام الله، فلسطين.
- شركة ترست للسياحة والسفر.(2020): التقرير السنوي للعام 2020، رام الله، فلسطين.
- الشروقي، خليفة.(2019). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز الداخلي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الدولية للشرطة في مملكة البحرين.
- الشهراني، نورة. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، الرياض.
- صرصور، جابر.(2019): الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبد الحميد، رنا.(2019). ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبد القادر، حسين.(2016). واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة: موظفو جامعة الاستقلال. "مجلة العلوم الإنسانية، 5.

- عبد الله، صلاح الدين.(2018). دور القيادة في إدارة الازمات، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي العدد 14 ، السودان.
- علي، شادية.(2019). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة: بنك الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، السودان.
- عودة، مروج.(2022): أثر عمليات إدارة المعرفة في إدارة الازمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عيسى، أحمد.(2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية، 28(8).
- عيواج، عذراء.(2021). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية الجزائرية. المجلة العربية للإعلام والاتصال، 26(2).
- الغمس، وسام والنوح، عبد العزيز.(2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة القيادة والمعرفة، 220.
- فقيه، نهيل.(2022).أساليب تعامل شركات التأمين الفلسطينية مع آثار أزمة كورونا، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- القرزعي، مها.(2018). فلسفة إدارة التميز الداخلي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات الإدارية، الجيزة.
- قرمش، فداء.(2018). تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
- كاظم، إلهام.(2013): "تقييم جودة الخدمات التأمينية في شركات التأمين الوطنية، فرع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (3). العراق.
- اللوسي، عبد الوهاب.(2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصال والقدرات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية، 11(26).
- مارد، أسماء.(2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجماعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2(12).
- مثنائي، بلال والقضاة، نضال وذيابات، خالد.(2021). دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2).
- محارمه، ثامر.(2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3(30).

- المخالفي، سلطان.(2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الأمام.
- مسيل، محمود وعتريس، محمد.(2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية ببنها، 6(116).
- المشعشع، أحمد.(2020). الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، نشرة دورية.
- مطر، رشا.(2022). أثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- المعمرى، جمال.(2021). الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(5).
- ملاح، محمد.(2021). دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- نصر الدين، عثمان.(2018). دور مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، 18(2).

#### - المراجع الأجنبية

- Adel Zahed Babelan, Ramin Gharibzadeh, Ali Akbar Mortezaazadeh, and Azadeh Dadjou, (2017), The role of managers professional ethics in organizational excellence, with the mediation of job engagement, *Iran Journal Bioethics*, January, 6(22): 59-70.
- Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2023). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. *Corporate & Business Strategy Review*, 4(1), 8–21. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i1art1>
- Azadeh Dadjou, (2017), The role of managers professional ethics in organizational excellence, with the mediation of job engagement, **Iran Journal Bioethics, January**, 6(22): 59-70.
- Chika, E.(2020). Strategic planning and crisis management styles: review of related literature. *Journal Strategic Management*. 5 (1)
- Diena D, David T, M. Faisal, Dyah & Sri B. (2021) Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during COVID-19 pandemic, *Cogent Business & Management*, 8 (1).
- El-Ebiary, Y. A. B., Ismail, R. C., Mohamed, R. R., Almandeel, S., He, S., & Ebrahim, H. M. (2021). The Leadership and the institutional excellence at the Saudi Arabia's Universities in the light of the vision 2030: An applied study on the academicians. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 6542-6547.
- Emeawgali, L. (2017). The roles of strategic planning on crisis management in Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*. 7 (3). Pp. 171-189.



- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2021). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume(Issue), Page range. doi:10.1111/1468-5973.12371.
- Garg, S. & Shukla, P (2017) Institutional Excellence: A Model-based Study on Faculty Perception, First Published, Retrieved on 5/11/2020 from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2319510X17725981>
- Mendoca, David, (2007) Decision Support for Improvisation in reposr event: Learning from the response to the 2001 word trade center, *Decision support system*, Vol.43, Issue 3, p.952.
- Mitashree, Tripathy (2018). Buinding Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business, **International Research Journal of Management**, IT & Social Sciences, Vol: 5, No: 3, pp: 1-7.
- Nafei, Wageeh (2018) The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University, *Case Studies Journal*, Vol. 7, No. 12 (26-41).
- Rashid, M. (2017). Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,( 174), P.P 2846-2848
- Raut, P. K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K. P. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. *Materials Today: Proceedings*, 61, 647–652.
- Salem, H., & Al-Hamad, N.(2021). The Degree of Practice of Academic Department Heads in Yarmouk University of their Role in Managing Meetings and its Relationship to Institutional Excellence from the Faculty Members' Perspective. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(4), 356-375. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php /Edu/article/view/2942>
- Salem, S. O., & Hammouda, Y. A. (2023). Managerial Practices, E-Service Quality, and Organizational Excellence – Empirical Study in Abu Dhabi Municipality. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(2), 173.
- Standop& Grunwald (2009)Retial and Distribu hon Manayemen, *international journal*,Vol.37.Issue11,pp415- 932
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety Science*, 113, 37–43. doi:10.1016/j.ssci.2018.11.013.
- Tzvetana Stoyanova and Ivaylo Iliev, (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol. 10, No.1, 23-29.

