



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية.

(الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها في أداء العاملين)

شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

“Outstanding Competencies of the Palestinian Insurance Companies and their Impact on Staff Performance”

The Study: TRUST International Insurance Company

إعداد الباحث:

أحمد محمود محمد أبو صفية

بإشراف:

أ.د. مجيد منصور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين) 2022

إجازة الدراسة

(الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها في أداء العاملين)

شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

“Outstanding Competencies of the Palestinian Insurance Companies and their Impact on Staff Performance”

The Study: TRUST International Insurance Company

إعداد الباحث:

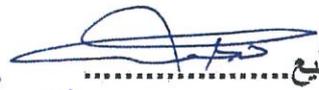
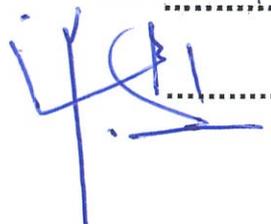
أحمد محمود محمد أبو صفية

بإشراف:

أ.د. مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في (2022 / 12 / 19)

أعضاء لجنة المناقشة

1. الأستاذ الدكتور: مجيد منصور
الجامعة العربية الأمريكية مشرفاً ورئيساً
التوقيع.....
2. الدكتور: عطية مصلح
جامعة القدس المفتوحة عضواً داخلياً
التوقيع.....
3. الدكتور: رسلان محمد
جامعة القدس المفتوحة عضواً خارجياً
التوقيع.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ

يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

(سورة طه الآية 114)

التفويض

أنا الموقع أدناه؛ أحمد محمود محمد أبوصفية أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2022/12/19

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

(الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها في أداء العاملين)

شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

‘‘Outstanding Competencies of the Palestinian Insurance Companies and their Impact on Staff Performance’’

The Study: TRUST International Insurance Company

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث علمي لدى أي مؤسسة بحثية أخرى.

Declaration

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research institution.

الاسم: أحمد محمود محمد أبو صفية

التوقيع:

التاريخ: / / 2022

الإهداء

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به في إتمام هذه الدراسة.

إلى سر النجاح، والدي وأمي المبجلين، أمدهما الله بالصحة والعافية.

إلى زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب والحياة التي كانت سنداً دائماً لي وشاركتني متاعب هذه الدراسة الغالية عبير.

إلى أحابي، شعاع الحياة... أبنائي الأحباء (شذى، محمود، وياسمين).

إلى كل من ساندني وكان عوناً لي لإنجاز هذه الدراسة...

إلى الزملاء والزميلات لما بذلوه من نصح وتوجيه.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع مع خالص الحب والاعتزاز.

شكر وتقدير

قال تعالى وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (لقمان، الآية 12)

الحمد لله أولاً وأخيراً.

يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" لذا يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى مشرفي على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور مجيد منصور لتفضله الكريم على الإشراف على هذه الدراسة، الذي ساندني ووجهني ونصحني في رحلة الإشراف على الرسالة حتى إتمامها، فله مني وافر الشكر وعظيم الامتنان والعرفان، وإلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لكم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى إدارة شركة ترست العالمية للتأمين لما قدموه من تسهيلات أسهمت في نجاح هذه الدراسة.

كذلك إلى جامعتي الحبيبة جامعة الوطن جامعة الكل الفلسطيني.. جامعة القدس المفتوحة والتمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور سمير النجدي - حفظه الله ورعاه - وعمادة الدراسات العليا في الجامعة والتي أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي الجامعية العليا، وكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها وبالخصوص أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية والذين لم يتوانوا لحظة بالمن علينا بالنصح والفائدة والمعرفة العلمية.

الباحث

أحمد محمود محمد أبو صفية

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الدراسة - قرار اللجنة
ب	الآية القرآنية
ج	تفويض
د	إقرار
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ي	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
الملخص	
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	1.2.1 أسئلة الدراسة
7	1.2.2 أهداف الدراسة
8	1.2.3 أنموذج الدراسة الافتراضي.

رقم الصفحة	الموضوع
9	1.2.4 متغيرات الدراسة.
10	1.3 فرضيات الدراسة.
12	1.4 أهمية الدراسة.
14	1.5 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة.
18	1.6 مجتمع الدراسة.
19	1.7 حدود الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
21	1.2 الإطار النظري
21	1.1.2 المقدمة
22	2.1.2 الجدارات استعمالاتها وأنواعها ونماذجها
22	1.2.1.2 تمهيد
23	2.2.1.2 الجدارة اصطلاحاً (Competence)
24	3.2.1.2 مداخل الى الجدارة
30	4.2.1.2 أهمية الجدارة
31	5.2.1.2 مراحل دورة حياة الجدارة
32	6.2.1.2 مفهوم الكفاءة ومفهوم الجدارة:
35	7.2.1.2 أنواع الجدارات

رقم الصفحة	الموضوع
43	3.1.2 أداء العاملين Employees Performance
43	1.3.1.2 المقدمة
44	2.3.1.2 أبعاد أداء العاملين
47	3.3.1.2 عوامل تؤثر في أداء العاملين
50	4.3.1.2 أهمية أداء العاملين
55	3.2 شركات التأمين الفلسطينية، شركة ترست للتأمين
60	2.2 الدراسات السابقة
60	أولاً: الدراسات العربية
76	ثانياً: الدراسات الإنجليزية
79	2.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
86	1.3 تمهيد
86	2.3 منهجية الدراسة
87	3.3 مجتمع الدراسة
87	4.3 أدوات الدراسة
88	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
91	6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
92	7.3 سمات مجتمع الدراسة
100	8.3 مقياس الدراسة وتصحيح درجات المقياس

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات	
103	1.4 المقدمة
103	2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.
104	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
106	1.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.
108	2.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.
110	3.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.
112	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
114	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
116	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
117	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
125	6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.
132	7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
139	1.5 النتائج
142	2.5 التوصيات
المراجع	
144	المراجع العربية
151	المراجع الإنجليزية
154	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
9	أبعاد المتغير المستقل الجدارات من وجهة نظر دراسات سابقة	1.1
10	أبعاد المتغير التابع أداء العاملين من وجهة نظر دراسات سابقة	2.1
83	مقارنة بين الدراسة السابقة والحالية	1.2
89	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات المقياس المستخدم في الدراسة	1.3
93	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	2.3
94	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	3.3
96	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.3
97	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.3
99	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	6.3
101	درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	7.3
101	مستويات التصحيح لمقياس الدراسة	8.3
104	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجدارات المتميزة على أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً	1.4

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
107	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجداريات المتميزة على جودة العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً	2.4
109	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجداريات المتميزة على الالتزام في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً	3.4
111	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجداريات المتميزة على كمية العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً	4.4
113	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجداريات الشخصية على أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً	5.4
114	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر جداريات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً	6.4
116	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر جداريات الريادة في أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين	7.4
118	إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور الجداريات المتميزة	8.4
119	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الجداريات الشخصية ضمن محور الجداريات المتميزة	9.4
122	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد جداريات المفاهيم الذاتية ضمن محور الجداريات المتميزة	10.4
124	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد جداريات الريادة ضمن محور الجداريات المتميزة	11.4
126	إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور أداء العاملين	12.4
126	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد العمل المنجز ضمن محور أداء العاملين	13.4
128	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الالتزام ضمن محور أداء العاملين	14.4

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
130	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد كمية العمل المنجز ضمن محور أداء العاملين	15.4
133	اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير الجنس	16.4
134	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير العمر	17.4
135	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18.4
136	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	19.4
137	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	20.4

قائمة الاشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة الافتراضي	1.1
27	سمات الجدارة وعلاقتها بالمرجات	1.2
29	العلاقة بين الجدارات الظاهرة والجدارات الكامنة	2.2
49	العلاقة بين الجدارة والإداء	3.2
93	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	1.3

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
95	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	2.3
96	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.3
98	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	4.3
100	التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.3

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
155	قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة	.1
156	طلب تحكيم استبانة	.2
157	استبانة الدراسة	.3
163	كتاب تسهيل مهمة	.4

(الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها في أداء العاملين)

شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

إعداد: أحمد محمود محمد أبو صفية

بإشراف الأستاذ الدكتور: مجيد منصور

2022

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية، وأثرها في أداء العاملين، ولتحقيق هذا الغرض تم اختيار شركة ترست العالمية للتأمين كنموذج للدراسة، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل، حيث أن مجتمع الدراسة عدده غير كبير وهو (39) مما سمح باتباع هذا الأسلوب والذي يمنح النتائج دقة أعلى من أسلوب المعاينة، وأن أفراد مجتمع الدراسة حُصروا في (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية)، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: موافقة المبحوثين بدرجة مرتفعة لمحور الجدارات المتميزة، وهي تدل على درجة مرتفعة من تقييم أفراد مجتمع الدراسة لمحور الجدارات المتميزة في شركة ترست العالمية للتأمين، ووجود أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الشخصية في أداء العاملين لدى شركة ترست العالمية للتأمين، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لجدارات الريادة في أداء العاملين لدى شركة ترست

للتأمين، إضافة إلى ذلك، بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لأي من المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة ترسيخ مؤشرات أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية المتمثلة في: (الالتزام، جودة العمل المنجز، وكمية العمل المنجز)، والاهتمام بأخذ بُعد الشخصية بعين الاعتبار المتمثل في (المهارة، المعرفة، القدرات)، لما له من دور مهم وفعال في تطوير أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية في عملية الاستقطاب والتوظيف، و الاستمرار في التوجه الاستراتيجي باستخدام الجدارات المتميزة لتنفيذ أهداف المنظمة واستكمال جوانبها المتعددة والذي يقود شركات التأمين الفلسطينية إلى التمايز في ظلّ التطور التكنولوجي محلياً ودولياً.

الكلمات المفتاحية: الجدارات المتميزة، أداء العاملين، شركات التأمين الفلسطينية، شركة ترست العالمية للتأمين.

**Outstanding Competencies of the Palestinian Insurance Companies and
their Impact on Staff Performance
The Study: TRUST International Insurance Company**

Prepared By: AHMAD MAHMOUD MOHAMMAD ABU SAFIYAH

Supervised By: Dr. MAJEED MANSOUR

2022

Abstract

This study aimed at defining the outstanding competencies of the Palestinian insurance companies and their impact on staff performance. To achieve this purpose, TRUST International Insurance Company was selected as a study sample. The descriptive analytical approach was used to achieve the study purpose and answer its questions. The study population was not enough large (it is 39) which allowed us to apply the comprehensive inventory method by which higher accurate results can be obtained when compared with the sampling method. Members of the study population were restricted into middle, senior and executive management. As of that and to achieve the study goals, the questionnaire was used as a tool to collect data, which was analyzed by using SPSS software.

The study found a set of findings: the most important one was the highly approval by the respondents on outstanding competencies that indicated a high degree of evaluation by members of the study population on the pivot of these outstanding competencies at TRUST International Insurance Company, the morally significant impact of personal competencies in staff performance of TRUST International Insurance Company and the morally significant impact of entrepreneurial competencies in staff performance of

TRUST International Insurance Company. Moreover, the study demonstrated no statistically significant differences with respect to any of the demographic variables (age, sex, scientific qualification, years of experience, job title).

The study made several recommendations, including the need to consolidate staff performance indicators at the Palestinian insurance companies represented into (compliance, quality of completed work, quantity of completed work), and to focus on considering the interpersonal dimension represented into (skill, knowledge, capabilities) which could play an important and effective role in staff performance development at the Palestinian insurance companies during hunting and recruitment, and to continue following the strategic orientation by using competencies and outstanding competencies for the implementation of organization's objectives as well as complementing its multiple aspects that will lead the Palestinian insurance companies to differentiation in the light of international and local technology development.

Keywords: Outstanding Eligibility, Staff Performance, Palestinian Insurance Companies, TRUST International Insurance Compan

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
 - 1.2.1 أسئلة الدراسة.
 - 1.2.2 أهداف الدراسة.
 - 1.2.3 أنموذج الدراسة الافتراضي.
 - 1.2.4 متغيرات الدراسة.
- 1.3 فرضيات الدراسة.
- 1.4 أهمية الدراسة.
- 1.5 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة.
- 1.6 حدود الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعدّ الجدارات المتميزة بمثابة المعيار الأساسي الذي يحدّد نجاح المنظّمات بشكل عام، والمنظّمات الخاصّة الخدمية بشكل خاص، ولا سيّما قطاع التأمين، ومما لا شك فيه أن المنظّمات في عالم اليوم صغيرة كانت أم كبيرة أم عملاقة بحاجة ماسة إلى وجود جدارات ذات موهبة متميزة تعمل على بناء القرار والفكر الاستراتيجي السليم لخدمة وتطوير نفسها، وتطبّق مفاهيم علم الإدارة وخاصّة الإدارة الاستراتيجية. ونتيجة للعولمة والتّطور السّريع، أصبحت البيئة عالمية المحتوى والمضمون، وتولّدت منافسة شديدة نظراً لمحدودية الموارد وتطوّر المعرفة والتّوجه نحو الرقمنة بشكل ملفت ومضطرد.

في هذا السّياق يرى إدريس، وائل وأبو جمعة، محمود (2019)، أن الجدارات تساعد منظّمات الأعمال في التّركيز على السّمات الخاصّة بالأفراد العاملين والواجب توفّرها لديهم لغرض إنجاز الأعمال والمهام الموكّلة إليهم بنجاح؛ فهناك ثلاثة مداخل للتّوجّه بالعاملين؛ المدخل الأول: التّوجّه بالعاملين؛ حيث تعدّ الجدارة صفة متميّزة ذات أثر، وتتشكّل من المهارة والخبرة والمعرفة، أما التّوجّه الثاني فهو: التّوجه بالعمل؛ حيث يشبه المدخل الأول من حيث الصّفات للجدارة، إلا أنّه يختلف معه بأنّه يؤخذ العمل كنقطة ارتكاز، ويكون أكثر تحديداً؛ بحيث يكون تحديد الأنشطة فيه مركزياً، والمدخل الثالث هو: مدخل متعدد الأساليب؛ والذي يجمع بين المدخلين - أنفيّ الذكر - ويعمل على تجنّب الانتقادات الموجّه لهما، كما تسهم الجدارات في معرفة الأسلوب الممكن اتّباعه لقياس أداء العاملين،

وبالتالي ربط الأداء مع توجهات استراتيجية الأعمال في المنظمة. يعني ذلك انه لا بدّ من وجود جدارات متميزة وقادة أكفاء وأذكياء ذوي فكر استراتيجي خلاق ومتميزون في كل الميادين. ومن الجدير بالذكر أنّ الجدارات المتميزة في الشركات لغة مشتركة وأسلوباً عاماً باستطاعته أن يحقق التكامل بين وظائف المنظمة والقدرات المتميزة الواجب توفرها لدى العاملين ممّا يحقق قيمة مضافة وفريدة تنعكس على أداء العاملين في منظمات الأعمال.

كما يرى كلاً من (Horton, & David farnham, 2002) أن الجدارة تعني المهارات والمعرفة والخبرة والخصائص التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بشكل فعّال، ولكي تتقدّم المنظمات وتتطور وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحليّة والدولية، فإن الأمر مرتبط بطبيعة وحجم المنظمة وما تؤدّيه القيادات الإداريّة من مدراء وقادة وأصحاب قرار في التأثير في أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسيّة وتطوير أداء المنظمات بشكلٍ عام؛ الأمر الذي يفرض على المنظمات السعي لاكتساب ميزة يقصد بها التفوق على منافسيها، والرفع من كفاءتها وفعاليتها والنّسبين المستمر لمؤشرات الأداء الفعّال لهذه المنظمات، إذ إنّ وجود الجدارات المتميزة المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النوع من المنظمات؛ والتي تختلف بطبيعة الحال عن غيرها من المنظمات الأخرى يحقّق لها أهدافها في المحصلة النهائيّة.

أوضح كلاً من (Chen & Chang 2010) ، بأنّ الجدارات المتميزة موجّهة استراتيجياً بالجدارات الجوهريّة للمنظمة، ومن النّاحية النّفسية، فإنّ الجدارات الوظيفيّة والجدارات المتميزة للمنظمة متشابهة ومترابطة من حيث نوعين من المواءمة؛ الأول، ما بين الفرد والمنظمة، والثانية، ما بين الفرد والوظيفة. لذلك تُعدّ الجدارات المتميزة مدخلاً لإدارة العنصر البشريّ في منظمات الأعمال والذي يؤدي بشكل نهائيّ إلى تفوّق المنظمة وتمييزها.

واتساقاً لما سبق؛ فإنّ التأثير بالتّطوير والرّقيّ في أداء العاملين يعتمد على مدى تأثير الجدارات المتميزة من القادة والمدراء من خلال جدارات: (الشخصية، المفاهيم الذاتية، الريادة).

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الجدارات المتميزة وتأثيرها في أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، وتم اختيار شركة ترست العالمية للتأمين كنموذج للدراسة؛ وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم الجدارات المتميزة، والتّعرف على مستوى الأداء بأبعاده من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركة ترست العالمية للتأمين، المتمثل بأبعاده، جودة العمل المنجز، الالتزام، وكمية العمل المنجز.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يُعدُّ قطاع التأمين من القطاعات المتغيرة والمتطورة بسرعة عالية، ويتسم بالمنافسة الشديدة بين المنظّمات محلياً وعالمياً، وازدياد وتنوّع مطالب العملاء بشكل مستمر، مما استدعى بالضرورة البحث عن مدراء قادة يتمتّعون بمهارات وقدرات مختلفة ذات مستوى عالٍ في المنظّمة، ويكونوا قادرين على مواكبة هذا التطور لتلبية احتياجات السوق والعملاء في منظماتهم. (سمايلى، وعمارة 2017).

إنّ نجاح المنظّمات مرتبط بكفاءة وأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع أداء العاملين لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمة على حدٍ سواء، فالمنظّمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها، وحسب نمط الأداء ومعايير الأداء المحددة كمّاً ونوعاً للجهد المبذول (عاشور، 2010، ص 11).

ويشير الدرة والصباح (2008)، إلى أنّ تحديد معايير تقييم الأداء يعدّ أمراً ضرورياً لنجاح نظام تقييم الأداء، لأنه يشكّل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومن الأمثلة على المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار: معرفة العمل والقيادة، المبادرة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، الاتجاهات نحو العمل وتفويض الصلاحيات. وبصورة عامّة فإنّ هذه المعايير تؤكّد على جانبين أساسيين، وهما: موضوعي (كميّة الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف والجانب السلوكي)، والآخر ذاتي، صفات الفرد (القابليّة، القدرة، الاستعداد، إمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين).

هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الجدارات المتميّزة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائيّة: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

ويتطلب من إدارة شركات التأمين الفلسطينية دراسة ومحاولة الحصول على حقائق وبيانات من شأنها تقييم أداء العاملين ومعرفة الأبعاد المتعلقة بالأداء.

فضلاً عمّا ورد، من المهم تحديد المهارات والقدرات والرغبة في أداء الأعمال المطلوبة منهم على أساس المعايير والأنظمة المطبّقة من قِبَل شركات التأمين الفلسطينية، ولتنفيذ هذه الإجراءات يتطلّب من إدارة الشركات البحث عن الأفراد الأكفاء ذوي الجدارات المتميّزة لتأدية الأعمال بالشكل الصحيح وفق المعايير المطلوبة، وهذا الأمر يعود الى جدارة مدير رأس المال البشري في المنظمة؛ كما ويتوجب على إدارة المنظمات تهيئة العمل الملائم لقدرات ومهارات الأفراد حتى يتمكّن هؤلاء العاملون من أداء واجباتهم في المكان والوقت الملائمين وصولاً للمخرجات بجودة عالية.

