



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في  
فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية"

جميلة أديب احمد العواودة

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1440هـ / 2018م

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في  
فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية"

إعداد:

جميلة أديب احمد العواودة

بكالوريوس - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

بإشراف: د. نايف جراد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من  
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1440هـ / 2018م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين  
"شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية"

اسم الطالبة: جميلة أديب العواودة

الرقم الجامعي: 21610835

المشرف: الدكتور نايف جراد

نوقشت هذه الرسالة وأجريت بتاريخ 2018/12/10 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

1- رئيس اللجنة: الدكتور نايف جراد

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور عزمي الأطرش

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور سعدي الكرنز

القدس - فلسطين

1440هـ - 2018م

و

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ  
لَا يُظْلَمُونَ

و

## الإهداء

إلى معلم البشرية كل خير... إلى الهادي البشير... إلى سيد الأولين والآخرين... إلى سيدنا  
محمد صل الله عليه وسلم

إلى من ضحوا في سبيل الله ولتحرير ثرى الوطن "شهداؤنا الأبرار"  
إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حريتنا "أسرانا البواسل"

إلى والدي الحبيب... حفظه الله

إلى والدتي الغالية... حفظها الله

إلى أخوتي وأختي الأحباب على قلبي.

إلى كل من قدم لي العون من أصدقاء ورفقاء الدرب الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي  
التعليمية....

إلى مشرفي العزيز د. نايف جراد الذي لم يبخل على بعبائه وعلمه  
إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

جميلة أديب العواودة

إقرار

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

التوقيع: جميلة العواودة.....

جميلة أديب احمد العواودة

التاريخ: 2018/12/10

## شكر وعرفان

أحمد الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدى والمنتهى، والصلاة والسلام على الرسول المعلم القائل صل الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله (رواه البخاري)، وبعد أن أتم الله نعمته على إذ أكملت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لي أجرها، وأن ينفع بها.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لجامعة القدس، وإلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشادهم ونصحهم من النفع والفائدة في إثراء الدراسة.

واعتزافاً لذوي الفضل بفضلمهم، ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل، الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الفاضل/ نايف جراد الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعه الصدر فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة، ممثلة بكل من: الدكتور/..... مناقشاً داخلياً، والدكتور/..... مناقشاً خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة، سائلاً الله- عز وجل- أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء.

والشكر موصول لجميع العاملين في جامعة القدس، والعاملين في شركة التأمين الوطنية، وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الأصدقاء والأخوة الذين شجعوا، وساهموا في إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة

جميلة أديب العواودة

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر جميع العاملين في الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله، حيث اعتمدت الدراسة على توظيف المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لطبيعة وأغراض هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها ، تم اختيار المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (40) وتوزيع (40) استبانة استرد منها (38) استبانة بنسبة استرداد (95%) كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي لمعالجة البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله جاء بوزن نسبي (85.420%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وكان ترتيبها كالتالي (التحليل البيئي الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية)، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة في مدينة رام الله جاء بوزن نسبي (88.596%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وكان ترتيبها كالتالي (التكلفة الأقل، الجودة، التميز والإبداع، الاستجابة)، وبينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وأظهرت النتائج أيضاً أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير العمر، عدد سنوات الخدمة.



# **The role of strategic management in achieving a competitive advantage of insurance companies in Palestine**

**“National Insurance Company as a case study”**

**Prepared by: Jamila Adib ahmad Al- Awawdeh**

**Supervised by: Dr. Nayef Jarad**

## **Abstract**

This study aimed to identify the reality of the strategic management implementation in achieving a competitive advantage from the view point of all senior management members in National Insurance Company in the city of Ramallah. The study adopted the descriptive approach as it is applicable to the nature and purposes of this research. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire and distributed it after verifying its validity and stability. A comprehensive survey of the study population was conducted which covered 40 participants; 40 questionnaires were distributed, and 38 of them were retrieved which made the recovery (95%). To statistically analyze and process data, and in order to reach the results of this study, the Statistical Package for the Social Science (SPSS) was used.