#### - مراجع الانترنت

- المقتفي. (2004). عنوان الصفحة. استرجاع من المقتفي:
- <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=15121>
- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2020). قطاع التأمين. تاريخ الاسترداد من هيئة سوق رأس المال:
- <https://www.pcma.ps/IA/Pages/About-sector.aspx>

- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2020). قطاع التأمين. استرجاع من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية:

- <https://www.pcma.ps/IA/Pages/About-sector.aspx>

- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2022). قطاع التأمين. استرجاع من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية:

- <https://www.pcma.ps/IA/Pages/About-sector.aspx>



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف...أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

## فعالية إدارة الازمات في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية/ من جامعة القدس - فلسطين، وانطلاقاً من طبيعة عملكم في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة، أنتم الأقدر على تزويد الباحث بالبيانات والمعلومات الدقيقة، ومن هذا المنطلق يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة بموضوعية ووفق قناعاتكم الشخصية والعملية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: فارس عبد الرحمن أحمد

إشراف الدكتور: أحمد حرز الله

### تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملاءمة لك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/أختي الموظفة: يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

1. الجنس:

1.1  ذكر 2.1  أنثى

2. المؤهل العلمي:

1.2  بكالوريوس فأقل 2.2  دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

1.3  أقل من 5 سنوات 2.3  من 5 - أقل من 10 سنة

3.3  من 10- أقل من 15 سنة 4.3  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن (المحور الأول): المتضمن فاعلية إدارة الزمات في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة ، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: اكتشاف الانذار المبكر: وهي عملية تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما</b>						
1.	تقوم الشركة بتوفير (بيانات ومعلومات) دقيقة تساعد في تحليل البيئة التنافسية للشركة.					
2.	تقوم الشركة بمسح شامل لكافة متغيرات بيئة العمل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث أزمات جديدة.					
3.	تراقب الشركة المتغيرات البيئية باستمرار لتقادي وقوع اي ازمات					
4.	تعمل الشركة على جمع علامات الخطر التي قد تشير الى وقوع أزمة ما.					
5.	يتوفر لدى الشركة طاقم مهني لرصد إشارات وقوع الأزمات.					
6.	تمتلك الشركة شبكة علاقات مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الأزمات كجهاز الشرطة ، الدفاع المدني ، وما شابهها من مؤسسات.					
7.	تقوم الشركة بالتدريب المستمر لطاقمها على (جمع وتحليل) مؤشرات حدوث الأزمة.					
<b>البعد الثاني: الوقاية والاستعداد: وهي عملية التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها</b>						
8.	تعمل الشركة على قدرة القيادة على وضع استراتيجيات طويلة المدى .					
9.	تضع الشركة خطة عمل شاملة مسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقعة.					
10.	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة الكافية التي تساعد على التعامل مع الأزمات المحتملة.					
11.	يتم تفويض الصلاحيات اللازمة لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات في حال حصولها.					
12.	توجه الشركة الجهود نحو الابتكار في تقديم الخدمات وتلبية تطلبات العملاء.					
13.	تشكل الشركة فريق مدرب لإدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات المحتملة.					