تبيّن الدّراسات السّابقة أن الجدارات المتميزة من العوامل المؤثرة في تحديد أداء العاملين وتطويرها بالشكل الذي يسهم في تطوير صناعة التّأمين؛ ومن هذا المنطلق فإنّ الدّراسة الحالية تحاول دراسة أثر الجدارات المتميزة بأبعادها المتمثلة في (الشّخصية، المفاهيم الذاتيّة، الرّيادة) في أداء العاملين بأبعاده المتمثلة في (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

1.2.1 أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما أثر الجدارات المتميزة على جودة العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟
- ما أثر الجدارات المتميزة في الالتزام في منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟
- ما أثر الجدارات المتميزة في كمية العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

السؤال الثاني: ما أثر الجدارات الشّخصية في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

السؤال الثالث: ما أثر جدارات المفاهيم الذاتية في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

السؤال الرابع: ما أثر جدارات الريادة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

السؤال الخامس: ما مستوى الجدارات المتميزة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

السؤال السادس: ما مستوى أداء العاملين من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً، تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي والجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة والمستوى، والمسمى الوظيفي).

1.2.2 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بيان أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف بمفهوم الجدارات المتميزة ودورها الفعال في منظمات الأعمال، وتقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الجدارات المتميزة وأداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين.

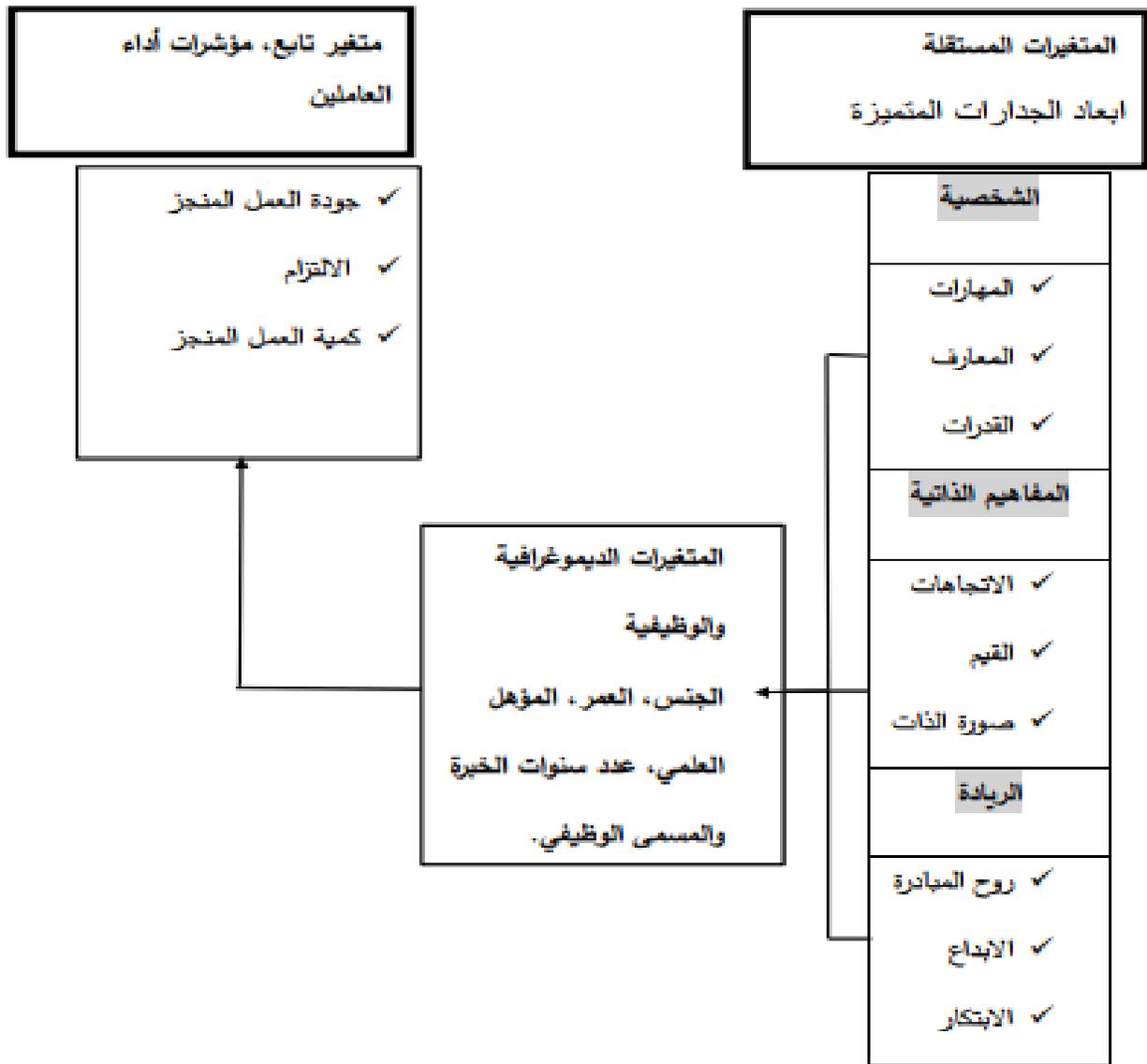
2- التعرف الى مستوى الجدارات المتميزة وأداء العاملين من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

3- التعرف الى الجدارات المتميزة وأثرها في أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

1.2.3 أنموذج الدراسة الافتراضي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، ومن أجل ذلك قام ببناء أنموذج الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيراتها؛ وهي على النحو التالي:

الشكل (1.1) أنموذج الدراسة الافتراضي



الشكل (1.1) أنموذج الدراسة الافتراضي

1.2.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

جدول (1.1)

أبعاد المتغير المستقل (الجدارات المتميزة) من وجهة نظر دراسات سابقة

الجدارات المتميزة	الباحث / الباحثة	الترتيب
<ul style="list-style-type: none"> - الاتجاهات - الوعي بالذات - المعرفة - المهارة 	عمرو، سيد 2020	.1
<ul style="list-style-type: none"> - الدوافع - المهارات - الخصائص الشخصية - الصفات - المفهوم الذاتي 	الزهراني، عبد الله بن عطية، (2012).	.2
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق النجاح الباهر في العمل - مبادرات 	بكري، عبد الرحمن 2014	.3
<ul style="list-style-type: none"> - صفات شخصية - التميز في العمل - إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية 	M.H.T. BKERS,2013	.4

جدول (2.1)

أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين) من وجهة نظر دراسات سابقة

الترتيب	الباحث/ الباحثة	أداء العاملين
1	أبو جمعة، محمود والمغربي، دينا، 2021	- جودة العمل - الالتزام
2	أبو جليدة، 2018	- جودة العمل
3	Engetou, 2017	- الالتزام - كمية العمل المنجز

3.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، للجدارات المتميزة مُجتمعاً في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً. وتتبقى منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، للجدارات المتميزة المتمثلة في (الشخصية/المفاهيم الذاتية/الريادة) على جودة العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، للجدارات المتميزة المتمثلة في (الشخصية/المفاهيم الذاتية/الريادة) على الالتزام في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، للجدارات المتميزة المتمثلة في (الشخصية/المفاهيم الذاتية/الريادة) على كمية العمل المنجز منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للجدارات الشخصية المتمثلة في (المهارات، المعارف، القدرات) في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لجدارات المفاهيم الذاتية المتمثلة في (الاتجاهات، القيم، وصورة الذات) في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، لجدارات الريادة المتمثلة في (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، في إجابات عينة حول أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة

ترست العالمية للتأمين أنموذجاً تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي والجنس والعمر ، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في دراسة أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية. حيث تكمن أهمية الجدارات في كيفية تطويرها وتعزيزها لدى العاملين، مما ينعكس على وضع إداري أكثر كفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف المرجوة والفاعلية التنظيمية؛ وبالتالي دعم الجدارات الفاعلة والمؤثرة في تجويد وصناعة التأمين وتجنّب الجدارات غير الفاعلة عند العاملين فيها، والعمل على استكشافها وتطويرها في الوقت المبكر.

أشارت دراسة الدماطي (2019)، بأن الجدارة هي تلك القدرات والمعارف والمهارات ومجموعة القيم التي تتكون من خلالها محدّدات الأداء للعمل في المنظمة وفقاً للمعايير المطلوبة مما ينعكس على الأداء المتميز في المنظمة.

وفي هذا السياق تفيد المنظمة في تحسين الأداء العام لها وزيادة القدرة التنافسية والسّمة الحسنة، وزيادة فعالية برامج التدريب والتطوير وتحسين عملية انتقاء العاملين في نظام الموارد البشرية في المنظمة، والحد من معدل التدوير الوظيفي (Busch, J & Spangler, W:2005 :95).

لذلك يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي تخدم الإدارة العليا في شركة ترست العالمية للتأمين، والطريقة التي سوف يتم من خلالها الاسهام في تطوير ورقّي أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية. وتستمدّ أهميتها من جانبين، كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها؛ والذي يعتبر من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية (الجدارات المتميزة) وحقل جديد من حقول المعرفة الحديثة.
2. ومن المتوقع مساهمة أدبيات الدراسة الحالية في رفد المكتبة بموضوع حيوي متطور يرتبط بإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الأهمية العملية

التي تتضح من خلال:

1. توفير معلومات تساعد الإدارة العليا في شركات التأمين الفلسطينية ولاسيما شركة ترست العالمية للتأمين - محل الدراسة - لمعرفة جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الضعف في ذات الموضوع.
2. طرح أدبيات الموضوع أمام الميدان المبحوث وادارته العليا والوسطى والتنفيذية، إذ أن البحث المعمق في هذا الموضوع - لا سيما الجدارات المتميزة - يعتبر من الموضوعات التي تلامس اهتمام إدارة شركات التأمين الفلسطينية، ولاسيما شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

3. تعكف الدراسة الحالية على دراسة أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين داخل أروقة شركة ترست العالمية للتأمين كأنموذج للدراسة، حيث تكمن هذه الأهمية في كيفية الرقي بها وتطويرها وتأثيرها في أداء العاملين، مما ينعكس على وضع إداري إيجابي فعّال ومؤثر داخل الشركة ككل.

4. تقديم توصيات لمتخذي القرارات في شركة ترست العالمية للتأمين محل الدراسة بناءً على نتائج الدراسة المرتبطة بأهمية الجدارات المتميزة وأثرها بأداء العاملين.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة:

أ. الجدارات المتميزة Distinctive Competencies

يعرّفها (بكري عبد الرحمن، 2014) بأنها: مبادرات سلوكية للفرد، غير معبر عنها في التوصيات الوظيفية في المنظمة، تتفاعل مع بيئة العمل المحيطة، وتعكس رؤية الفرد لكيفية تحقيق النجاح الباهر في العمل.

ويرى (William, 2012): أن الجدارة حزمة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتماسك مع بعضها البعض، وتؤثر بشكل مباشر في النتيجة النهائية في العمل ويمكن تطويرها من خلال التدريب وقياسها بمعايير متفق عليها في داخل المنظمة.

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من الخصائص التي تتوفر لدى العاملين في شركات ترست العالمية للتأمين لتحقيق أهدافها، حيث تشتمل هذه الخصائص القدرات، المهارات والمعارف المرتبطة بالمهنة، المعارف التقنية أو الفنية مهارات الأداء واتجاهات وقيم العاملين، وتم قياسها من خلال المتغيرات التالية:

1. الجدارات الشخصية Personal Competencies

مجموعة من القدرات والكفايات التي يتمتع بها الشخص والتي تؤهله للقيام بالواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية. (المعرفة، المهارة، القدرات)

2. المفاهيم الذاتية Self-Concepts

ويعرفها أبو مغلي، (2002)، بأنها تكوين معرفي منظم وموحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة للذات، بحيث يبلوره الأفراد العاملون في المنظمات ويعتبره تعريفاً نفسياً لذاتهم.

ويعرفها الباحث بأنها: توجهات الفرد أو قيمته أو تصوراته الذاتية حول آلية العمل في شركات التأمين الفلسطينية، وخصوصاً شركة ترست العالمية للتأمين، ويشير إلى عدد من الخصائص لدى الأفراد العاملين مثل السمات والمهارات والقدرات والهوايات، وكذلك مدى معرفته لذاته أو الوعي الذاتي واحترام الذات الذي يؤثر بشكل مباشر على الأعمال في داخل وخارج المنظمة.

3. الريادة Entrepreneurship

قدرة الموظف على إبراز المواهب وتحويل الأفكار الخلاقة إلى ابتكارات ملموسة وغير ملموسة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة ويكون وراء هذه الابتكارات رؤى وممارسات فضلى غير تقليدية، ويمكن التعبير عنها ب (روح المبادرة، الابداع، الابتكار).

ب. أداء العاملين Employees Performance

مما لا شك فيه أن علم إدارة أداء العاملين ذو أهمية عظمى في المنظمات لما له من أثر بالغ في بقائها في موقف تنافسي قوي، والقدرة على مواكبة التطورات المتسارعة التي وصلت إلى حالة من المنافسة الشديدة، لذا كان لا بدّ من التأكيد على النشاطات والمخرجات لأداء العاملين في ظلّ الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

أشار أبو جمعة والمغربي (2021)، أنه من أهم مؤشرات قياس الأداء، هي مدى كفاءة فاعلية العاملين في المنظمات، ولا سيّما الربحية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من قبل العاملين بشكل مجود، ما دفع المنظمات الى التركيز بشكل إيجابي في تطوير الأداء للديمومة والبقاء في بيئة الأعمال، وهذا لا يحدث إلا من خلال التطوير والتدريب ومعرفة المهارات والقدرات والتأثير عليهم بشكل إيجابي لتحقيق ما ذكر.

تري رحماني (2019)، ان الأداء هو عبارة عن إنجاز الأهداف والأعمال باستخدام الموارد بكفاءة عالية وتعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد وكذلك قيام العاملين بالمهام والأنشطة المختلفة في المنظمة أي أن (السلوك الوظيفي الهادف استجابة لمهمة أو هدف معين).

يعرفه الباحث هو مقدار الإنجاز والسلوك الذي يقوم به العاملين في المنظمة، ويقاس على أساس الكفاءة والفاعلية التنظيمية (يخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين). وتم قياسه من خلال المتغيرات التالية في شركة ترست العالمية للتأمين محل الدراسة، على النحو التالي:

1. جودة العمل المنجز (Quality of the Work Accomplished):

ونعني بذلك مدى الاتقان والابداع والابتكار ومطابقته مع الجهد لمواصفات أهداف معينة محددة من قبل الإدارات في المنظمات، وهي مرتبطة بمدخلات ومخرجات في داخل المنظمات الخدمائية مثل شركات التأمين موضوع الدراسة، أما المدخلات فهي (خدمة/ سلعة) والخلو من الأخطاء في العمل، وتجويد أنشطة المنظمة المختلفة. (أبو جليدة، 2018).

2. الالتزام (Commitment):

يعدّ الالتزام في العمل هو النواة أو الوقود الداخلي (غير المرئي عادة) الذي يؤدي إلى الكثير من الأمور المتفوقة في العمل، والتي من بينها على سبيل المثال: معدل الولاء والانتماء الذي يحقق الرضا، والإنتاجية العالية، والكفاءة وتجويد الخدمات المقدمة، والرغبة المحمومة في التّعلم الدائم والاستفادة من الآخرين وإفادتهم. ويرى (Porter 1974) بأن التزام هو الاستعداد الممتاز للأفراد العاملين لبذل جهود مضاعفة لصالح منظمتهم، وامتلاك الولاء والرغبة الشخصية للبقاء والانتماء للعمل في داخل المنظمة، والقبول بقيمتها وأهدافها السامية. وأنّ هناك ثلاثة مداخل للالتزام وهي: مدخل التبادل، المدخل النفسي، المدخل المشترك.

3. كمية العمل المنجز (Quantity of the work Accomplished):

وهو مقدار العمل الذي يتم إنجازه من قبل العاملين في الظروف الطبيعية للمنظمة خلال وحدة زمنية محدّدة مسبقاً، وذلك عبر ما يبذله الفرد من طاقة عقلية أو بدنية لتأدية ذلك العمل، ويعبّر عنها بسرعة الأداء أو البعد الكمي للجهد المبذول.

6.1 مجتمع الدراسة:

شركات التأمين الفلسطينية

هي منظمات تأمين تعمل في الأراضي الفلسطينية، بموجب قانون شركات الضمان الصادر عام 1945، حيث تعمل في مجال تأمين الأضرار والخسائر، والتأمين الطبي وغيرها من التغطيات التأمينية المحلية والدولية مقابل، ويكون هنالك تعهد بالتعويض مقابل رسوم، ويبلغ عدد الشركات الفلسطينية العاملة في الأراضي الفلسطينية (10) شركات، منها 7 شركات تأمين عادية، وشركة تأمين تكافلية، وشركة تأمين حياة، وشركة تأمين الرهن العقاري. (بانوراما التأمين، المصدر:

<https://insurancepanorama.com>

وقامت الدراسة الحالية بدراسة شركة ترست العالمية للتأمين كنموذج للدراسة.

شركة ترست العالمية للتأمين

منظمة تعمل في مجال التأمين، تأسست في فلسطين عام 1994 كشركة مساهمة خصوصية، وقد وُجِدَت ترست في فلسطين لتوفّر الحماية والضمان لممتلكات المواطنين ورفد الوطن بالكوادر والخبرات القديرة القادرة على المساهمة في تعزيز الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وحتى تكون صاحبة رسالة، وسباقة للمساهمة في خدمة فلسطين ومواطنيها ومؤسساتها.

ترست للتأمين هي امتداد لمجموعة شركات ترست العالمية للتأمين وإعادة التأمين المنتشرة في 17 دولة عالمياً وإقليمياً، التابعة لمجموعة نست القابضة "للاستثمارات" والتي بدأت اعمالها عام 1989

في أمريكا الجنوبية لتملك فيما بعد استثمارات ضخمة في العديد من القطاعات أهمها التأمين والاستشارات في 20 دولة موزعة على أمريكا وأوروبا وإفريقيا وآسيا. وبهذا باتت المجموعة تمتلك نخبة الخبرات العربيّة والعالميّة في أعمالها. يوجد لشركة ترست العالمية في فلسطين عدة نشاطات واستثمارات في فلسطين وخارجها من خلال الشركات التابعة لها وهي: ترست العقارية، ترست السيّاحية، ترست سمارت هيلث.

المصدر. <https://www.trustpalestine.com/ar/articles/1>

7.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركة ترست العالمية للتأمين انموذج للدراسة.

الحدود المكانية: اشتملت الدراسة في شركة ترست العالمية للتأمين في فلسطين انموذج للدراسة.

الحدود الزمانية: من المتوقع إنجاز الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

الحدود الموضوعية: التعرّف على الجدارات المتميزة وأثرها في أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 المقدمة

2.1.2 مدخل مفاهيمي للجدارات المتميزة

3.1.2 أداء العاملين

4.1.2 شركات التأمين الفلسطينية

5.1.2 الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالجدارات المتميزة وأداء العاملين العربية

الدراسات المتعلقة بالجدارات المتميزة وأداء العاملين الاجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 المقدمة

في عصر التطور والابتكارات والعولمة وما صاحبة من انفتاح كبير بين المنظمات، الأمر الذي أدى إلى وجود تحديات كبيرة أمامها؛ حيث تضاعفت احتياجاتها في العمل اليومي وخصوصاً إدارة رأس المال البشري للاستفادة القصوى من التطورات المقتنة التي تساعد الإدارات العليا والقادة في مواجهة ضغوط العمل وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة وتجويد الخدمات التي تقدمها المنظمات وتقليل حجم الانفاق ومجارة التطور السريع في متطلبات مميزة في خدمة العملاء خصوصاً في المنظمات الخدمائية مثل شركات التأمين. وهذا يقودنا إلى الاهتمام الكبير في الجدارات المتميزة في الموارد البشرية والقيادة التنظيمية التي تعمل على تحديد احتياجات العاملين بما يضمن للمنظمة من إدارة استثمارها بطريقة متطورة ومهنية.