One of the most important findings of the study was that the reality of the strategic management implementation in National Insurance Company in the city of Ramallah has a relative weight of (% 85.420), with a (very high) approval degree, and its order was as follows: (the strategic environmental analysis, the strategy formation, the strategy implementation, the strategic assessment and control). The level of achieving a competitive advantage in the company in the city of Ramallah has a relative weight of (% 88.596), with a (very high) approval degree, and its order was as follows: (the lower cost, the quality, the excellence and creativity, and the response). The study showed that there is a strong correlation between the strategic management and the competitive advantage.

The results also indicated that there is a direct correlation with a statistically significant relationship between the strategic management and achieving a competitive advantage in the National Insurance Company in Palestine, and the absence of statistically significant differences between the responses of the sample members attributed to the demographic variables, except the variables of age and the years of service number.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

- 1.1 مقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أهداف الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 مبررات الدراسة
- 6.1 فرضيات الدراسة وأنموذج الدراسة
- 7.1 حدود الدراسة
- 8.1 هيكل الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة:

تعاصر مجتمعاتنا حالياً العديد من التغييرات الاقتصادية والإدارية، والمستجدات المتسارعة، والتي تسفر عن فرص وتحديات، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة مهمة إدارية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص، وتجنب التهديدات، وبالتالي فإن البيئة الخارجية أكثر تنوعاً وتعقيداً من البيئة الداخلية، والتي تكون خارج حدود السيطرة، في حين أن المتغيرات الداخلية للمنظمة تكون في حدود سيطرتها.

وتعد المنظمات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة على البيئة التي توجد فيها، حيث إنها في حالة تفاعل مستمر معها، وبالتالي إن البيئة التي تتعامل فيها هذه المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً واضطراباً بسبب التغيرات المستمرة مما أدى إلى عدم استقرار هذه المنظمات، ومن هنا تأتي أهمية الإدارة الاستراتيجية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية التي من شأنها أن تؤدي إلى التكيف والتعايش مع المتغيرات الرئيسية الداخلية والخارجية المتعلقة بالعملاء والسوق والخدمة المقدمة والفرص من أجل تحقيق الاستمرار والنمو. (أحمد، 2016)

إن أهمية الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى فهم سليم وواضح من قبل صانعي القرار في المؤسسات المختلفة، بحيث تقوم هذه المؤسسات بممارسة نشاطها بأسلوب علمي سليم، حتى تستطيع الوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وذلك كي تتمكن من الاستفادة من التغيير في البيئة المحيطة التي تعمل بها، بما يحقق لها في النهاية توجهاً فعالاً بصورة أفضل لإدارة أعمالها .

وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى الارتقاء بعمل منظمات الأعمال، وتوصف بأنها نظام مفتوح يقوم على التفاعل والتغير، إذ تركز على الإبداع والابتكار، ومواكبة كل ما هو جديد، و شامل ويستجيب للمتغيرات , بحيث يجري التركيز على النتائج (عبد الفتاح، 2016).

إن تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين في فلسطين إنما يعتمد على قدرة تلك الشركات على تحقيق ثلوث التطوير أو التحسين المستمر؛ المتمثلة في الإبداع والابتكار والنمو، ف قدرة الشركات على تحقيق التميز يعتمد على قدرتها في تحقيق الجودة في مكونات منتجاتها وفي مدخلاتها وفي أسعارها وفي طرائق توزيعها وترويجها، فالشركات الصناعية لا تستطيع التطور والتميز وبناء الميزة التنافسية إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي وإداري داعم ومساند لهذا التميز والتطور والنمو.(المصري، وعابدين، 2017 )

مما سبق يتضح ان المناخ التنظيمي والإداري يعتبر ضرورة من ضرورات النمو والتطوير والتميز ومواكبة التقدم والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتكيف معها لتستطيع هذه الشركات حل المشكلات التي تواجهها بفعالية وتكون قادرة على إيجاد الحلول الابتكارية، والقدرة على تفهم حاجات الآخرين، ولهذا تم دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة التأمين الوطنية في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية أشارت بعض الدراسات بوجود قصور في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الشركات كدراسة (التلبناني، وآخرين، 2012)، ودراسة (الشريف، 2015)، ودراسة (المصري، وعابدين، 2017)، لذلك أدركت شركات التأمين بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص أن البقاء والاستمرار في الأسواق يتطلب منها تحقيق الميزة التي تميزها عن غيرها من المنافسين، ويتطلب منها المقارنة بشكل مستمر مع أفضل المنافسين في الأسواق، فالشركات في فلسطين تعاني من مشكلات متعددة تتمثل في قلة الموارد وانخفاض رأس