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة		
					14. تنفذ الشركة (ورش عمل وبرامج تدريبية) للتعامل مع الأزمات المحتملة بشكل مستمر.	
<b>البعد الثالث: احتواء الأضرار: وهي عملية تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها)</b>						
					15. يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات في الشركة القدرة على اتخاذ القرار بشكل يتلاءم مع طبيعة الأزمة للحد منها.	
					16. تقوم الشركة بدورها اتجاه المتضررين من الأزمة ومساعدتهم بكل ما هو متاح.	
					17. تقوم الشركة بإدارة الموارد المتاحة بطريقة فعالة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.	
					18. تتخذ الشركة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات المتعلقة بالأزمات.	
					19. تعمل الشركة على تفادي حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية.	
					20. تتخذ الشركة إجراءات تضمن استمرارية تقديم الخدمات للعملاء بجودة عالية.	
					21. تقلل الشركة من التأثير السلبي لأي أزمة على العملاء وتعمل على تقديم خدمات متميزة لهم.	
<b>البعد الرابع: استعادة النشاط: وهي عملية يقوم بها الجهاز الإداري في الشركة لغرض استعادة توازن الشركة ومقدرتها على ممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان من قبل الأزمة</b>						
					22. تسارع الشركة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية لها بعد انتهاء الأزمة.	
					23. يتم تنفيذ الخطط اللازمة لعودة الحال كما كان قبل الأزمة.	
					24. تقوم الشركة بمنح عملائها التعويضات المناسبة من خلال حدوث الأزمة	
					25. تتجه الشركة بسرعة نحو تنفيذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الازمة والحد منها.	
					26. يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدرة على التدخل لإحداث التغيير اللازم للحد من أي تداعيات سلبية للأزمة.	
					27. تقوم الشركة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين لتوضيح مدى استجابتها وتفاعلها مع الأزمة التي حدثت.	
					28. يمكن للشركة أن تشجع على الاستفادة من الخبرة والتعلم من الأزمات السابقة	

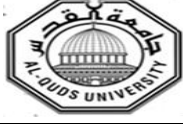
الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
البعد الخامس: التعلم وتقييم التجربة: وهي عملية من التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي						
29	تقوم الشركة بالتعلم من التجارب السابقة لزيادة الخبرة والكفاءة القيادية فيها					
30	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة من الأزمات التي واجهتها للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة.					
31	تقيم الشركة فاعلية إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.					
32	تستخلص الشركة العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها وتعممها لغايات التعلم والتدرب والاستفادة.					
33	تشجع الشركة موظفيها على إجراء (البحوث والدراسات) في مجال إدارة الأزمات.					
34	تضع الشركة المقاييس اللازمة لتصحيح الأضرار للعلاج ضمن خططها المستقبلية.					
35	تقوم الشركة بتعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات استخلاص العبر.					

القسم الثالث: فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن (المحور الثاني) المتضمن: واقع التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة ، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق بشدة
36.	يهتم الشركة بتطوير الرؤية العامة بشكل مستمر .				
37.	تضع الشركة خططها التطويرية بما يتلائم والاحتياجات المستقبلية				
38.	تضع الشركة اهدافها الاستراتيجية استنادا الى حاجاتها من الموارد (البشرية والمادية)				
39.	تسهم الشركة في عمليات التطوير المستمر للمهارات القيادية لموظفيها.				
40.	تقوم الشركة بإجراء التحسينات المستمرة على جودة خدماتها التأمينية للزبائن				
41.	تراقب الشركة عملياتها باستمرار وصولاً لتقديم الخدمة الأفضل				
42.	تعمل الشركة على إجراء مراجعات دورية لقياس رضا الموظفين فيها.				
43.	تعمل الشركة على إجراء مراجعات دورية لقياس رضا العملاء متلقي الخدمات				
44.	توفر الشركة كافة معايير الامن والسلامة لكافة العاملين لديها.				
45.	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية المختلفة.				
46.	تحرص الشركة على تعزيز المعرفة بين الموظفين.				
47.	تعمم الشركة المعرفة التي يحصل عليها الموظفين فيما بينهم للاستفادة في مجالات عملهم.				

شاكراً لكم حسن تعاونكم





ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

## فعالية إدارة الإزمات في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: فارس عبد الرحمن أحمد



### ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

#### قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
2.	د. نضال درويش	جامعة القدس
3.	د. محمد سالم	جامعة القدس
4.	د. سمير بيضون	جامعة بير زيت
5.	د. يحيى صالح	جامعة النجاح
6.	د. شريف أبو كرش	الجامعة العربية الأمريكية
7.	د. مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية
8.	د. محمد توفيق أبو شربة	الجامعة العربية الأمريكية
9.	د. رائد عريقات	الجامعة العربية الأمريكية
10.	د. محمود صلاحات	جامعة بيت لحم الاهلية
11.	د. ناصر جرادات	جامعة بيت لحم الاهلية
12.	أ.د. فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة
13.	د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
14.	د. ايهاب القبج	جامعة خضوري

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	.....الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
96	.....رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
97	.....قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	.3