وقد تطورت الدراسات وتوسعت في أساليب واستراتيجيات الجدارات ونماذجها المتنوعة نظراً لأهميتها في تقييم أداء العاملين، وسوف تتطرق الدراسة الحالية في هذا الفصل وتسلط الضوء على المحاور التالية:

المبحث الأول: الجدارات استعمالاتها وأنواعها ونماذجها

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: شركات التأمين الفلسطينية

المبحث الرابع: الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول

مدخل مفاهيمي للجداريات المتميزة

2.1.2 الجداريات المتميزة استعمالاتها وأنواعها ونماذجها:

1.2.1.2 تمهيد

من الجدير بالذكر أن أسلوب الجداريات من الأساليب الإدارية الحديثة المتقدمة في عمل المنظمات سواء في إدارة رأس المال البشري وما له من تأثير مباشر في أداء العاملين وتأدية العمل وتطويره. حيث تجدر الإشارة الى أن بداية استخدامها كان على يد العالم ماكيلاند، والذي يساعد المنظمات في طريقة الاختيار والتعيين والتطوير وتقييم الأداء في المنظمة.

ويعرفه كل من نهلة هاشم وليلى السلايمة (2020) الجداريات بأنها القدرة على تقديم العمل الموكل بشكل فعال وصحيح بدون أخطاء، أي القدرة على انجاز مهمة بمهارة عالية من قبل القادة والمدراء وفقاً لمعايير وأهداف محددة مسبقاً والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجوانب المهارة المتعلقة بالأداء المتميز.

أشار بوعلي (2014)، الى أن الجداريات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمرجات في المنظمة

حيث تركز على ما هو متوقع من انجاز داخل بيئة العمل، والى ما يكتسبه من مهارات ومعارف، فهو بالأصل قدرة الافراد العاملين على تحويل المهارات والابداع والتميز الى موقف مساند وتحقيق الأداء المتميز في العمل.

وفي مطلع القرن الحالي بدأ الباحثون الاهتمام بموضع الجداريات في المنظمات وأبرزها أهمية القدرات والمهارات والخصائص الشخصية.

يمكن القول إن إدارة الجداريات تكمن في تقديم الدعم في مساعدة المنظمات في فهم الجداريات لكل عامل من العاملين في المنظمة ككل.

2.2.1.2 الجدارة اصطلاحاً (Competence)

ويرى محمود، حمدي أحمد، (2018)، أن الجدارة هي خواص ضمنية للأفراد العاملين في المنظمات تتمثل في طرق التفكير والسلوكيات وطرق التصرف وتمتاز بثباتها نسبياً وتقسم الى خمسة أنواع وهي: الدوافع، الصفات، المفهوم الذاتي، المعرفة، والمهارة.

وهناك من يُعرّف الجداريات من خلال التفرقة بينها وبين الكفاءة، وذلك بقوله أن الجدارة هي مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدّلات أداء متميّزة، والكفاءة هي اصطلاح إداري متعلّق بالموارد المتوفرة أو الطّاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتتحقّق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد.

وأشارت دغيم، جيهان (2022)، أن الجداريات السلوكية للأفراد العاملين في المنظمات لها دور كبير في التأثير في الأداء العام للمنظمة، حيث من السهل جدا تطوير هذه الجداريات من قبل الإدارة العليا، عن طريق التدريب حيث يعتبر الأقل كلفة في المنظمة بناء على ما يحقق من نتائج، أما بالنسبة لجداريات الدوافع الكامنة لدى العاملين التي تخص الشخصية فأنها الأكثر

تعقيداً، وكذلك جدارات المفهوم الذاتي التي تعتبر أقل تعقيداً مثل بناء الثقة بالنفس عند العاملين من قبل الإدارة العليا.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن يعرفها الباحث بأنها: الجدارات هي السمات والمهارات والمعارف الواجب توافرها لدى العاملين والقادة في المنظمات، والتي من خلالها يمكن الاستثمار الأمثل للموارد وتحقيق كفاءة وفاعلية في الأعمال داخل المنظمة.

3.2.1.2 مداخل الى الجدارة

يرى خاطر (2018)، أن هناك ثلاثة مداخل لدراسة الجدارات ويمكن أجمالها على النحو التالي:

1. المدخل العلمي: يستند الى بيانات مؤطرة على أساس تحليل وتوصيف الدور للعاملين والذي يحدد الإمكانيات والمهارات والدوافع وتؤدي في النتيجة النهائية الى وجود معايير سلوكية.

2. المدخل النفسي: وهو يمثل الدوافع والاتجاهات للفرد العامل في المنظمة والإيمان الراسخ في الولاء وحبّ العمل وتبني الأهداف التي تستند في الأساس على صفات شخصية بحثه في الإنسان من سلوك ودوافع وذكاء.

3. مدخل الأعمال في المنظمات: حيث أن جوهر استخدام أسلوب او استراتيجية الجدارات

هو تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على بقاء المنظمة في موقف تنافسي قوي أمام التّحديات الاقتصادية؛ فالأداء المتميّز الذي تحقّقه الجدارات لأي عمل في المنظمات

يقودنا الى أن للجدارة خصائص تتجلى في الخاصية الضمنية للفرد والعلاقات السببية
وئجملها على النحو الآتي:

أولاً: الخاصية الضمنية

وتعني طرق التصرف أو التفكير لدى الأفراد العاملين في المنظمة والذي يتسم بالثبات لفترة
طويلة.

يرى سعيد (2020)، أن هناك عدة سمات مكونة للجدارات المتميزة ويمكن إجمالها على
النحو التالي:

1. الدوافع

وهي تعبر عن رغبات الفرد التي تكون سبباً في دفعه للقيام بتصرف معين، مما يؤدي إلى
اختيار السلوك والأهداف والتوجهات. وتستفيد المنظمات من التغذية المرتدة في تطوير
العمل، ومواكبة التطورات الحاصلة. (الفضالة، فهد، 2018)

2. الصفات

وهي الاستجابة المرتبطة بالظروف أو المعلومات والخصائص المادية، وهي من الصفات التي
تعدّ غاية في الأهمية للقائد أو للجدارة؛ حيث التحكم بالمشاعر تجاه الآخرين والمبادرة، لما لها
من أهمية في معرفة اتجاهات الأفراد في العمل.

3. المفهوم الذاتي

توجّهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، مثال: الثقة بالنفس بإنجاز الأعمال الموكّلة له مهما كانت، وقيم الشّخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يمكنها أن تُنبئ عمّا سيفعله الشّخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

4. المعرفة

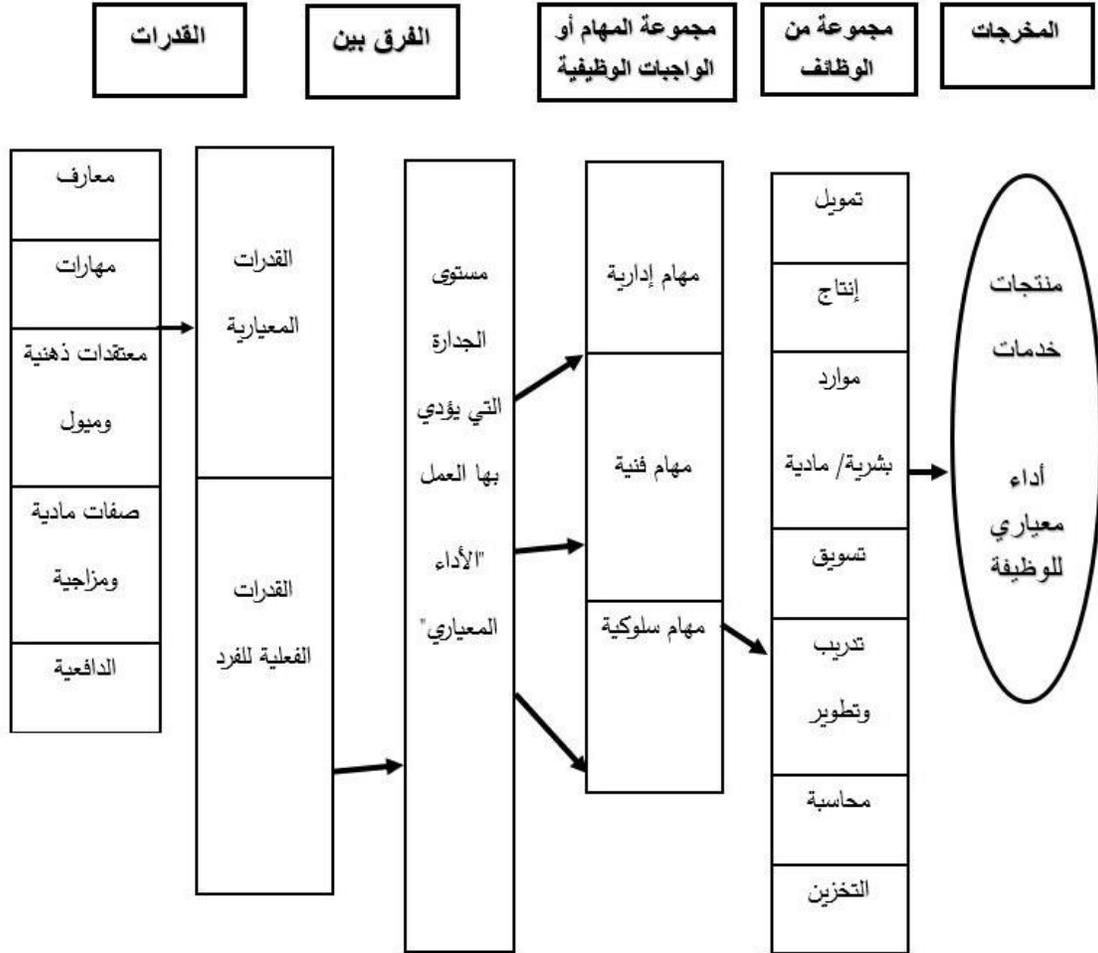
المعلومات المكتسبة في حقل معين مثلاً: (تخصّص الطّبيب مثلاً في مجال العيون) مع العلم أن جدارة المعرفة في جدارة مركبة حيث أنه لا يمكن التنبؤ بمستوى الأداء في العمل. لأنها تهتم بالمهارات والمعلومات كأسلوب قياسي، وإذا بحثنا حول اختبارات المعرفة نجدها تبحث في قدرة الذاكرة على الاسترجاع.

5. المهارة:

أداة تفسير مهمة ذهنية أو مادية مثل التفكير التحليلي الذي يعني التعرف على الأنماط في بيانات ومعلومات معقدة.

سمات الجدارة وعلاقتها بالمرجات

الشكل (1.2)



المصدر: (الشهري، نورة، 2021)، ص 244.

تجدر الإشارة هنا بأن الجدارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً في إدارة الموارد البشرية في داخل المنظمات من حيث الاختيار والتعيين؛ حيث تُحدد المتطلبات والشروط ضمن خطة مبنية على الجدارة داخل المنظمة. حيث أشار (Zhao and Dai, 2019)، إلى أن دائرة رأس المال البشري ترتبط بالجدارات في المنظمات، وتشمل التالي:

- القدرات والامكانيات: أي المهارات العلمية والمهنية والفنية لدى العاملين وكذلك اتجاهاتهم وقيمهم.
- التحفيز والتزام العاملين: مدى قدرتهم على تحقيق الفاعلية التنظيمية لهم، أي مدى ربط مصالحهم بمصالح المنظمة.
- الابتكار والتعلم: قدرتهم على التغيير والتطوير

ثانياً: العلاقات السببية

وهي عبارة على أن الجدارة تستطيع استشراف الأداء المستقبلي للعاملين في المنظمة، حيث جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي، كذلك هي أعمال سلوكية للمهارة؛ والتي تنتج بنتائج أداء العاملين. وهذا يقودنا إلى السؤال التالي: متى نحتاج التطوير الوظيفي للعاملين المبني على الجدارة الوظيفية المتميزة؟ يمكن الإجابة على السؤال على النحو التالي:

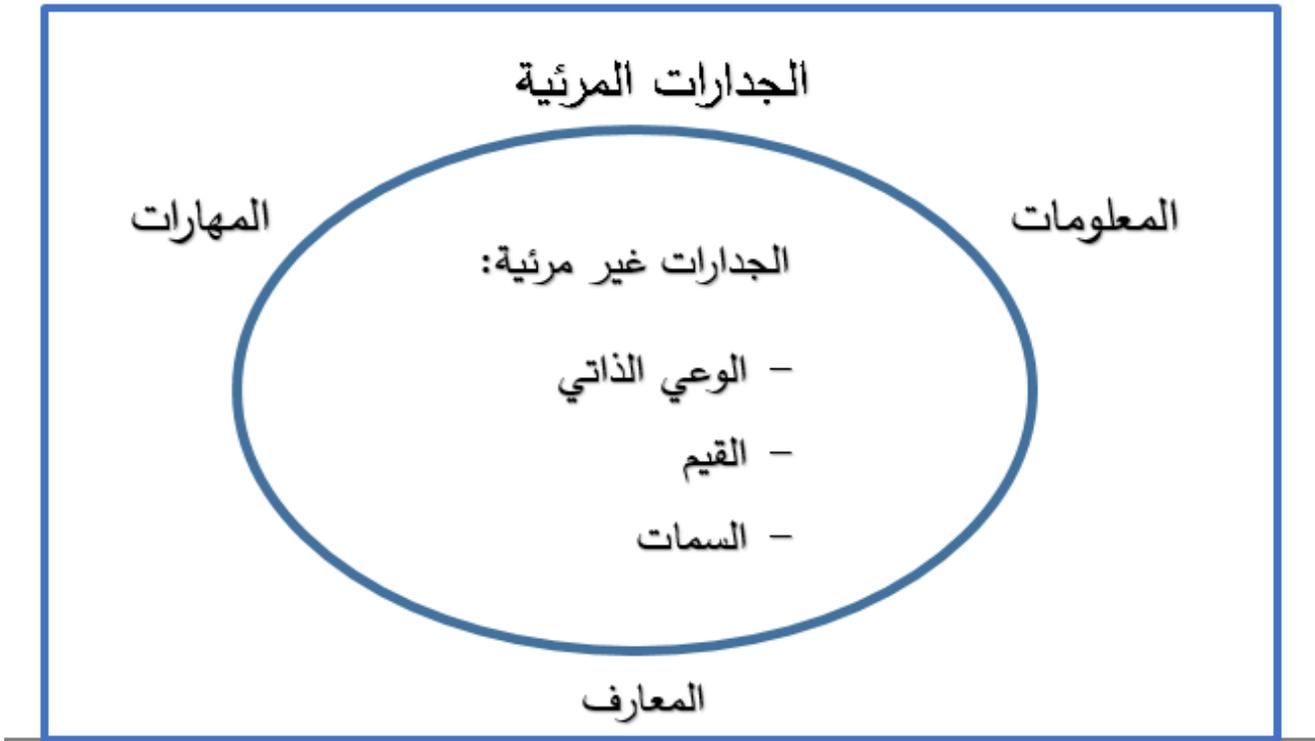
- عند الحاجة الى تطوير القيادة الإدارية في المنظمة.
- عندما يستغرق الموظفون الجدد وقتاً طويلاً حتى يتقنوا العمل ويصبحون من ذوي الخبرة والتمرس في العمل.
- التدريب المبني على المهارات الفنية
- عندما نجد صعوبة في التأثير في إجراء تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تُعد بيئة العمل الإيجابية بمثابة الظروف للتنمية والتطوير ويؤثر في النتيجة النهائية على كفاءة المنظمة في المستقبل.

هذا يقودنا الى أن الجدارات تتكون من عنصرين، الأول: عناصر ظاهرة، مثل المعلومات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الفرد، والثاني: عناصر كامنة، مثل القيم والسمات الشخصية والاتجاهات.

ويمكن تشبيهه بجبل الجليد في المحيط؛ حيث هناك جزءاً ظاهراً، وهناك جزءاً غير ظاهر ويمكن أن يكون هو الأكبر في داخل المحيط وهو الجزء غير المرئي، ويمكن القول أنّ هناك صعوبة في تطوير الجانب الكامن عن الجوانب الظاهرة؛ بمعنى أنّ هناك مرونة في تطوير الجوانب الظاهرة عن الجوانب الكافية والتي يصعب تقييمها وتطويرها. ويمكن توضيح العلاقة بينهما بالشكل التالي:

شكل يوضح العلاقة بين الجدارات الظاهرة والجدارات الكامنة

الشكل (2.2)



الشكل (2.2) من تصميم الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

كما أن إدارة المنظمة وخصوصاً دائرة رأس المال البشري المبنية على الجدارات والتي تُعطي أولوية للتدريب والعناية الفائقة بالموارد البشري من تطوير وتدريب، لما له من تأثير في تحسين الأداء وتحقيق الولاء والانتماء.

4.2.1.2 أهمية الجدارة:

أشار الملكاوي (2017) أن أهمية الجدارة في إدارة رأس المال البشري تظهر بالتالي:

(1) الاختيار والتوظيف: وهنا تحدد الجدارات المطلوبة بالوظيفة الشاغرة ويتم إعطاء أوزان لها وبناء عليها يتم الاختيار.

(2) المسار (الترقية): أسلوب الجدارة يوفّر معلومات حقيقية حول احتمالات النّجاح والفشل للوظيفة.

(3) التأهيل والتدريب: حيث يعمل أسلوب الجدارة على التناغم فيما بين المهارات عند العاملين وما يحتاج اليه الشّاعر أو الوظيفة في المنظمة.

(4) تقييم وإدارة الأداء: يتم فيها توضيح مؤشرات الأداء للمنظمة من خلال ما تمتلكه من عاملين من ذوي الجدارات المتميزة والمرتفعة.

واتساقاً لما سبق، يرى الباحث أنه لم يعد معيار تميّز المنظمات بما تمتلكه من أصول مادية ملموسة وحسب؛ ولكن بما تمتلكه من خبرات وجدارات متميزة في العمل، وهي التي تحقّق النتائج المرغوبة في العمل والفاعلية التنظيمية؛ وكل ذلك يحتاج الى مراقبة مستمرة من قبل

الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بحيث يتم الملاحظة والعلاج للقصور في العملية الإدارية والإنتاجية أولاً بأول.

5.2.1.2 مراحل دورة حياة الجدارة:

أشار ولد علي والنجار (2021)، أن دورة حياة الجدارة تمر في أربعة مراحل وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: دورة حياة الجدارة

وهي عملية ترسيخ خريطة الجدارات من مهارات وقدرات وقيم وسلوكيات في داخل المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين ودمج هذه الجدارات في مختلف عمليات الإدارة من تقييم وتدريب واستقطاب، ويتم تحديد العوامل الأكثر أهمية للنجاح في وظيفة معينة، وتعتبر جزءاً من المسار الوظيفي ومستوى المهارة الحرفية لكل عامل من العاملين في المنظمة.

المرحلة الثانية: تشخيص الجدارة

وهنا تتم عملية تقييم وتشخيص ومعرفة الوضع القائم للبراعة التي يمتلكها العاملين وتستخدم لتحديد الفجوة بين المهارة الحالية التي يمتلكونها والدور الوظيفي في المنظمة.