المال، فكل تلك المشكلات تتطلب منها الإبداع والابتكار في طرائق تحصيل الموارد أو اقتناص الفرص التسويقية بما يحقق النفع والتميز لشركات التأمين، وبالتالي تحاول الدراسة التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاجابه على سؤال المشكلة البحثية التالي:

**المشكلة الرئيسية:**

**مادور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين ؟**

**وينبع من السؤال الرئيسي الأسئلة النوعية الآتية :**

- 1- ما واقع الإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 2- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكفاءة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 4- ما مقدار التغير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة التأمين الوطنية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

### **3.1 أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس في الكشف عن واقعتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، وعلاقتها بالميزة التنافسية، ويندرج تحته مجموعة من الأهداف:

- 1- تسليط الضوء على واقعا لإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 2- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكلفة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 3- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 4- معرفة مقدار التغيير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 5- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة التأمين الوطنية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- 1- تكمن أهمية البحث في دراسة وتحليل منهج الإدارة الاستراتيجية وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية، وهي نقطة أساسية وضرورية حتى يتم الوصول إلى بيئة عمل ملائمة تؤدي إلى تعزيز كفاءة عمل شركات التأمين.
- 2- هناك أهمية للقيام بهذه الدراسة حيث أن شركات التأمين ذات أهمية ، ولا بد من البحث عن سبل لتحسين وتطوير أدائها.
- 3- من الجانب العملي، تعطي هذه الدراسة تقييماً عملياً طبقاً لأبعاد ومحاور الإدارة الاستراتيجية من جانب الممارسين والباحثين. لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية توجيه الاهتمام نحو الدور المحتمل للإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين، وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة في المكتبة العربية، وخاصة الفلسطينية.
- 4- إمكانية توفير دلالات عملية تساعد على تطوير شركات التأمين، وذلك من خلال ما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة، وذلك كمحاولة للإسهام في تحديد الأسباب المحورية التي تفسر بعض أسباب ضعف أداء هذه الشركات.

## 5.1 مبررات الدراسة

بدأت شركات التأمين عملها في فلسطين في أواخر العام 2004م، ساعد صدور قانون التأمين رقم (20) لعام 2005م، في إعادة تنظيم قطاع التأمين، حيث مرت هذه الشركات كغيرها من المؤسسات العاملة في فلسطين بظروف مختلفة كان لها تأثيرات متباينة سلباً وإيجاباً على تقديم خدماتها، وكان من بين هذه الظروف والمتغيرات فيما يتعلق بعدم الاستقرار في البيئة الداخلية والخارجية؛ مما أدى لتبنيها الفكر الإداري الحديث المتمثل بالإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، ومن أهم هذه المبررات التالي:

- استكمال الدراسات التي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية بدراسة تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الشركات للمواطن الفلسطيني سواء كان للشركات أو الأفراد على أساس دراسة كافية لمتطلبات المجتمع الفلسطيني والاحتياجات وفرص النمو المحتملة للشركات.
- العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بسوق التأمين العالمية لمواجهة المخاطر؛ إضافة إلى تجرته العديد من الدول في قطاع التأمين، والتي اثبتت وجود الأثر الكبير للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين.
- أهمية فاعلية دور مجتمع الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق غايات الشركة.
- اهتمام الباحثة الشخصي كونها موظفة في شركة التأمين الوطنية.

## 6.1 فرضيات نموذج متغيرات الدراسة:

### 1.6.1 فرضيات الدراسة:

بناء على ماتناولته مقدمة ومشكلة الدراسة يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفرضيات تبعا للمتغيرات المستقلة المتمثلة بالإدارة الاستراتيجية ( التحليل البيئي الاستراتيجي ) ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، تنفيذ ورقابة الاستراتيجية ) ، والمتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية والذي يشمل