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	47
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي .....	48
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة.....	48
4.3	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلق فعالية إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.....	50
5.3	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق بالتميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.....	50
6.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	51
1.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	54
2.4	إجابات المبحوثين حول بعد اكتشاف الانذار المبكر كأحد أبعاد ادارة الأزمات..	55
3.4	إجابات المبحوثين حول بعد الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد ادارة الأزمات.....	57
4.4	إجابات المبحوثين حول بعد احتواء الأضرار كأحد أبعاد ادارة الأزمات.....	59
5.4	إجابات المبحوثين حول بعد استعادة النشاط كأحد أبعاد ادارة الأزمات...	61
6.4	إجابات المبحوثين حول بعد التعلم وتقييم التجربة كأحد أبعاد ادارة الأزمات.....	63
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة الازمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها.....	65
8.4	إجابات المبحوثين حول محور التميز المؤسسي.....	66
9.4	نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصنوفة ماتركس ( Correlation ) Matrix بين كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات وبين التميز المؤسسي.....	68
10.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد إدارة الأزمات وتأثيرها على التميز المؤسسي في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.....	70
11.4	نتائج إختبار "T-Test" لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفقا لمتغير الجنس.....	71

73	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي بحسب متغير المؤهل العلمي.....	12.4
73	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	13.4
75	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في الشركات العاملة في قطاع التأمين وعلاقتها بالتميز المؤسسي بحسب متغير سنوات الخبرة.....	14.4
75	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	15.4

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
52	.....نموذج الدراسة.	1.3

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	الملخص بالعربية.....	
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1	المقدمة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أهمية الدراسة.....	3.1
4	الأهمية العلمية (النظرية).....	1.3.1
4	الأهمية العملية (التطبيقية).....	2.3.1
4	أهداف الدراسة.....	4.1
5	الهدف العام.....	1.4.1
5	الأهداف الفرعية.....	2.4.1
5	أسئلة الدراسة.....	5.1
5	فرضيات الدراسة.....	6.1
6	حدود الدراسة.....	7.1
6	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	8.1
6	هيكلية الدراسة.....	9.1
8	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	
8	المبحث الأول: إدارة الازمات.....	1.2
8	مقدمة.....	1.1.2
9	خصائص الازمة.....	2.1.2
10	مفهوم إدارة الازمات.....	3.1.2
11	أهداف إدارة الازمات.....	4.1.2

12	.....مراحل إدارة الازمات	5.1.2
14	.....استراتيجية ادارة الازمات	6.1.2
17	.....استراتيجيات تعامل شركات التأمين مع إدارة الازمات	7.1.2
19	.....المبحث الثاني: التميز المؤسسي	2.2
19	.....مقدمة	1.2.2
20	.....مفهوم التميز المؤسسي	2.2.2
21	.....أهداف التميز المؤسسي	3.2.2
22	.....مبادئ التميز المؤسسي	4.2.2
23	.....خصائص التميز المؤسسي	5.2.2
24	.....أهمية التميز المؤسسي	6.2.2
25	.....أبعاد التميز المؤسسي	7.2.2
29	.....متطلبات التميز المؤسسي	8.2.2
31	.....نماذج التميز المؤسسي	9.2.2
34	.....المبحث الثالث: قطاع التأمين في فلسطين	3.2
34	.....قطاع التأمين في فلسطين	1.3.2
36	.....أهمية قطاع التأمين	2.3.2
37	.....الدراسات السابقة	4.2
37	.....مقدمة	1.4.2
37	.....الدراسات العربية	2.4.2
41	.....الدراسات الاجنبية	3.4.2
43	.....تعقيب على الدراسات السابقة	4.4.2
45	.....الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
45	.....المقدمة	1.3
45	.....منهج الدراسة	2.3
45	.....مجتمع الدراسة	3.3
47	.....عينة الدراسة	4.3
48	.....أداة الدراسة	5.3
49	.....صدق أداة الدراسة	1.5.3
50	.....ثبات أداة الدراسة	2.5.3



51	إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
52	متغيرات الدراسة.....	7.3
52	المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
52	المتغيرات التابعة.....	2.7.3
52	المتغيرات الضابطة.....	3.7.3
53	أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
54	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....</b>	
54	المقدمة .....	1.4
54	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
55	واقع إدارة الازمات في قطاع التأمين الفلسطيني.....	1.2.4
55	بعد اكتشاف الإنذار المبكر.....	1.1.2.4
57	بعد الوقاية والاستعداد.....	2.1.2.4
59	بعد احتواء الأضرار.....	3.1.2.4
61	بعد استعادة النشاط.....	4.1.2.4
63	بعد التعلم وتقييم التجربة.....	5.1.2.4
66	التميز المؤسسي لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة	2.2.4
68	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
77	<b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....</b>	
77	النتائج.....	1.5
78	الاستنتاجات.....	2.5
80	التوصيات.....	3.5
81	المقترحات البحثية.....	4.5
82	<b>المصادر والمراجع.....</b>	
98	<b>فهرس الملاحق.....</b>	
99	<b>فهرس الجداول.....</b>	
101	<b>فهرس الاشكال.....</b>	
102	<b>فهرس المحتويات.....</b>	