المرحلة الثالثة: تطوير الجدارة

وهنا تعمل المنظمة على صقل وتطوير هذه المهارة والجدارة المتميزة من خلال عدة نشاطات، مثل: زيادة التدريب والتطوير والتحفيز؛ وهي تعتبر مهمة جداً على المستوى المتوسط والبعيد،

حيث التطورات الحاصلة في المنظمات وطبيعة العمل تتغير وتختلف باستمرار مع تقدم الزمن واختلاف المتطلبات.

المرحلة الرابعة: مراقبة الجدارات

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل للحفاظ على مستوى عال من الجدارات المتميزة في داخل المنظمة، حيث يتم الفحص والمراقبة المستمرة حول سير العمل ضمن الخطة السابقة ومن حيث التحليل وصولاً إلى المخرجات.

6.2.1.2 مفهوم الكفاءة ومفهوم الجدارة:

في ظل التشابه ما بين الكفاءة والجدارة في منظمات الأعمال لا بدّ من الإشارة إلى ذلك؛ حيث هناك تشابه وتشابك بين المفهومين؛ فاجتهد الباحثين في تعريفهما عن طريق التفرقة، حيث أشار رشاد وعباس، (2020) وعبد المعطي، (2014)، إلى أنه يمكن تلخيص الفروق فيما بينهما من خلال التالي:

الكفاءة Efficiency

- القيام بالأعمال الموكلة للعاملين طبقاً لمعايير تحددها المنظمة مسبقاً، وتحقيق مستوى مقبول لدى المنظمة من الإنجاز للأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً في فترة زمنية محددة بغض النظر عن الوقت المستهلك أو الجهد المبذول والموارد التي استُخدمت.
- تركز الكفاءة على مجموعة من الوسائل والموارد وتسلسل الأنشطة المحددة من قبل إدارة المنظمة

- تُقاس من خلال نسبة المدخلات الفعلية الى المخرجات الفعلية للنتيجة النهائية وفق المعايير المحددة مسبقاً. وتعتمد على البيانات والمعلومات بأداء المنظمة في الوقت الحاضر وتُقارن بالنتيجة النهائية للأداء الفعلي.

الجدارة Competence

- مصطلح يشير الى القيام بالأعمال الموكلة بشكل فعال عن طريق المهارات والمعلومات والخصائص الشخصية التي تتوفر في الفرد في المنظمة، وتعتبر خاصية ضمنية للأفراد العاملين فيها، وله علاقة سببية واضحة بأداء متفوق فعال وتعتبر مرجعاً معيارياً للتوظيف في المنظمة.
- ركزت الدراسات على أنها العمل المتقن الصحيح عن طريق اختيار الفرد المناسب في المنظمة،، وتعتمد على البيانات والمعلومات الإجمالية.
- تركز الجدارة على الوسائل ومجموعة من الأنشطة وقياس النتائج والإنجازات.
- تقاس الجدارة بالبيانات والمعلومات والمدخلات الفعلية والمستقبلية وكذلك الأداء الحالي وكذلك الاتجاهات المستقبلية للأداء في المنظمة.

أشار أبو نبعة، (2016)، في موضوع التفريق بين الجدارة والكفاءة ان كلمتي "الجدارة (Competency)" و "الكفاءة (Efficiency)" وردتا عدة مرات في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ("المعايير") الصادرة من المعهد الدولي للتدقيق الداخلي في الولايات المتحدة الأمريكية..

كلمة "Competency" الجدارة أو كلمة (Competent "جدير)، وردت في نصوص المعايير الانجليزية 17 مرة، 6 منها وردت كالتالي ("knowledge, skills, and other competencies ")، وقد تم ترجمة كلمة "Competency" 14 مرة إلى "كفاءة" ومرتين (2) إلى "مهارة" ومرة واحدة (1) إلى اقتدار. بينما كلمة "Efficiency" الكفاءة أو كلمة "Efficient" كفو وردت في نصوص المعايير الإنجليزية 6 مرة (5) منها وردت كالتالي ("effectiveness and efficiency") وتم ترجمتها كلها إلى "كفاية".

الترجمة الأكثر شيوعاً لكلمة "Competency" في عالم الأعمال والمنظمات هي الجدارة أو الكفاية "الجدارة"، لأن "الكفاية" أقرب للجدارة.. "Sufficiency"

الجدارة (Competency) هي أحد المبادئ الأربعة في مبادئ أخلاقيات المهنة، والتي أشارت إلى أنه على المدققين الداخليين أن يستخدموا المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة في أداء خدمات التدقيق الداخلي (Internal auditors apply the knowledge, skills, and experience needed in the performance of internal audit services.)

يوجد فرق كبير بين كلمتي "الجدارة" و "الكفاءة"، فالجدارة في معناها الواسع تشمل المعرفة العلمية والعملية والمهارات المكتسبة والقدرات والسمات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمات، وهي كلها مطلوبة للقيام بالأعمال التي تتطلبها مهمة من المهام أو وظيفة من الوظائف، في المنظمات.

الكفاءة (Efficiency) هي اصطلاح إداري متعلق بالموارد المتوفرة يمتلكها الفرد، ومدى القدرة على استخدامها لتحقيق الأهداف. ويمكن أن نحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات

لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات من الأهداف. والكفاءة كذلك هي كمية الأداء ذو الفائدة العليا مقسوماً على الحد الأقصى للأداء النافع الممكن الاستفادة منه في المنظمات.

الفرق الرئيس بين "الجدارة" و "الكفاءة"؛ أن "الجدارة" هي الجزء غير المرئي من الأداء، و "الكفاءة" هي الجزء اللامع أو الظاهر، أي الاعتماد على هذه الجدارات التي تم امتلاكها في استخدام الموارد المتاحة في سبيل تحقيق أهداف المنظمات.

ويرى الباحث أن الجدارة في العمل تتعلق في مدى تحقيق الأهداف وتلبية المتطلبات والحاجات. وعادة ترتبط بالكفاءة في المنظمة. لذلك فإن الجدارة تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محدّدة ومبادئ وقيم وتنمية من قبل الإدارة العليا في المنظمة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت والموارد، ورقابة ومتابعة من قبل إدارة المنظمة. علماً بأنه عند وجود الجدارة المتميزة وعدم وجود الكفاءة؛ فإنّ الرُّؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة؛ وفي حال وجود كفاءة وعدم وجود جدارة؛ فإن الأعمال تُتجزّز ولكن بدون رؤية واضحة في الأهداف.

7.2.1.2 أنواع الجدارات:

يرى كلا من هاشم والسلايمة (2020)، أن الجدارات تنقسم إلى قسمين على النحو التالي:

1. الجدارات الاستهلاكية: وهي مجموعة من البيانات والمعلومات الأساسية المهمة ولا يستغنى عنها في العمل؛ والتي يجب أن تتوفر عند كل موظف في المنظمة، والتي تمكنه من أداء مهمته الوظيفية ولكن بدون وجود علامات فارقة في الإنجاز في العمل.

2. **الجدارات المتميزة:** هي تلك الجدارات ذات الأداء العالي للعاملين في المنظمة، وتتميز بوجود علامة فارقة في الإنجاز والأداء الفعلي بمقارنة مع الأهداف المرجوة، نتيجة لامتلاك الأفراد في المنظمة لسمات ومهارات عليا ذات أثر كبير على الإنتاج. تنقسم إلى ثلاثة أقسام وفقاً لما يمتلكه العاملون من جدارات، وهي على النحو التالي:

1. الموظف المتميز: يمتاز بمعدل أداء متميز جداً بحيث يصل إلى الحد الأقصى من امتلاك المهارات والسمات المميزة في إنجاز الأعمال.

2. الموظف المتوسط: لديه الحد الأدنى من المهارات التي تؤهله للقيام بوظيفته، ولكن بدون أداء متميز فارق وظاهر يمكّنه من الاحتفاظ بوظيفته.

3. الموظف الضعيف: وهو الذي لا يمتلك المهارات والسمات المطلوبة في العمل لأداء عملة، ويعمل في المنظمة بحماية قانونية أو شخصية.

وهذا يقودنا إلى أنّ استخدام أسلوب الجدارة في العمل يدرّ العديد من الفوائد على مستوى العاملين والمنظمات الخدماتية بشكلٍ عام؛ والتي تعكس أهميتها في تحقيق قيمة مضافة للعاملين تكمن في وضوح العمليات وإجراءات العمل، وتحدّد المهارات والمعرفة التي يحتاجونها وإشراك كافة العاملين، ممّا يحقق في النتيجة النهائية المتمثلة في الاستفادة العظمى من مدخل وأسلوب الجدارة في العمل من قبل القادة والمدراء في المنظمات.

من الجدير عند تحديد معايير الجدارات المتميزة يمكن استكشاف تلك الجدارات الموجودة عند القادة والمدراء ورؤساء الأقسام وكيفية تأطيرها وتأثيرها في موظف متميز يعمل بالفعل في تلك الوظيفة دون

محاولة معرفة السمات والقدرات والمهام الوظيفية التي تحتاجها القيادة العليا في المنظمة مثل شركة ترست العلمية للتأمين بالاعتماد على التصورات المثالية الموجودة في الأذهان دون الاستناد إلى الواقع. وهذه تعتبر الفروق بين مدخل الجدارة ومدخل الوصف الوظيفي، في دائرة رأس المال البشري.

يرى الباحث أن (مستوى الأداء الفعلي بالنسبة للأداء الذي تم وضع أهدافه من الإدارة) يعتمد على قدرة الشخص على القيام بالعمل ورغبته بإنجاز العمل. ومن ثمّ كلما زاد الاستغلال الأمثل للعاملين كلما كان تأثير إيجابي على الأداء الفعلي (بشرط وجود الرغبة في العمل)، ومن ثمّ كلما توافرت الجدارات والمهارات لدى المدراء كلما كانت قدرة الشخص مستغلة بالكامل. أي أن الجدارات هنا ترتبط بالقدرة المستغلة فعلياً على العمل. لذلك تظهر أهمية تنمية وتطوير الجدارات، وأن المصدر الأساسي لتلك الجدارات يوجد أساساً في المعرفة والمهارات؛ وأنّ المعرفة العلمية تتأثر بتنوّع وموضعيّة مصادر المعرفة، وقدرة العاملين على الحصول عليها واستيعابها. أما المهارة فإنها تتدرج على قدرة العاملين على اتقان تطبيق المعرفة العلمية وتكرارها وعلاج أخطاء العمل المتكررة، والتي تنتج من الخبرة بالممارسة. كما تعتمد أيضاً على السمات الشخصية للشخص سواء كانت الموروثة أو المكتسبة.

من الجدير بالذّكر أنه من واجب المدراء والقادة في المنظمات وضع هذه المعايير لتمكين المنظمة من الرّقي والتطور، مثل التوظيف المبني على الجدارات، وهو يعتبر أسلوب حديث ومتطور في المنظمات الرائدة.

أشار (القحطاني، عبد الله)، تاريخ النشر 20، سبتمبر 2018 <https://sa.linkedin.com> أن هناك ثمانية جدارات يحتاجها مدير التوظيف أو رأس المال البشري في المنظمة، وهي على النحو التالي:

– القدرة على التغيير والتطوير Ability to change and develop

– القدرة على العثور على أفضل المرشحين وتحديد المصدر الصحيح للاستقطاب

لاستقطاب أفضل العاملين في المنظمة؛ لا بُدَّ أن يقوم مدير الموارد البشرية ببناء خطة واضحة في التعيين الناجح؛ بحيث تكون لدى المهارة لإنشاء استراتيجيات متعددة، يتمكّن من خلالها من معرفة المستويات الوظيفية التي يرغب بتوظيفها، والمجال الذي يهدف الاستقطاب، وعلى أساس ذلك عليّة أن يقسم هذه المصادر بمختلف أنواعها إلى التالي:

مصادر داخلية: الإعلان الداخلي للعاملين الحاليين في نفس المنظمة عن طريق التدوير بين الأقسام أو الترقية في داخل المنظمة.

مصادر خارجية: مثل الإعلان الخارجي في الموقع الإلكتروني لمنظمة التوظيف المحلية والدولية، وأيضاً منصات ومواقع التوظيف ومواقع التواصل الاجتماعي وخصوصاً المهنية منها، وأخيراً العلاقات والتوصيات؛ مع ضرورة إضافة مصادر جديدة تتناسب مع أهداف إدارة التوظيف، ومن ثمّ يتم الإعلان عن الشاغر في القنوات المناسبة.

–مهارات البيع والتسويق Sales and Marketing Skills

– الجذب والتأثير على المواهب في المنظمة Attract and Influence Talents

هناك الكثير من الكفاءات المتميزة متوفرة لدى المنظمات المنافسة وهي تشعر بالرضا فيها؛ إلا أنّ قدرة القادة على لفت انتباه هؤلاء وجذبهم للعمل في المنظمة، ولكن المرشحين الذين على رأس عملهم حالياً ولديهم وظيفة قد يكونوا مهتمين حول معرفة ماهي الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنظمات الأخرى وماذا ستقدم لهم، هنا مدير دائرة رأس المال البشري أن يستخدم مهاراته لتغيير رأي المرشح

غير المهتم إلى متقدم حريص للالتحاق بالوظيفة عن طريق استخدام مهارات التسويق، وفي حال عدم إقناع المرشح، وهنا يتوجب على مدير دائرة رأس المال البشري كجدارة مهمة في داخل المنظمة أن يُبقي خط اتصال بينة وبين المرشح، لأنه مستقبلاً لا أحد يعلم ماذا يحدث. قد يرغب المرشح في تغيير المنظمة التي يعمل بها لأسباب عدة فستكون منظمتك أول منظمه يرغب في العمل بها.

– Leverage Data الاستفادة من البيانات

يمكن القول أنّ هناك نوعان من البيانات، الأولى داخلية خاصة بإدارة الموارد البشرية والتوظيف، والثانية خارجية يمكن للجميع الاطلاع عليها. **البيانات الداخلية** هي جميع المعلومات الخاصة بالمنظمة وعمل إدارة الموارد البشرية والتوظيف؛ وهذه البيانات يجب أن يتم دراستها وتحليلها، ومن هذه النتائج يتم طرح الحلول للتحسين والتطوير.

البيانات الخارجية: من خلال الجهات الحكومية وبعض الشركات ومن الأخصائيين المهتمين في الموارد البشرية؛ التي يُعلن عنها بشكل دوري، وهذه البيانات ممكن الاستفادة منها بعدة طرق حسب رؤية الشركة.

- بنك من السير الذاتية والمرشحين **Data Bank of CVs or Pool of Candidate**

– Head-hunter

يطلق هذا المصطلح في مجال الموارد البشرية غالباً على المختصين في مكاتب التّعيين والاختيار، وتستخدم هذه المهارة عند البحث عن أصحاب الخبرات القيادية والإدارية.

بناء العلاقات Building Relationships

العملاء خارج المنشأة:

يُعد هذا البند من أهم مصادر التوظيف المبني على الجدارة، سواء جهات حكومية أو خاصة، والجامعات والكليات، ووكالات التوظيف المحلية والدولية وغيرهم من الجهات الأخرى؛ والتي تعتبر مصدر للاستقطاب، وأن يبني علاقة قوية معهم لتوفير احتياجات المنظمة من استقطاب الكفاءات والعاملين القادرين على سدّ الفجوات.

أشار متولي، وعبدالفتاح (2017)، أن هناك عدّة أمور في الجدارات يجب أن تكون في تصميم الوظيفية، مثل: التعيين والتوظيف في داخل المنظمة والتي تحقّق الأداء المميّز للعاملين، والتي يمكن إجمالها في تصميم الوظائف بمحتوى النتائج المتوقعة في تحسين الأداء في المنظمة مثل إنجاز المهام الموكلة وكميّة العمل المُنجز والتزام العاملين فيها، وتصميم الوظائف بصورة تراعي احتياجات السوق والعمل دون النظر للعاملين؛ بحيث يُواكب التّصميم للوظيفية العصر الحديث وخاصّة الرقمنة المتطورة والعولمة بحيث يكون الاختيار بشكل غير تقليدي؛ ليراعي التّطور الحاصل في السوق وللحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق العاملين فيها؛ والذين أصلاً يتأثرون بالمدراء والقادة.

وفي هذا السّياق أشار السيد، الخطيب و محمود (2017) أن هناك محدّدات في بيئة العمل تستدعي تطبيق نظام قائم على الجدارات، وعليه يوصي بعدة مبادئ يمكن إجمال أهمها على النحو التالي:

1. ضرورة عمل سجل للجدارات المتميزة من العاملين داخل المنظمة.

2. توفر نظام رقمي للمعلومات ضمن قاعدة بيانات واضحة عن الجدارات المتميزة في المنظمة والتي تحتاجها لإنجاز المهام أو الوظائف المختلفة.

3. يجب أن تكون هنالك إدارة أداء قائمة على نظام الجدارات مبنية على معايير أساسها تقييم الأداء وإعادة تصميم النظام في التقييم على أساليب حديثة مثل الإدارة بالأهداف.

بالرغم من المزايا التي يمكن أن تتحقق من تطبيق نظام الجدارة في عملية التدريب المبني عليها في المنظمات؛ إلا أن هناك عدة معوقات في تطبيق نظام الجدارة، حيث أشار الزهراني، عبد الله (2012) ولخصها بالتالي:

1. عدم الاهتمام أو الالتزام من قبل الإدارة صاحبة القرار في موضوع إعادة ترتيب صياغة الاستراتيجيات في جميع المستويات.

2. عدم إيمان الإدارة العليا أو الاقتناع بالدور الاستراتيجي للتدريب.

3. ضعف مديري دائرة رأس المال البشري في صياغة الاستراتيجيات في جميع مستويات المنظمة ودوائرها الوظيفية.

4. وجود عوائق متعلقة في البيانات والمعلومات الخاصة بصياغة استراتيجية التدريب المبني على الجدارة، ومعوقات نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجية بسبب الضعف العام فيه، وعدم توفر البيئة التنظيمية الحاضنة لمثل هذه الاستراتيجيات.

ويرى الباحث أن عملية التدريب المبنية على الجدارات المتميزة تعتبر حجر الأساس في المنظمة وتطويرها ومواكبة المستجدات الحديثة للعمل، التي تهدف الى إنتاج برامج حديثة ومتطورة ذات كفاءة

عالية، حيث تحتاج إلى تخطيط وتنظيم لإنجاز العملية، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا بصورة شمولية، وتحقيق الهدف العام للمنظمة، حيث إنّ اكتساب الخبرات والمهارات يحتاج إلى عملية مراقبة مستمرة من قبل المدراء والإدارة العليا على حد سواء.

المبحث الثاني

3.1.2 أداء العاملين Employees Performance

1.3.1.2 المقدمة:

اهتمت الإدارات الحديثة في المنظمات بموضوع الأداء التنظيمي للعاملين نتيجة لارتباطها في أداء العاملين من حيث تحقيق الوصول إلى الأهداف المرجوة وتجويد الخدمات النهائية. ولا سيما أنّ النتائج المتميزة في المنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين فيها، وقدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم، واستغلال الموارد المتاحة في المنظمة، وتعظيم الأرباح والإنتاجية؛ وخصوصاً في المنظمات الخدمائية مثل شركات التأمين الفلسطينية - موضوع الدراسة - وكونها تهدف للربح بشكل أساسي وتصنّف ضمن المنظمات الخدمائية.

يرى كل من الأمين وفضيل (2022)، أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمل والعمليات الإنتاجية والعمليات التي ترافقها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة في إجراء التحول الكمي والكيفي المناسب لطبيعة العملية الإنتاجية طبقاً للبرنامج الموضوع والأهداف المرسومة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المحددة مسبقاً.

2.3.1.2 أبعاد أداء العاملين

إنّ المعيار الأساسي التي تقوم عليه استراتيجية أو أسلوب الجدارات المتميزة في المنظمات ونتائج تنفيذها هو مدى مساهمتها في تحقيق تفوق ونجاح المنظمة وتحقيق مستوى أفضل في الأداء؛ حيث

أنّ هناك علاقة مباشرة بين نجاح استخدام الجدارات المتميزة ودرجة تأثيرها في أداء العاملين من جهة، والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى.

أشار الرقيب وطارق (2021)، أن الأداء هو نهج المنظمة في الاستثمار في مواردها المتاحة وفق الأهداف المرسومة المتعلقة في مجموعة من المتغيرات الخارجية والداخلية والتي تتأثر بالظروف الاقتصادية والعاملين فيها، في ظل سعي المنظمة للبقاء في السوق والحفاظ على الميزة التنافسية خاصتها، حيث تكمن أهمية الأداء للعاملين كونه يعبر عن استعداد المنظمة لتحقيق نتائج مميزة وتحقيق الأهداف المرسومة بتفوق؛ كونه يُعد مؤثر في سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل حيث يحتاج لمراقبة وملاحظة مستمرة.

ولقياس هذا التفوق والإنجاز في المنظمة؛ تم اختيار ثلاث أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين والتي أشار اليهما أبو جليدة (2018)، وهم على النحو التالي:

- جودة العمل.

- الالتزام.

- كمية العمل المنجز.

وتم التعبير عنها بمثابة المتغير التابع في الدراسة.

1. جودة العمل المنجز (Quality of the Work Accomplished):

ونعني بذلك مدى الاتقان والإبداع والابتكار ومطابقتها مع الجهد لمواصفات أهداف معينة محددة من قبل الإدارات في المنظمات، وهي مرتبطة بمدخلات ومخرجات في داخل المنظمات الخدمائية مثل شركات التأمين.

ونعني بتجويد الخدمات المقدّمة أن تكون تحمل معاني مثل الالتزام بالمواصفات والمقاييس والجودة العالية في المحصلة النهائية.

واتساقاً لما سبق وبمعنى التركيز على مشاعر العملاء وردود فعلهم عند تلقي الخدمة وخصوصاً مثل شركات التأمين؛ حيث لها علاقة بتقديم الخدمة المباشرة للجمهور، وتنعكس درجة الرضا العام من العملاء ومطابقتها لمستوى التوقعات لهم، ومدى نجاح العاملين فيه (يونس، احمد، 2017).

2.الالتزام (Commitment):

يعتبر الالتزام في العمل هو النواة أو الوقود الداخلي (غير المرئي عادة) الذي يؤدي إلى الكثير من الأمور المتفوقة في العمل، والتي من بينها على سبيل المثال: معدل الولاء والانتماء الذي يحقق الرضا، إنتاجية عالية، وكفاءة وتجويد الخدمات المقدمة، والرغبة المحمومة في التعلم الدائم والاستفادة من الآخرين وإفادتهم. تاريخياً يعود مفهوم الالتزام التنظيمي في العمل إلى المدرسة الإنسانية التي ظهرت في النص الأول من القرن العشرين؛ حيث تعتبر أن الافراد في المنظمة لديهم أحاسيس ومشاعر تُجاه منظماتهم من حيث التوافق مع الهدف المرجوّ من وجودها، واكتشاف كيفية دراسة طبيعة الأفراد العالمين من حيث الاندماج وحب العمل.

يرى بوبكر (2016)، أن الالتزام مجموعة من القواعد والأسس تلزم العاملين بقوانين وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بالمسموح والممنوع وإجراءات العمل في وظيفة معينة، بما يعطي ميزة أو انطباع خاص بتلك المنظمة.

يُعد الالتزام عنصراً أساسياً ومهماً في تحقيق أهداف المنظمة، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير القدرات الأدائية للعاملين، وتعزيز الإبداع الإداري والإنتاجي لهم، ويحدّد العلاقات وحدود السلطة والمسؤوليات بين العاملين. وقد تمّ تحديد مستويات للالتزام التنظيمي في العمل وهي: العوامل الشخصية للعاملين؛ المتمثلة في معرفة وظائف الإدارة وهي: تنظيم، وتوجيه، ورقابة والعوامل التنظيمية المسؤولة عن تحديد مسؤوليات وواجبات العاملين وحدود السلطة في الإطار التنظيمي.

أشار اللحياني سلطان (2021)، أن من عوامل متطلبات العمل المرتبطة بمساحة الموظف في العمل بالإضافة إلى العوامل الخارجية والتي تتمثل بالعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة والعاملين مثل العملاء، الموزعون، الموردون المنافسون كما هو الحال في شركات التأمين.

وأشار يونس واحمد (2017)، أن هناك الكثير من أوجه الالتزام للعاملين تُجاه المنظمة حيث يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. الرغبة القوية للعمل من قبل الأفراد حيث يقومون بعمل أكثر من نشاط ولديهم قوة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. احترام القوانين واللوائح التنظيمية بحذافيرها من قبل العاملين.
3. الاستعداد للعمل في أيام الإجازات وخارج وقت العمل الرسمي بدون إبداء أي تذمر.

4. المشاركة في القرارات ذات الأهمية العليا في العمل والتي تؤثر بشكل حيوي في المنظمة.

3. كمية العمل المنجز (Quantity of the work Accomplished):

وهو مقدار العمل الذي يتم إنجازه من قبل العاملين في الظروف الطبيعية للمنظمة خلال وحدة زمنية محددة مسبقاً، وذلك عبر ما يبذله الفرد من طاقة عقلية أو بدنية لتأدية ذلك العمل، وتقاس بسرعة الأداء.

أشار اشتيوي، محمد، (2018)، أن عمليات تقييم الأداء وقياسه ترتكز بشكل جوهري على عمليات التحليل المنطقية للأداء المنجز، وهذا يتطلب عمل دراسات تحليلية تبنى بشكل عملية مقارنة بما كان مخطط من قبل المنظمة في أهدافها ثم المقارنة بين الأداء الحقيقي المحقق من قبل الأفراد العاملين، وهنا تنتج القيمة الحقيقية لمستوى أداء العاملين، هذا بدوره يحقق العدالة بين العاملين ويولد شعور إيجابي من ولاء وانتماء للمنظمة.

2.3.1.2 عوامل تؤثر في أداء العاملين:

أشار كل من أبو جمعة والمغربي (2021) أن هناك عوامل تؤثر في أداء العاملين وهي على النحو التالي:

1. العوامل الفنية: ويمكن تعريفها بالتقدم الرقمي والتكنولوجي في العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي وما يمنحه من مساحة وحدود للتصرفات والسلطة التي تحقق الإنجاز، وتوفر المواد اللازمة للعمل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والكفاءة في العمل ووقت الإنجاز في المنظمة.

2. العوامل الإنسانية:

وتشمل العوامل التي تؤثر على طبيعة العمل سواء الجوانب المتعلقة بالأمر الاجتماعي وتطلعات الأفراد ورغباتهم، وكذلك المعرفة والتعلم والتدريب للعاملين، والقدرات الشخصية للعاملين في المنظمة؛ والتي تتمثل في الأداء الفعلي للعمل، والتي تؤثر في كمية العمل المنجز والذي يستطيع العاملون تحقيقها في الوضع الطبيعي للعمل بسرعة وكفاءة عالية.

ومن الأمور التي تُعد غاية في الأهمية في داخل أروقة المنظمات هو الاتفاق على كمية العمل المنجز بين إداره المنظمة والعاملين فيها وذلك لتحقيق مستوى مقبول من الأداء والنمو في المنظمة، بما يتناسب مع قدرات ومؤهلات الفرد في العمل.

4.2 العلاقة بين الجدارات المتميزة ومستوى الأداء

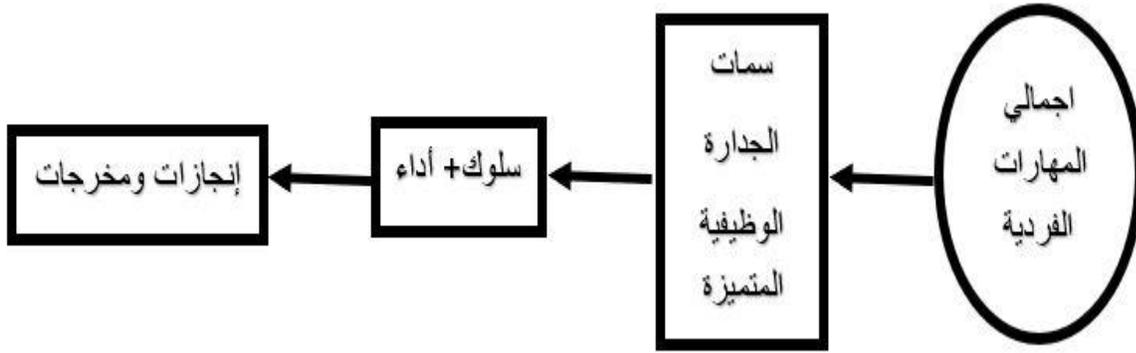
أشار لوسيا وريتشارد (2000)، أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة العاملين في المنظمات ومستوى الأداء الذي يحققه للمنظمة؛ حيث تتحول الأفكار الى تصرفات وسلوكيات، وتتحول المهارات المتميزة لدى العاملين الى أداء متميز يحقق الإنتاجية والفاعلية التنظيمية للفرد والمنظمة.

وفي نفس السياق يقول وليم جيمس، رائد علم النفس (المهمة الأولى لمن يعلم العاملين هو أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئاً).

يرى الباحث أن المهارة الفردية التي لا تغيّر أو تؤثر في أداء العاملين يجب استثنائها من أعمال ونشاطات المنظمة، بل ويجب التركيز على الجدارات المتميزة في العمل؛ والتي تعتبر بمثابة مدخلات حيوية يستخدمها العاملون في تطوير وتحقيق مخرجات ذات قيمة عليا في العمل تحقق أهداف المنظمة.

العلاقة بين الجدارة والإداء

الشكل (3.2)



المصدر: لويس، وريتشارد، 2000، نماذج الجدارة الوظيفية

4.3.1.2 أهمية أداء العاملين

يُعد الأداء عنصراً هاماً للمنظمات كافة سواءً منها الخدمائية والإنتاجية، فهو يُعد حجر الأساس للمنظمة والعاملين فيها؛ فهو يعكس قوتها ووضعها وبقائها في وضع تنافسي قوي نتيجة للتفاعل بين سلوك الأفراد وإنجازاتهم التي تتحول لمخرجات ذات قيمة عليا في المنظمة (Jery and Souai,2014).

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين على تحديد الانحرافات ومعالجتها في الأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المستهدف، حيث يرى الحسن وحسين، (2016)، أن هناك عناصر مهمة لتحسين الأداء للعاملين يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. تحويل المدخلات في المنظمة الى مخرجات ذات قيمة.

2. سلوك يقوم به العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم.

3. الجُهد المبذول يسعى لتحقيق أهداف المنظمة والوصول الى نتائج باهره.

اتساقا لما سبق يرى الباحث أن تقييم أداء العاملين ومتابعته والتأثير عليه إيجابا من قبل القادة والمدراء في المنظمات يؤدي الى إيجاد سلوك إيجابي لدى العاملين وتعزيز التشاركية والإنتاجية والولاء والانتماء وتحقيق الفاعلية التنظيمية للعاملين والمنظمة. وهذا يحقق الأداء الفردي للعاملين من حيث الكمية والتنوعية، وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمنظمة، وخلق روح الابتكار وتحسين أسلوب عملهم وزيادة إنتاجيتهم.

من الجدير بالذكر أن صناعة رضا العاملين في المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة يرتبط بشكل مباشر في نظام الحوافز في المنظمة، ويكاد هذا العنصر أن يكون في قمة هرم متطلبات تحقيق الرضا

والولاء في منظماتنا، حيث أشارت كثير من الدراسات والاستنتاجات أن تعزيز العاملين في العمل يتم عن طريق تحفيزهم مادياً ومعنوياً، ولتحقيق ذلك هناك عدّة متطلبات لنجاح عملية التحفيز المرتبطة بأداء العاملين المميز.

في هذا السّياق، فإنّ التأثير الإيجابي للمدراء أصحاب القرار في المنظمة في أداء العاملين يحقق الولاء والانتماء التنظيمي، حيث أشار العزاوي، جواد (2013)، أن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين ومنها:

1. عوامل شخصية وتمثل:

- العمر، سنوات العمل.
- المؤهل والمستوى العلمي.
- القيم.

2. عوامل تنظيمية ومنها:

- الأجور
- نمط القيادة.
- التعاون والمشاركة بالقرارات.

3. عوامل متعلقة بخصائص العمل ومنها:

- وضوح الدور.
- تحمل المسؤولية.
- الاستقلالية.

أشار الحسن وحسين (2016)، أن متطلبات نجاح التعزيز والتحفيز لتحسين أداء العاملين تتم بالمتطلبات التالية:

1. توفر نظام إداري قوي وناضج يوفر كل العوامل والمتطلبات التي تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين.

2. القدرة على تحديد رغبات ودوافع العاملين ومعرفة غاياتهم من العمل سواء كانت مادية أو معنوية أو للتطور أو لتحقيق الذات.

3. معرفة مؤشرات الأداء للعاملين في المنظمة، بمعنى معرفة لماذا يدفع العاملون للانتماء للمنظمة ودراساتها واستخدامها في تقييم الأداء والتوظيف مستقبلاً.

4. تحديد نظام أجر عادل معتمداً على الأداء الفعلي ومعرفة الموظف للأعمال المسندة إليه، أي تحتاج الى ترتيبات واعية يجب أن يعتمدها المدراء والقائمين على المنظمة.

5. يجب التفريق ما بين تحفيز المدراء وتحفيز العاملين، لذلك يجب توفير الكثير من الجهد لتحقيق ما سبق.

يرى الباحث أن هناك عناصر مهمة في العمل من قبل (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية)، تعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمات والتي تقوم على مبدأ علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف أو المرسوم من قبل إدارة المنظمة، وهذا يتطلب الكثير من العناصر مثل المعرفة بمتطلبات العمل، من حيث المهارات المهنية والفنية، ونوعية العمل بدون الوقوع في أخطاء، وكمية العمل المنجز في داخل المنظمات من قبل العاملين والذي يستطيع الفرد في المنظمة إنجازه وكذلك الأمر بالنسبة للمثابرة في العمل والثقة في النفس وقدرة العاملين على تحمل

المسؤولية لتحقيق وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، ويتطلب ذلك مثابرة العاملين في تحقيق الأعمال المتوّطة إليهم لمساعدة الإدارة على توزيع الأعمال حسب الأصول.

4.3.1.2 علاقة الحوافز في التأثير في أداء العاملين

من المتعارف عليه في المنظّمات أن الحوافز تزيد الإصرار لدى العاملين في الأداء المميز في العمل، ينتج ذلك من خلال العمل على خلق رغبة لديهم بتحسينهم وتحقيق دافعيتهم؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للكفاءة والإنتاجية في داخل المنظمات؛ ولا سيما إذا كانت منظمات خدمتية تسويقية هادفة للربح بشكل أساسي كما هو الحال في الموضوع قيد الدراسة، وهو شركات التأمين الفلسطينية. فالعلاقة إيجابية بامتياز؛ حيث تعمل الحوافز المادية أو الترفيقات بمنع شعور العاملين بالإحباط من خلال تهيئة أجواء من المثابرة وخلق روح التميز والابتكار، وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجيتهم، مما يحقّق في النتيجة النهائية أهداف وغايات المنظمة.

وعموماً إنّ معرفة نتائج الأداء للعاملين تساهم في تحقيق العدل في توزيع المكافآت من خلال اعتماد بيانات تقييم الأداء، وتعتبر من العوامل الواجب توفرها لأي عمل أو جهد منظم يهدف الى تحقيق أداء عالي ومميز.

أشار الرواحنة (2013)، أنّ هناك عدة متطلبات للأداء الناجح للعاملين في المنظمات؛ وأنّ هذه

المتطلّبات تختلف حسب وجهات النّظر لكنها يمكن أن تقف في البنود التالية:

1. جودة الأداء: أي مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للسّوق المبني على دراسات مسبقة لتقديم

سلعة أو منتج يحقق الرّضا والولاء من قبل الزبائن.

2. العلاقات الإيجابية ما بين العاملين في داخل المنظمة: أي كلما كانت العلاقات ما بين العاملين والرؤساء إيجابية؛ كَبُر حجم الإنتاج؛ وهذا يتحقق عن طريق التنسيق للنشاطات داخل المنظمة بشكل رسمي وفقاً للسياسات وإجراءات العمل والقوانين، ويتطلب ذلك الشراكة الفعّالة بين الرّملاء والرؤساء في المنظمة.

3. الانضباط: أي درجة الالتزام الوظيفي في قوانين المهنة في المنظمة مثل أوقات العمل والسلوكيات المتبعة وان عناصرها متعددة مثل درجة تعاون العاملين في داخل وخارج المنظمة وجاهزية العاملين لبذل جهود مضاعفة إضافية لخدمة الزبائن وتحقيق رضاهم، بالإضافة الى احترام العاملين لأنظمة وقوانين المنظمة التي يعملون فيها.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن المنظمات تسعى دوماً لتحقيق أداء عالي للعاملين فيها، ولكن في معظمها لا توفّر الحدّ الأدنى لبيئة مناسبة لأداء متفوق رغم أنّها تعرف أسبابه، وفي هذا السّياق يجب على المنظمات تعزيز هذه القيمة لديهم كونها تدرك أن تحقيق أداء العاملين يحقق أهدافها؛ بحيث يجب أن تجذر في أعماق العاملين وتنعكس على سلوكهم داخل المنظمة؛ وذلك لما ستحققه هذه القيمة من آثار إيجابية للمنظمة والتي ستعود عليها مستقبلاً بالتقدم والنجاح.

المبحث الثالث

شركات التأمين الفلسطينية، شركة ترست العالمية للتأمين

3.1 شركات التأمين الفلسطينية

يُعد قطاع التأمين من أهم القطاعات الاقتصادية، وأحد أضلع مثلث الاستقرار الاقتصادي إلى جانب القطاع المصرفي والقطاع القضائي، حيث يعمل على إدارة مخاطر الاقتصاد الوطني، من خلال حماية المدّخرات الوطنية وأرواح وممتلكات الأفراد والمؤسسات؛ ويساهم بشكل فاعل في التنمية الاقتصادية.

شهد قطاع التأمين في فلسطين، ومنذ تولي "هيئة سوق رأس المال الفلسطينية" صلاحيات الإشراف والرقابة على قطاع التأمين تطوراً ملموساً؛ إذ لم يقتصر هذا التطور على مضاعفة حجم المحفظة التأمينية وزيادة حجم التعويضات التي سدّتها شركات التأمين فحسب؛ بل أيضاً على مستوى وطبيعة وجودة الخدمات التأمينية المقدّمة للجمهور وتنوعها وزيادة حجم رؤوس أموال شركات التأمين؛ إضافة لزيادة مستوى استثماراتها.

علماً أن "هيئة سوق رأس المال الفلسطينية" تشرف وتنظّم على قطاع التأمين في فلسطين وفقاً لقانون التأمين الفلسطيني رقم (20) لسنة 2005م، والتشريعات الثانوية الصادرة بمقتضاه، وقد أولت الهيئة قطاع التأمين أهمية خاصة لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من النشاط التأميني، وضمان استمرار شركات التأمين بالوفاء بالتزاماتها التأمينية، وحماية حقوق حملة وثائق التأمين والمستفيدين منها؛ وذلك من خلال المتابعة المستمرة، والتأكد من متانة المراكز الماليّة لشركات التأمين وملاءتها المالية، والتحوّط لمواجهة المخاطر

التي من الممكن أن تتعرض لها؛ وتعمل أيضاً على المراجعة المستمرة للتشريعات الثانوية الصادرة بمقتضى قانون التأمين رقم (20) لسنة 2005م، وإدخال ما يلزم من تعديلات على التشريعات القائمة، وإصدار أية تشريعات ثانوية تلزم بهدف تمتين البيئة التشريعية لقطاع التأمين، وتمكين الهيئة من ممارسة دورها الرقابي بشكل فعال.

المصدر: هيئة سوق رأس المال الفلسطينية / <https://www.pcma.ps/insurance/>

لمحة تاريخية

عرفت فلسطين التأمين منذ الحكم العثماني، من خلال "قانون شركات الضمان" الصادر سنة 1845. وهذا القانون كان يتعلق بتأمين الأضرار والخسائر التي تحصل للأموال. وعرف هذا القانون بـ"قانون عقد الضمان" والذي ينص على (تعهد بالتعويض، لقاء رسم معين، عن الخسائر التي تحصل للأموال المنقولة وغير المنقولة، عن المهالك والأخطار من أي نوع كان).

– في عام 1929 صدر قانون رقم (18) الذي فرض بعض الالتزامات على شركات التأمين التابعة لشركات أجنبية.

– في عام 1947 صدر قانون رقم (8) لتأمين المركبات الميكانيكية؛ وذلك في فترة الانتداب البريطاني لفلسطين.

– بعد نكبة عام 1948 توحدت الصّفة الغربية مع الأردن، وأصدر المشرع الأردني نظام شركات التأمين رقم (24) لسنة 1959، ثم قانون مراقبة أعمال التأمين رقم 5 لسنة 1965، ونظام مراقبة شركات التأمين 76 لسنة 1965.

– في عام 1976 أصدر المشرع الإسرائيلي قانون 662 الذي ألزم أصحاب العمل بتأمين عمّالهم.

– في عام 1992 تأسست شركتين هما: شركة التأمين الوطنية، وهي أول شركة تأمين فلسطينية تحصل على مزاولة العمل، وذلك برأسمال قدره 5 ملايين دولار؛ وشركة المشرق العربي.

– في عام 1994 تأسست 3 شركات هي: ترست العالمية للتأمين برأسمال قدره 10 ملايين دولار، وشركة فلسطين للتأمين برأسمال قدره 5 ملايين دولار، وشركة المجموعة الأهلية للتأمين.

– في عام 1995 تأسست شركة العرب للتأمين على الحوادث.

– وفي عام 1996 تأسس فرع لشركة أجنبية (الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة).

– في عام 1997 تأسست شركة فلسطين لتمويل الرهن العقاري، وبرأسمال قدره 20 مليون دولار.

– في عام 2005 صدر قانون رقم 20، والذي ينظم قطاع التأمين في فلسطين؛ وبموجب هذا القانون تأسس الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، والذي بدوره عزز الثقة بصناعة التأمين في فلسطين، وتحقيق التعاون مع الجهات الرسمية المختصة، ونشر الوعي التأميني.

– في عام 2008 تأسست شركة التكافل الفلسطينية، برأسمال قدره 8 ملايين و500 ألف دولار، والشركة العالمية المتحدة للتأمين عام 2010.

وبلغ عدد شركات التأمين المرخص لها بالعمل من قبل الهيئة 12 شركة في نهاية العام 2022،

وتعمل في مختلف أنواع التأمين. المصدر: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9521

وهم على النحو التالي:

(شركة المشرق للتأمين، شركة فلسطين للتأمين، الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة، شركة التأمين الوطنية، شركة ترست العالمية للتأمين، شركة المجموعة الأهلية للتأمين، شركة فلسطين لتأمين الرهن العقاري، شركة التكافل الفلسطينية للتأمين، شركة تمكين للتأمين، الشركة العالمية المتحدة للتأمين، شركة العرب للتأمين على الحياة).

وتعمل الشركات المذكورة أعلاه في مجالات مختلفة يمكن إجمالها بالتالي:

• تأمين المركبات وخدمة vip.

• تأمين الحريق والأخطار المصاحبة.

• تأمين إصابات العمل.

• تأمين المسؤولية المدنية.

- تأمين المصاعد.
- تأمين السفر.
- تأمين الحوادث الشخصية.
- التأمين المنزلي الشامل.

وفي دراستنا الحالية كما أشرنا سالفاً حيث تم اختيار شركة ترست العالمية للتأمين نموذجاً للدراسة

والتي تشكل مجتمع الدراسة الحالية

3.2 شركة ترست العالمية للتأمين

تأسست شركة ترست العالمية للتأمين في فلسطين عام 1994 كشركة مساهمة خصوصية برأس مال خمس ملايين دولار أمريكي، وكانت انطلاقتها من قطاع غزة ثم انتشرت في كافة مدن الضفة الغربية في العام التالي لتأسيسها. تعد ترست العالمية اليوم أكبر شركة تأمين انتشاراً في فلسطين؛ حيث تغطي كافة المدن والمناطق من خلال فروعها ومكاتبها ووسطاء التأمين التابعين للشركة ووكلائها. ترست للتأمين هي امتداد لمجموعة شركات ترست العالمية للتأمين وإعادة التأمين المنتشرة في 17 دولة عالمياً وإقليمياً، التابعة لمجموعة نست القابضة "للاستثمارات" والتي بدأت أعمالها عام 1989، في أمريكا الجنوبية لتمتلك فيما بعد استثمارات ضخمة في العديد من القطاعات؛ أهمها القطاع العقاري والقطاع المصرفي وقطاع التأمين والاستشارات في 20 دولة موزعة على أمريكا وأوروبا وإفريقيا وآسيا، وبهذا باتت المجموعة تمتلك نخبة الخبرات العربية والعالمية في أعمالها. أما مجموعة شركات ترست العالمية للتأمين وإعادة التأمين فهي من أكبر المجموعات العربية و العالمية نجاحاً و تميزاً في عالم الخدمات التأمينية، وقد حققت نقلة نوعية في الخدمات التأمينية على المستوى العربي مما أكسبها ثقة وانتشاراً واسعاً. وبهذا فقد حققت أعلى تصنيف عالمي عربي في

قطاع التأمين، كما أنها الشركة العربية الوحيدة المرخص لها عالمياً للعمل في السوق البريطاني والأمريكي.

لهذا تُعد شركة ترست العالمية للتأمين الأكثر هامش مائة وقوة بين شركات التأمين الفلسطينية، وقد تصدرت المركز الأول في سوق التأمين الفلسطيني خلال العشر سنوات السابقة؛ بناءً على بيانات هيئة سوق رأس المال وبورصة فلسطين، فقد تصدرت السوق الفلسطيني من حيث حجم التعويضات والأرباح وعدد الزبائن وحجم انتشارها في فلسطين. يوجد لشركة ترست العالمية في فلسطين عدة نشاطات واستثمارات في فلسطين وخارجها من خلال الشركات التابعة لها وهي: (ترست العقارية، ترست السياحية، ترست سمارث هيلث).

المصدر: <https://www.trustpalestine.com/ar/articles/1>

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

5.1.2 الدراسات السابقة

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الجدارات المتميزة وأداء العاملين؛ فقد كان هناك العديد من الدراسات التي بحثت بمتغيرات الدراسة الرئيسة (الجدارات المتميزة، أداء العاملين) ولكن هذه الدراسات جاءت منفصلة كل على حدى؛ إلا ما ارتبط بشكل جزئي كما في الدراسات السابقة الآتية:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة دغيم، جيهان، (2022) بعنوان:

أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظلّ التّحول الرّقمي على الأداء الإبداعيّ في المستشفيات الخاصة المصرية - دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجدارات السلوكية لدى العاملين في ظلّ التّحول الرّقمي في المنظمات وتأثير ذلك على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين في المنظمة، ويتكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة في مصر، وبلغ عدد عينة 384 ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة إحصائية للجدارات السلوكية للعاملين على أبعاد الأداء الإبداعي في المستشفيات المصرية الخاصة، وأن تبني الأداء الإبداعي في المستشفيات محل الدراسة جاء بشكل متوسط.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب الرقمنة الحديثة في داخل أروقة المستشفيات الخاصة وخاصة الوظائف التي تقوم على الأداء الإبداعي لما له من أهمية في تحقيق الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

دراسة خلف، السيد (2022) بعنوان:

الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية - دراسة تطبيقية
سعت الدراسة الى توصيف أبعاد الجدارات الجوهرية وأبعاد الميزة التنافسية، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم استخدام عينة عددها 430 عاملاً من العاملين في البنوك التجارية المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ وكان أهمها أن الجدارات الجوهرية مرتفعة جداً لدى العاملين في البنوك، وكذلك الأمر بالنسبة للميزة التنافسية، وتبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بتعزيز مستوى وأداء الجدارات لدعم الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية المصرية.

دراسة جاد، حاتم 2022 بعنوان:

رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

هدف البحث إلى وضع رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، و تم استخدام المنهج الوصفي، و اعتمد على استبانة كأداة للبحث، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها عدم امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمعظم جدارات التعليم الرقمي اللازمة لاستخدام تقنيات الثورة

الصناعية الرابعة في مجالات (الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، و إنترنت الأشياء، والواقع المعزز) واحتياجهم للتدريب على تلك الجدارات الرقمية بالغة الأهمية، وتوصل البحث الى عدة توصيات وكان أهمها: صياغة رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وبناء مصفوفة لأهم البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس على تلك الجدارات في ضوء احتياجاتهم التدريبية .

دراسة بوجمعة والمغربي (2021) بعنوان:

أثر المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية (دراسة حالة) الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والاسلاك الكهربائية المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة على التعرف على أثر إدارة المعرفة في داخل الشركة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية نموذج دراسة: الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة وتمثلت عينة الدراسة ب (40) موظفاً.

واعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار المتعدد والبسيط والتباين الأحادي، وتوصلت الدراسة الى نتائج كثيرة كان أهمها وجود أثر للإدارة المعرفية المتمثلة في (جودة العمل، والالتزام)، في المنظمة وكانت التوصيات للدراسة التوجه السريع إلى الاهتمام بإدارة المعرفة كونها ذات أثر كبير على الالتزام، ليتم إنشاء مزايا تنافسية قوية في داخل أقسام المنظمة والعاملين؛ لضمان البقاء ومواكبة والاستمرارية في مواجهة التحديات الاقتصادية المتواكبة.

دراسة عقلان، حمود (2021) بعنوان:

العوامل المؤثرة في بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمينة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، على 204 قياديًا شكلت 64 % من مجتمع الدراسة البالغ 318 قياديًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: إن بناء الجدارات لم يصل إلى مستوى التميّز، فمستوى مخرجات التعليم متدني، والاهتمام بالتدريب لا يكفي، والخبرة لدى معظم العاملين ما زالت متوسطة، ومستوى تطبيق مبادئ الجدارة ليس كما يجب، وهذه النتائج تشير إلى وجود قصور في كل من منظومة القوة المتمثلة: (القدرة، الرغبة، التمكين، ومنظومة الأمانة وما تتضمنه من قيم، وهما المكونان الرئيسيان للجدارة، وكانت هناك عدة توصيات أهمها: تطوير نظام التعليم والتدريب بما يتناسب مع متطلبات القطاعات، وتكثيف الدورات التدريبية التخصصية والشرعية والعامّة والأخلاقية. وتبني نظام الجدارة كمنهج إداري أثناء إدارة الموارد البشرية.

الشهري، نورة زايد عبد الرحمن (2021) بعنوان:

دور تطبيقات الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية رؤية استشرافية.

تهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم نظم الجدارة وأهميتها في مؤسسات التعليم، ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام، وأوصت الدراسة بضرورة مرونة القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويُمكن القضاء عليها من خلال قوانين جديدة تُراعي توفر أسلوب الجدارة فيمن يشغل الوظائف العليا، وإيجاد قوانين ولوائح واضحة لاختيار المناصب بمؤسسات التعليم العام من خلال وحدات تضم عددًا من خبراء إدارة رأس المال البشري؛ تتولى تصميم بعض الأساليب للوقوف على مدى توافر الجدارت لدى للعاملين والمتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناءً على معايير الجدارت، وذلك بأن يكون معيار اختيار القائد بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى.

عبد الهادي، محمد جمال، (2020) بعنوان:

أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على تحسين أداء للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 384 من العاملين في الشركة، وتمّ استخدام الاستبيان كأداة جمع للمعلومات، وقام الباحث بتوزيع 384 من الاستبيانات، وحصل على التحليل الإحصائي 88.2%، واستبعد 46 استبيان لعدم صلاحيتها، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج، كان أهمها: تنمية جميع العاملين في الشركة من خلال تدريبهم وتطويرهم

بغرض الترقية والتطوير، وإثراء المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين لما له من أثر في تحقيق الإنتاجية وتحول الخبرات ونقلها.

رشاد عبد الناصر، محمد وعباس، هشام سيد (2020) بعنوان:

الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات

هدف البحث إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات في مصر، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وتم اختيار عينة عددها 22 استاذاً، وتم اختيارهم لثلاثة اعتبارات أساسية، وهي التخصص، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية، والمشاركة في أنشطة الجودة ذات العلاقة بالقيادات الأكاديمية، والجدارات اللازمة لها. وكانت هناك نتائج كثيرة نجل أهمها في وضع تصوّر مُقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية، والتي تمثلت في طبيعة التحديات العالمية التي تواجه المنظمات، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية باعتبارهم الأصول الحقيقية للجامعة، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات إلى الجدارات، وتم عرض التصوّر المقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي مثل التعاون مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية لمستقبل التعليم في الجامعات، وجدارات الإنجاز وهي تهتم بالمهام أكثر من التأثير في الآخرين مثل البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في أبحاثهم العلمية

والجدارات المتعلقة بالحزم التقنية، أما الجدارات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية، والجدارات الخاصة بالمساعدات والخدمات.

دراسة ال مداوي، عبير ومحمد، منى، (2020) بعنوان:

الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد على العدالة التنظيمية من وجهة نظر هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أهمها وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين عمليات الجدارات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الإحصائي (0.98)، بدلالة إحصائية (0.00) وجاءت نسبة موافقة عينة الدراسة (75%). حيث يتطلب تحسين مستوى الإنتاج وزيادة تحسين الواقع، وسرعة تدخل ادارة الجامعة لمعالجة الخلل.

دراسة سيد، عمرو (2020) بعنوان:

برنامج التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تنمية الوعي بالذات من خلال التنمية الوظيفية القائمة على الجدارات في العمل، واستخدم الباحث مقياس الوعي بالذات، من خلال عينة مكونة من 32 معلماً في

نفس المجال (كمجموعة بحثية)، ومن ثم تحليل البيانات عن طريق تطبيق أداة البحث تطبيقاً على مجموعة البحث التجريبية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وكان أهمها: أن حجم تأثير التنمية الوظيفية القائمة على الجدارات المهنية في تنمية الوعي بالذات للمعلمين كان كبيراً جداً.

وتوصلت الدراسة إلى كثير من التوصيات وكان أهمها: استخدام أسلوب الجدارات المهنية في عملية تأهيل المعلمين وتدريبهم، وكذلك في موضوع الوعي الذاتي ودعم الأفكار المتميزة.

دراسة إسماعيل، عماد، وطه، منى (2020) بعنوان

دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية).

هدف البحث إلى معرفة مستوى الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية محل الدراسة، ومستوى التميز التنظيمي بها، و تحديد طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين الجدارات الجوهرية والتميز التنظيمي لها، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع المعلومات وتم اختيار عينة عددها 556 من أعضاء الهيئة محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية كانت متوسطة وضعيفة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى توافر الجدارات الجوهرية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بعد من أبعادها، وأن مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات المصرية الخاصة أعلي من مستوى توافر الجدارات الجوهرية بالجامعات الحكومية على المستوى الإجمالي، وأن مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية كان متوسط وضعيف على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده على حدى، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية

بتهيئة التدريس بالجامعات المصرية حول مستوى التميز التنظيمي، ونحو كل بعد من أبعادها باختلاف الخصائص الديموغرافية ونوع ملكية الجامعة، وأن مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة على المستوى الإجمالي أعلى من مستوى التميز التنظيمي بالجامعات المصرية الحكومية، وعلى مستوى الأبعاد نجد أن الجامعات المصرية الحكومية أعلى في بعدي تميز القيادة وتميز الاستراتيجية، ، بينما تتعلق الثانية بكيفية تحقيق التميز التنظيمي من خلال امتلاك الجدارات الجوهرية.

دراسة سيد، عمرو جابر، (2020) بعنوان:

برنامج التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، واستخدم الباحث لجمع البيانات ومقياس الوعي بالذات، وبلغت العينة 32 ملماً في المساقات المذكورة، ثم عمل مجموعة بث تجريبية وطبق عليه إدارة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وكان أهمها: أن نسبة تأثير برنامج التنمية الوظيفية القائم على أسلوب الجدارات في تنمية الوعي بالذات للمعلمين كبيراً جداً، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة تضمين مقرّر الجدارات المهنية ببرنامج وتدريب معلمي المساقات المذكورة، والارتقاء بمستواهم الأكاديمي وخصوصاً موضوع الوعي بالذات.

السميرات، سبأ موسى، (2018) بعنوان:

أثر الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر بناء الجدارات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج دراسة: البنوك التجارية الأردنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من 12 بنك، وتمّ اختيار عينة عشوائية من العاملين (الإدارة العليا والوسطى)، وبلغ مجتمع الدراسة 211 موظفاً، وتمّ استخدام المنهج الكمي في الدراسة واستخدام أسلوب الانحدار في التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكانت أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الوظيفية (المعرفة، المهارات والاتجاهات) للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة العمل على تعزيز الجدارات الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة، بما يتناسب مع بيئة العمل وتدريبهم وتطوير العاملين فيها.

دراسة الغنزي، أحمد وآخرون (2018) بعنوان:

أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية.

هدف البحث إلى استحداث نموذج يستطيع قياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام سجل الأداء المتوازن لشركات القطاع محل الدراسة. عرض وتحليل لسجل الأداء المتوازن (BSC) وأبعاده المختلفة لتقييم مدى فاعليته في قياس الأداء

الاستراتيجي لنظام الموارد البشرية. التعرف على مدى إدراك المسؤولين والعاملين لأبعاده وأهميته في تحسين الأداء، ويهدف إلى توفير مقترحات تساهم في تفعيل دور نظام الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة وزيادة الفاعلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم أداء واضحة وبين مستوى الأداء التنظيمي (الخاضعة للدراسة) وأن هذه العلاقة (إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة) تمثل حوالي 60% وفقاً للمعامل الارتباط R تساهم معايير تقييم أداء واضحة (الخاضعة للدراسة) في تفسير حوالي 40% وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين بشكل كلي (من التغيير الحاصل في مستوى الأداء التنظيمي. "وتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة.

أبو جليدة، سمير سعيد (2018) بعنوان:

أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وشملت الدراسة الإدارة العليا والوسطى في شركات اتصالات ليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليببانا) وبلغ عددهم 860 فرداً. وكانت العينة عشوائية تناسبية طبقية وتم استخدام الاستبيان كأداة جمع معلومات وتم توزيع 346 وأعيد منها 330. وتم التحليل عن طريق الأساليب الإحصائية، وهي: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار وكرو نباخ الفغا). وتوصلت الدراسة الى نتائج كثيرة وكان

أهمها: الاهتمام الكبير من قبل العاملين في الشركة بالالتزام بالعمل، وتنفيذ قيمه المثلى، والابتعاد عن المشتتات مثل التهرب والتغيب، والحرص على تجويد الأعمال الموكّلة لهم بالشكل المطلوب. وكانت من توصياتها المهمة: استقطاب عمالة ذات خبرة عالية ومتخصصة في مجال الاتصالات في ظلّ التطورات التكنولوجية المتطورة، وتدريب العاملين بالشكل الصحيح.

دراسة اشتيوي، محمد (2018) بعنوان:

المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على المهارات القيادية وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، تم اختيار المنهج الوصفي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (176). وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة محل البحث.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمّها: أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بنسبة (66.128). وتبيّن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الكلية. وأوصت الدراسة إلى تعزيز المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي يعزى للمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، عن طريق التدريب المستمر وتحسين مستوى الأداء من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية

طبشبات، رامى، (2015) بعنوان:

قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها بتعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد؛ لرفع كفاءة وأداء العاملين وتحسين أدائهم ومخرجات العمل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد، والذي بلغ عددهم (2112)، موزعين على (8) مستشفيات. أما عينة الدراسة تشكلت من (420) موظفاً من الوظائف التالية: طبيب، ممرض، صيدلاني، مهن طبية مساندة، مهن إدارية، وهو ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ونوع القطاع. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة التمريض، وأن هناك تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات حسب متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة. وكذلك أثبتت أن ثمة تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة إربد تعزى لمتغير نوع القطاع. وأوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات، لأثرها الواضح على الأداء

الإضافي، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وعقد البرامج التدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الإدارية.

دراسة دويكات وآخرون (2015) بعنوان:

مستوى الكفايات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية في ضوء الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية. ولقد أجريت الدراسة على عينة عمدية عددها (43) من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية الرياضية في الضفة الغربية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستُخدمت قائمة من الكفايات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية.

وأكدت نتائج الدراسة أن الكفايات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية كانت لها نتيجة عالية على مجالات (الكفايات المعرفية والإدارية والتدريسية والشخصية والاجتماعية) بينما كانت متوسطة على مجال (الكفايات التكنولوجية)، أما الدرجة الكلية للكفايات الوظيفية كانت عالية؛ حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها حوالي (73%). وأظهرت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في الكفايات الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح المدرّسون (الذكور)، وأيضاً وجدت فروق دالة إحصائياً في الكفايات الوظيفية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر من 5 سنوات.

توصي الدراسة إلى ضرورة استخدام قائمة الكفايات (الشخصية، المعرفية، التدريسية، الإدارية، الاجتماعية والتكنولوجية) كقائمة كفايات وظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

جهاد، فاضل (2011) بعنوان:

أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن (دراسة تطبيقية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمّان، وتم اختيار مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والبالغ عدده (144)، بطريقة العينة المسحية الشاملة، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات وتمّ توزيع واسترجاع 110 استبيان، واستبعاد 4 نظراً لعدم مطابقتها للمعايير وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية واختبار فرضيات الدراسة وتحليل التباين وكرو نباخ الفها لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى كثير من النتائج، وكان أهمها:

هناك اهتمام ببعده الشخصية في الجدارات حيث حصلت على المرتبة الأولى، ويأتي بعدها على التوالي

المفاهيم الذاتية والريادة.

تعطي إدارة الفندق اهتماماً كبيراً في أداء العاملين، وكان المؤشر الأقرب في الدراسة، إقامة علاقات

مميزة مع ضيوف الفندق.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الأكبر من قبل إدارة الفندق في أبعاد الجدارات المتمثلة بالشخصية والمفاهيم الذاتية والريادة. وتطبيق أبعاد مؤشرات أداء العاملين المتمثل بالعلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية.

ياغي، محمد نعيم أسمي (2009) بعنوان:

أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين.

هدفت الدراسة الاستطلاعية، الوصفية والتحليلية إلى تشخيص أثر الجدارات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح المعنوية، تمكين العاملين والابداع) على تفوق الأداء (المالي والتنافسي) وتمّ (القيادة، التركيز على الموارد البشرية، التركيز على الزبون، معرفة الجودة، تخطيط الجودة وقضايا التصميم) في شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين. وقام الباحث بتوزيع 162 استبانة، واسترجع منها 120 استبانة، وتم استخدام التحليل الإحصائي Spss و Amos ، وقد اختُبرت فرضيات الدراسة التأثير المباشر وغير المباشر للجدارات الاستراتيجية على التفوق بالأداء، وكذلك تأثير تحسين الجودة على التفوق بالأداء. وقد أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى واقعية فكرة الدراسة وإمكانية الاستفادة من توجهاته، ووجود أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين، والإبداع) على تحسين الجودة بجميع أبعادها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين حول الجدارات الاستراتيجية تعزى إلى حجم الشركة

(رأس المال)، ولا توجد فروق حول تحسين الجودة باستثناء تخطيط الجودة، ولا توجد فروق حول التفوق بالأداء باستثناء التفوق التنافسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Delcourt, et al, 2017) بعنوان:

An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies charged service encounters.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التفاعل بين الجدارات العاطفية والتقنية للموظفين في لقاءات الخدمة عاطفياً. شملت العينة على (223) موظفاً، يعملون في قطاعات أعمال متنوعة في ولاية أوهايو في أمريكا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة؛ توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أبرزها: هناك تفاعل إيجابي بين الجدارات العاطفية والتقنية للموظفين في لقاءات الخدمة عاطفياً في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية.

دراسة (Delima 2016) بعنوان:

Influence of Employees, Functional Competencies Employees, Job Performance: A Special Reference to Insurance Companies in Batticaloa District.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الجدارات الوظيفية للعاملين على الأداء الوظيفي في شركات التأمين المتواجدة في Manmunai North D.S. Division in Batticaloa District تكونت عينة

الدراسة من (152) موظفاً، يعملون في شركات التأمين المتواجدة في Manmunai North D.S. Division in Batticaloa District ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ اتباع المنهج الوصفيّ التحليلي. وبعد إجراء الإحصائية اللازمة؛ توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن الجدارات الوظيفية للعاملين تؤثر على الأداء الوظيفي لعاملين شركات التأمين المتواجدة في Manmunai North D.S. Division in Batticaloa District.

دراسة Athar and shah (2015) بعنوان:

Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر النشاط التدريبي على أداء العاملين في قطاع البنوك في كراتشي، وتشخيص متطلبات التدريب مع مراعاة الفروق الفردية، ومن ثم تأثير ذلك على أداء العاملين، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة جمع للمعلومات، وكانت العينة 100 موظف من البنك، وتمّ استخدام الأسلوب الإحصائيّ (الانحدار والارتباط).

وتوصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج؛ وكان أهمّها: تأثير ذو دلالة إحصائية على رفع كفاءة وأداء العاملين؛ ومن ثمّ تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوصي بالتدريب للعاملين لما له من أثر فعال في تجويد الأداء العام للبنك.

دراسة ميلفن وآخرون (Melvin et al, 2009) بعنوان:

An Exploratory Study identifying Soft-skills Competencies in Entry-

level Manger.

دراسة استكشافية لتعريف جدارات المهارات السلوكية (النّاعمة) مدخل على مستوى أصحاب القرار. هدفت الدراسة إلى التّعرف بأهميّة الجدارات النّاعمة (المستندة على الجوانب السلوكية)، ومحاولة تقليص عدد الجدارات التي تمّ رصدها من أدبيّات الموارد البشرية؛ وبالغّة (106) جدارة. تمّ اختيار عيّنة من مديري الصّف الأول في مجموعة فنادق. وقد تمّ اعتماد العيّنة الملائمة. واستُخدم البريد الإلكتروني في توزيع وجمع استبانة الدراسة.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج جوهريّ، وهو أنّ جميع الجدارات المبحوثة قد حصلت على متوسط حسابي أعلى من (3.18). وأنّ الجدارات (العبارات) الثّلاث الأولى التي حازت على أعلى متوسط هي حسب التّسلسل: الجدارات أو العبارات التي حصلت على أدنى تقييم من المديرين المبحوثين؛ وهي على التّوالي: اتخاذ القرارات بروح ديمقراطية (3.53)، التعرف بشكل هجومي (قساوة) (3.52)، استخدام الدّقة في المواعيد (3.18).

دراسة Blayney (2009) بعنوان:

Management Competencies: are they Related to Hotel Performance

سعت الدراسة إلى التّعرف على الجدارات المتوّعة لدى المدراء في الفنادق الكندية، والتّعرف على العلاقة بين الجدارات وبين أداء الاعمال في الفنادق؛ وتم اختيار 8 جدارات للمستجيبين ليختاروا مدى توفرها لديهم، ولقد تضمّنت (الرؤية القياديّة والقيادة الاستراتيجية، وقيادة الأداء وأداء الأفراد) وتمّ استخدام مقياس للأداء؛ بحيث يضع كل مستجيب لذاته تقييما يتراوح من 0% بلا نتائج الى 100% أداء مميز.

تضمّنت الدّراسة الفنادق في العام 2004 والبالغ عددها 3464 ، وأُرسلت الاستمارة إلى 952 مديراً عاماً، وتمّ الحصول على 184 ، بنسبة استجابة 19.2%. وتمّ استخدام مؤشرات النيوزلندية في أداة الدراسة؛ والتي تضمّنت 8 محركات (الجدارات المختلفة) أساسية ومقياساً للأداء.

تمّ استخدام تحليل الانحدار لدراسة الجدارات الثمانية والأداء؛ ووجد أنّ اثنتين من الجدارات جاءت دالةً لأداء الفنادق، وهي: (قيادة الأداء والجدارات التنظيمية). وكان من ضمن التوصيات عمل دراسة لتحديد الجدارات التي لها تأثير أعلى على أداء الفنادق، وكيف يؤثر المدراء بأنفسهم، وخلف جدارات تساعدهم في الظروف الاقتصادية المقبلة.

2.2.2 التعقيب على الدّراسات السّابقة

أشارت الدّراسات السّابقة التي استُعرضت في الدّراسة الحالية إلى أهمية الجدارات في المنظّمات وتطبيقها في العمل الإداري؛ وانعكاس ذلك بالتأثير من قبل الإدارات والمدراء في الأفراد العاملين وعلى المنظمة نفسها، كما أشارت هذه الدراسات أيضاً إلى ضرورة وجود تأثير للجدارات لدى العاملين داخل المنظّمات، لما له من أثر في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والبقاء في موقف تنافسي قوي يعتبر العاملين محور هذه العملية.

وتمّ في هذه الدّراسة تقسيم الدّراسات السّابقة بناء على متغيّراتها إلى محورين رئيسيين؛ يتمثل في الدّراسات السّابقة (العربية والأجنبية) التي تتعلّق بمتغيّر الجدارات المتميزة، ومتغيّر أداء العاملين.

وكان عدد الدّراسات السّابقة التي استُعرضت من قِبَل الباحث في هذه الدّراسة (25) دراسة، ورّعت في بيئات تنظيمية مختلفة؛ حيث بلغت الدّراسات العربيّة فيها (20) دراسة، والدّراسات الأجنبيّة فيها (5)

دراسات لكلا المتغيرين. وقد عُرضت هذه الدّراسات من الأحدث إلى الأقدم؛ وسيتم بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدّراسات من حيث الأهداف، وتطبيق الدّراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ومنهج الدراسة والنتائج، وسيقوم بعدها الباحث ببيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدّراسات السابقة، وما يميّز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة.

من حيث الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

استخدمت جميع الدّراسات التي تمّ استعراضها والمتعلقة بموضوع الجدارات وأداء العاملين الاستبيان كأداة دراسة لجمع المعلومات والبيانات؛ أما دراسة (Blayney، 2009)، فقد استخدم الباحث مقياس الأداء، وتمّ استخدام مؤشرات النيوزلندية؛ والتي تضمّنت 8 محركات (الجدارات المختلفة) أساسية ومقياسا للأداء) في أداة الدراسة.

من حيث منهج الدراسة:

غالبية الدّراسات السابقة المتعلقة بالجدارات المتميّزة استخدمت المنهج الوصفيّ التحليلي، كدراسة (السميرات، 2018)، ودراسة (بوجمة، 2018)، ودراسة (عبد الهادي، 2020)، ودراسة (ابوجليلة، 2018)، ودراسة (الشهري، 2021)، ودراسة (طبيشات، 2015)، ودراسة (جهاد فاضل، 2011)، ودراسة (عقلان، حمود، 2021)، ودراسة (جاد، حاتم، 2022)، و(بوجمة، المغربي، 2021)، ودراسة (خلف، السيد، 2022)، أما دراسة (السميرات، 2018) فقد استخدمت المنهج الكمي.

من حيث تطبيق الدراسة:

تنوّعت الدّراسات السّابقة المتعلّقة بمتغيّرات الدّراسة (الجدارات وأداء العاملين)، في المنظّمات في تطبيق الدّراسة على قطاعات ومجتمعات وبيئات عمل مختلفة ومتنوعة؛ فمنها ما طبّق على الاتّصالات (محمد، 2020)، ودراسة (ابوجليدة، 2018) ومنها ما تمّ تطبيقه على قطاع الجامعات كدراسة (رشاد واخرون، 2020)، ودراسة (جاد، حاتم، 2022) ودراسة (دويكات واخرون،)، ودراسة (رشاد، 2020)، ودراسة (منى، 2020) ومنها ما طبّق على قطاع البنوك (Athar and shah 2015)، و(السميرات، 2018)، ودراسة عقلان، حمود، (2021)، ومنها ما طبّق في مجال التأمين مثل (Delima 2016)، ومنها ما طبّق في مجال المستشفيات؛ مثل: (طبيشات، 2015)، ومنها ما طبّق في مجال الفنادق (فاضل، 2011)، ودراسة (Blyaney 2009).

من حيث الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

استخدمت أغلبية الدّراسات التي تمّ استعراضها في الدّراسة والمتعلّقة بموضوع الجدارات المتميّزة في المنظّمات (الاستبانة) كأداة دراسة لجمع المعلومات والبيانات.

أوجه الاتّفاق والاختلاف مع الدّراسة الحاليّة:

- اتّقت هذه الدّراسة مع غالبيّة الدّراسات باستخدامها المنهج الوصفيّ التحليليّ.

- اختلفت هذه الدراسة مع باقي الدراسات السابقة في الحدود المكانية التي تم عرضها، واختلفت أيضا في الحدود البشرية، ويقصد هنا (الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية) في شركة ترست العالمية للتأمين أنموذج للدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جدول مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

جدول (1-2)

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	محاور متعددة أبرزها: تشخيص الجدارات ومعرفة أثرها على نشاطات منظمات الأعمال الصناعية والخدمية (متوسطة وصغيرة الحجم)	هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر الجدارات المتميزة على أداء العاملين في قطاع التأمين في الأراضي الفلسطينية وتحديداً (شركة ترست العالمية للتأمين).
متغيرات الدراسة	الجدارات الإدارية الجدارات الأساسية الجدارات الاستراتيجية الجدارات الفنية الجدارات التكنولوجية	ركّزت الدراسة الحالية على المتغيرات المستقلة التمثلة بالشخصية: (المعارف، المهارات، القدرات والدوافع) والمفاهيم الذاتية (الاتجاهات والقيم وصورة الذات) والريادة (الإبداع، الابتكار وروح المبادرة) سوف يتم تقييم أداء العاملين على أساس الأبعاد المختارة بالإستناد على عدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة
البيئة	شركات متوسطة وصغيرة الحجم في دول مختلفة أوروبية وعربية	شركات التأمين الفلسطينية في الأراضي الفلسطينية ولا سيما شركة ترست العالمية للتأمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 صدق أداة الدراسة وقياسها

6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

7.3 سمات مجتمع الدراسة

8.3 مقياس الدراسة وتصحيح درجات المقياس

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

يورد الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهج الذي تمّ اتّباعه لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما نورد تفصيلاً لمجتمع الدراسة، والأداة التي تمّ استخدامها لجمع البيانات ونورد اختباراً للتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك يتطرّق هذا الفصل لإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تمّ استخدامها لغرض استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها؛ وذلك من أجل تحقيق هدف الدراسة الرئيس وهو: "بيان أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً".

2.3 منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث أنّ المنهج الوصفي التحليلي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري)، التي أسهمت في تعزيز فهم مشكلة الدراسة وتحديد المتغيرات؛ ممّا ساعد في وضع أسئلة الاستبانة كما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها.

إن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات؛ إنما يقوم بربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة؛ للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة. تم تفرغ الاستبانة التي جمعت من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للتمكن من إجراء التحليل الإحصائي وإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من كافة المسؤولين الإداريين (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في شركة ترست العالمية للتأمين والبالغ عددهم (39) مسؤولاً إدارياً، يتوزعون بين الجنسين وفئات عمرية متعدّدة، وغيرها من الخصائص الديموغرافية، ولأنّ مجتمع الدراسة قليل ومحصور العدد فقد تمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة؛ حيث تمّ توزيع 39 استبانة عليهم، وتمّ استرجاعها كافة، وبعد التدقيق المكتبي لم يتم استبعاد أية استبانة لمطابقة كامل الاستبانة للشروط.

4.3 أدوات الدراسة:

تمت الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة عند تصميم أداة الدراسة المستخدمة وهي (الاستبانة)؛ والتي تكوّنت في جزئها الأول من بعض الأسئلة الديموغرافية ذات العلاقة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وفي جزئها الثاني تكوّنت من مقياس ذو محورين، نوردهما فيما يلي:

1. محور الجدارات المتميزة بأبعاده الثلاثة وهي:

- الجدارات الشخصية: المهارات، المعارف، القدرات.
- جدارات المفاهيم الذاتية: الاتجاهات، القيم، صورة الذات.
- جدارات الزيادة: روح المبادرة، الإبداع، الابتكار.

حيث تمت الإشارة إلى أبعاد الجدارات التي تم ذكرها في الدراسات السابقة مثل: (قرني، سعيد 2020)

و (M.H.T. BKERS,2013)

2. محور أداء العاملين بأبعاده الثلاثة وهي:

1. جودة العمل المنجز

2. الالتزام

3. كمية العمل المنجز

حيث تمت الإشارة إلى أبعاد الجدارات التي تم ذكرها في الدراسات السابقة مثل: (أبو جلبيدة، 2018)

و (أبو جمعة، والمغربي، 2021)

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الأداة هو: أن تقيس أسئلة الاستبانة الغرض الذي وضعت لقياسه، أي أن تقيس بشكل فعلي الأمور التي من المفترض أن تقيسها وتحقق أهداف الدراسة وتجيب على أسئلتها؛ وقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من المختصين وذوي الخبرة العلمية والعملية؛ وذلك للتحقق من صلاحية فقرات المقياس وانتمائها إلى المجال المعني، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم؛ بحيث تم حذف بعض المتغيرات

والتركيز على البعض الآخر. إضافة إلى تعديل بعض أسئلة الاستبانة، وإضافة أسئلة أخرى ذات علاقة بشكل أكبر، نورد الاختبار التالي:

يُقصد بالمقياس النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيقه على العينة نفسها؛ في الظروف نفسها، وقد تمّ قياسه باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وتمّ حساب معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS، وفيما يلي نورد نتائج اختبار كرونباخ ألفا للمقياس كما يظهر في جدول رقم (1.3):

جدول رقم (1.3): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات المقياس المستخدم في الدراسة

البعء/ المحور	الحالة	التكرار	النسبة المئوية (%)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
بعد الجدارات الشخصية	متوفر	39	100.0	5	0.80
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
بعد جدارات المفاهيم الذاتية	متوفر	39	100.0	5	0.81
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
بعد جدارات الريادة	متوفر	39	100.0	5	0.81
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
محور الجدارات المتميزة	متوفر	39	100.0	15	0.90
	مستثنى ^a	0	0.0		

البعد/ المحور	الحالة	التكرار	النسبة المئوية (%)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
	المجموع	39	100.0		
بعد جودة العمل المنجز	متوفر	39	100.0	5	0.78
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
بعد الالتزام	متوفر	39	100.0	5	0.82
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
بعد كمية العمل المنجز	متوفر	39	100.0	5	0.73
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
محور أداء العاملين	متوفر	39	100.0	15	0.90
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		
المقياس الكلي	متوفر	39	100.0	30	0.93
	مستثنى ^a	0	0.0		
	المجموع	39	100.0		

a. الحذف بطريقة قائمة على أساس جميع المتغيرات في الإجراء.

بينت النتائج في جدول رقم (1.3)، أن قيمة معامل الثبات للمقياس ككل بلغت 0.93، وهي قيمة مرتفعة وتدل على درجة ثبات كبيرة لمقياس الدراسة، كما أنّ قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة لمحور الجداريات المتميزة وبلغت 0.90، وكان معامل الثبات لأبعاده الأربعة مرتفعاً وتجاوز الـ 80% لكل منها. بلغ معامل الثبات لمحور أداء العاملين نسبة مرتفعة بلغت 0.90، وكان معامل الثبات لأبعاده الثلاثة جيداً وتجاوز الـ 70% لكل منها، وهي قيم مرتفعة.

تدلّ القيم السابقة على ثبات مرتفع لمقياس الدراسة، حيث أنّ المقياس المستخدم سيعطي نتائج قريبة جداً إذا أُعيد تطبيقه على العيّنة نفسها، في الظروف نفسها.

3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد عملية جمع البيانات، تمّ ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرّزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تمّ استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

▪ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) للتعرف على توزيعات مجتمع

الدراسة.

- المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة (Descriptive Statistics) للإجابة عن أسئلة الدّراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات مقياس الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.
- اختبار تي للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار دلالة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة التي تعزى للمتغيرات التي تحتوي على مجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار دلالة فروق المتوسّطات بين أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات التي تحتوي ثلاثة مجموعات فأعلى.

6.3 سمات مجتمع الدّراسة:

تمّ رصد توزيعات أفراد مجتمع الدّراسة وفقاً للمتغيّرات النّوعية في الاستبانة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

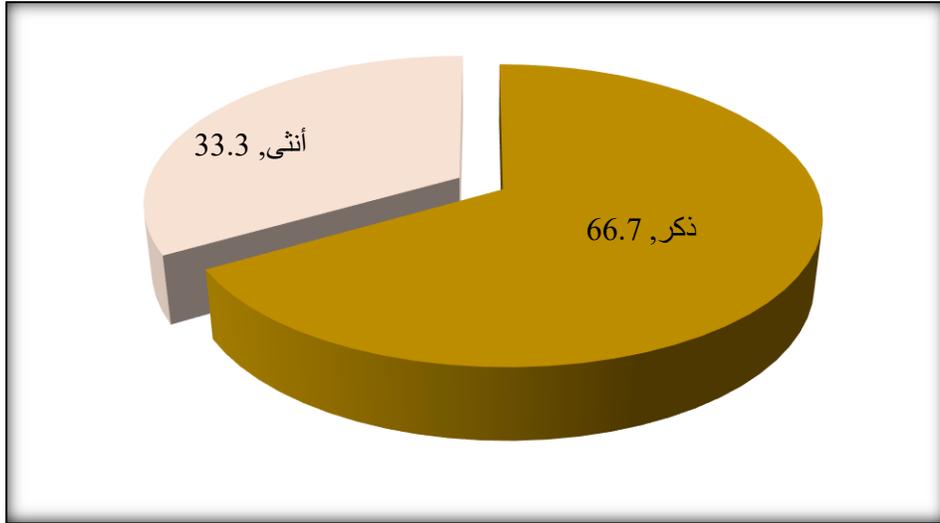
1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (2.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	العدد	الفئة
66.7	26	ذكر
33.3	13	أنثى
100.0	39	المجموع

يتبين من النتائج في جدول رقم (2.3) أن النسبة الأعلى من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث بلغت 66.7%، فيما كانت نسبة الإناث 33.3% فقط، ويوضح الشكل رقم (1.3) التوزيع النسبي للمبحوثين (أفراد عينة الدراسة) حسب الجنس:

شكل رقم (1.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



يعزو الباحث هذه النتيجة، أنه لا يوجد فرق بين الجنسين (الذكر والأنثى) من حيث قيادة الشركة، حيث تعتبر النسبة: 26 للذكور، و13 للإناث، حيث ترى شركة ترست العالمية للتأمين ممثلة بالإدارة العليا؛ أن الخبرة هي الأساس في اختيار الوظائف العليا، ولا تمييز بين الجنسين في القيادة، وهذا إذا ما تم مقارنتها في الشركات التي تعمل في البلاد العربية وفلسطين خصوصاً تجد

أن النسبة من الإناث في قيادة الشركة موضوع الدراسة ممتازة. وقد تُطابق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، مثل: (غنيم، جيهان، 2022) و (دراسة أبو جليدة، 2018) ودراسة (طبيشات، رامي، 2015).

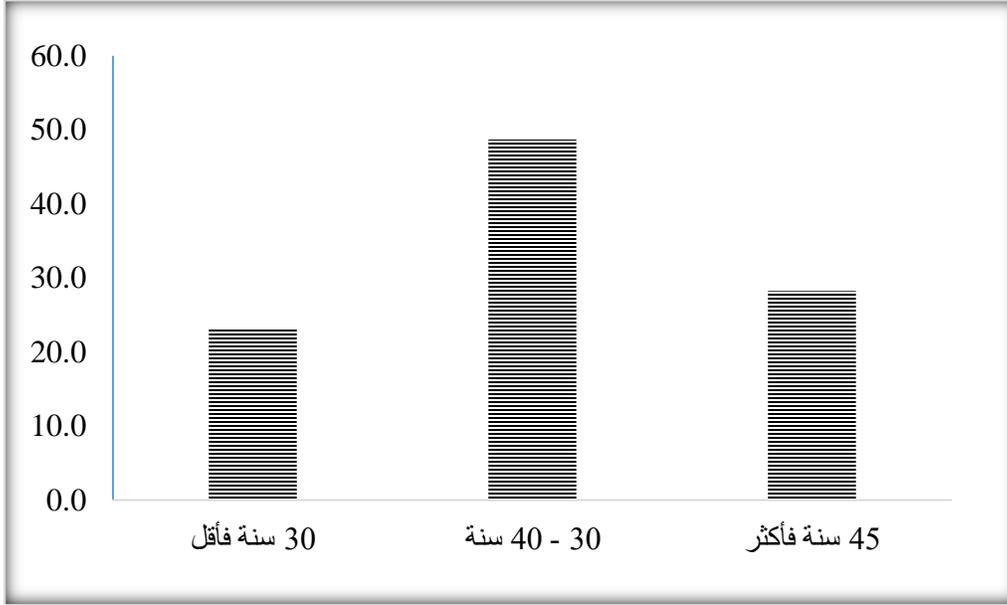
2. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

جدول (3.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة (سنة)	العدد	النسبة (%)
30 سنة فأقل	9	23.1
30-40 سنة	19	48.7
45 سنة فأكثر	11	28.2
المجموع	39	100.0

تشير النتائج في جدول (3.3) أن النسبة الأعلى من أفراد مجتمع الدراسة تتركز في الفئة العمرية ما بين (30 - 40 سنة)، بنسبة بلغت 48.7%، وفي المرتبة الثانية جاء أفراد مجتمع الدراسة الذين يتركزون في الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 28.2%، وفي المرتبة الثالثة جاء أفراد مجتمع الدراسة ممن يتركزون في الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت 23.1%، ويظهر الشكل رقم (2.3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل (2.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



يعزو الباحث هذه النتيجة إلى مجتمع الدراسة المختار؛ وهو: (الإدارة العليا والوسطى التنفيذية)، حيث كلما كبر العمر كبرت الخبرة؛ بالتالي الحصول على وظيفة عليا في الشركة؛ ففئة العمر من (30 سنة فأعلى)، حيث العدد (9)، وهذه النسبة التي تعتبر متدنية؛ حيث الخبرات تقل في هذه المرحلة. أما الفئة الأعلى وهي من (30-40 سنة)، وعددها 19، حيث من الطبيعي أن يكون المدراء - ذوي الجدارات والخبرة المتميزة - هم العدد الأكبر فيها؛ لأنه مع التقدم في العمر بالإضافة إلى العمر الوظيفي يحصلون على مهام الإدارة العليا أو التنفيذية، وحصلت نسبة الفئة (45 فأكثر) وعددها 11، أعزوها لقلة الشواغر العليا في هذا العمر، وهم المتمرسون في العمل الإداري. وقد توافقت مع الدراسات السابقة مثل: دراسة (الرواحنة، عبد الله، 2013)، و(دراسة أبو جليلة، 2018)

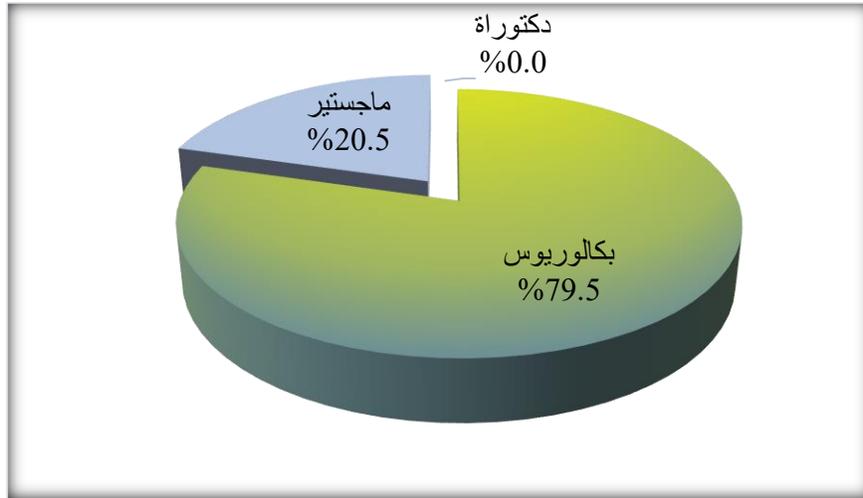
3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (4.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة (%)
بكالوريوس	31	79.5
ماجستير	8	20.5
دكتوراة	0	0.0
المجموع	39	100.0

يتبين من النتائج في جدول رقم (4.3) أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة يحملون درجة بكالوريوس بنسبة بلغت 79.5%، فيما جاء في المرتبة الثانية من يحملون درجة ماجستير بنسبة بلغت 20.5%، فيما لم يحمل أي من أفراد مجتمع الدراسة درجة الدكتوراه. ويظهر الشكل رقم (3.3) التوزيع النسبي لأفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي:

شكل (3.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



يعزو الباحث النتائج السابقة الذكر المتعلقة بالمؤهل العلمي أنّ متوسط المديرين المبحوثين عالية جداً نسبياً، وهذا يدلّ على تمتّع مديري الشركة ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بخبرات عالية وطويلة في مجال صناعة التأمين، وهذه النتيجة تعزّز أهمية المعلومات التي أدلو بها في جمع المعلومات عن طريق الاستبانة التي تمّ توزيعها عليهم حول الجدارات المتميزة وأثرها في أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية.

أما بالنسبة لفئة حملة الدكتوراة؛ والتي كانت نتيجتها (صفر)، فهذا يعود إلى طبيعة العمل في شركات التأمين؛ حيث الشهادة العليا إلى حد ما لا تلزم، وإنّما يكون التركيز على الخبرة الطويلة والعملية التي اكتسبت بالممارسة. وقد توافقت هذه النتائج مع الدراسات السابقة مثل: (الزهراني، عبد الله، 2012).

4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

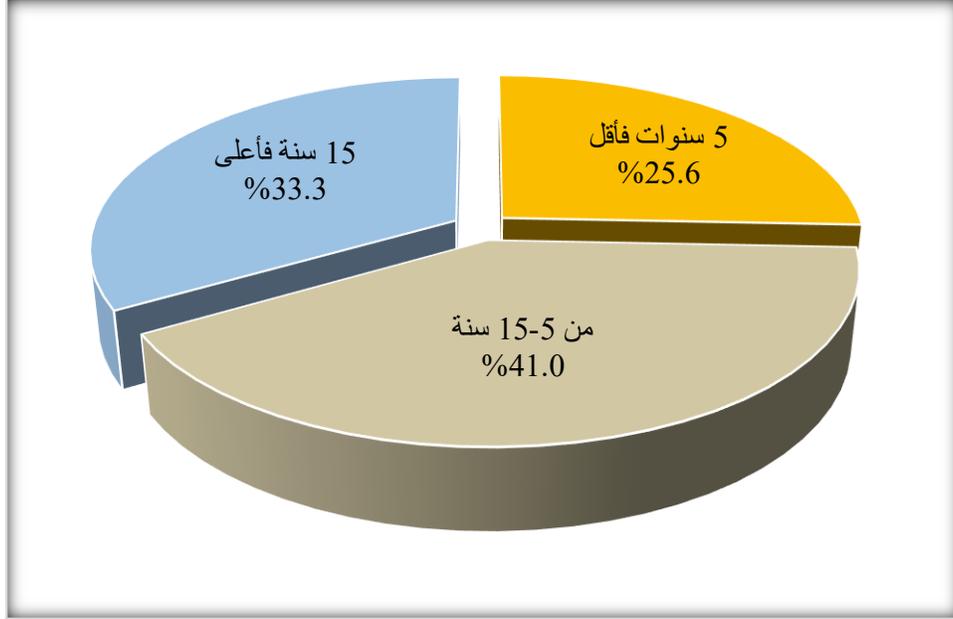
جدول (5.3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	الفئة
25.6	10	5 سنوات فأقل
41.0	16	5-15 سنة
33.3	13	15 سنة فأعلى
100.0	39	المجموع

تظهر النتائج في جدول رقم (5.3) أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة لديهم سنوات خبرة ضمن الفئة (5-15 سنة) وبلغت نسبتهم 41.0%، وجاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة ضمن الفئة (15 سنة فأعلى) بنسبة بلغت 33.3%، وفي المرتبة الثالثة جاء الأفراد الذين لديهم سنوات

خبرة ضمن الفئة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم 25.6%، ويظهر الشكل رقم (4.3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

شكل رقم (4.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



يعزو الباحث هذه النتيجة، أن النسبة الأعلى من أفراد مجتمع الدراسة لديهم سنوات خبرة ضمن الفئة (5-15 سنة)، أي أن الإدارة العليا في شركة ترست العالمية للتأمين ممثلة في مجلس إدارتها تؤمن بتعيين الفئة الصّغيرة (الشباب) لشغل الوظائف القياديّة صاحبة القرار؛ وهي شكلت 41% من نسبة العينة، وقد توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل: (دراسة أبو جليدة، 2018)، واختلفت مع دراسة (النجار، وشعيب، 2020).

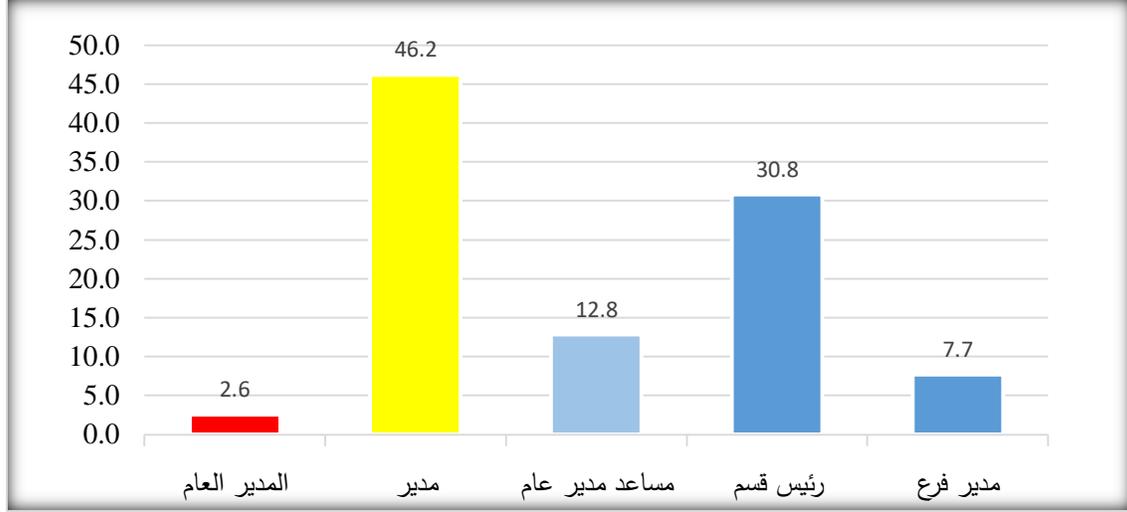
5. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	العدد	النسبة (%)
المدير العام	1	2.6
مدير	18	46.2
مساعد مدير عام	5	12.8
رئيس قسم	12	30.8
مدير فرع	3	7.7
المجموع	39	100.0

تظهر النتائج في جدول رقم (6.3) أن النسبة الأعلى من مجتمع عينة الدراسة يحملون رتبة مدير؛ وبلغت نسبتهم 46.2%، وجاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين يحملون رتبة رئيس قسم؛ بنسبة بلغت 30.8%، وفي المرتبة الثالثة جاء الأفراد الذين يحملون رتبة مساعد مدير عام؛ وبلغت نسبتهم 12.8%، وفي المرتبة الرابعة جاء الأفراد الذين يحملون رتبة مدير فرع؛ وبلغت نسبتهم 7.7%، وفي المرتبة الأخيرة جاء الأفراد الذين يحملون رتبة مدير عام؛ وبلغت نسبتهم 2.6%، ويظهر الشكل رقم (5.3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

شكل رقم (5.3): التوزيع النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي



يعزو الباحث هذه النتيجة إلى المجتمع المختار في الدراسة، وهي: (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية)، حيث جاءت العينة في معظمها تحمل رتبة مدير؛ حيث بلغت نسبة مسمى مدير في شركة ترست العالمية للتأمين 46.2%، كونها تدرس فقط تأثير الإدارة العليا (أصحاب القرار) وأصحاب الجدارات المتميزة في أداء العاملين، وليس العاملين أنفسهم. وتوافقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل: دراسة (أل مداوي، عبي، ومحمد، منى، 2020).

8.4 مقياس الدراسة وتصحيح درجات المقياس

ولقياس استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الدراسة تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale)، وذلك كما هو مبين في جدول رقم (7.3) التالي:

جدول رقم (7.3): درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الاستجابة	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد درجات (مقياس التصحيح) تم تحديد خمسة مستويات كما يلي:

جدول (8.3): مستويات التصحيح لمقياس الدراسة

الدرجة	نسبة الموافقة	فئة الوسط الحسابي*
منخفضة جداً	20.0% - 36.0%	1 - 1.8
منخفضة	36.1% - 52.2%	1.81 - 2.61
متوسطة	52.3% - 68.4%	2.62 - 3.42
مرتفعة	68.5% - 84.6%	3.43 - 4.23
مرتفعة جداً	84.7% - 100%	4.24 - 5

* تم استخراجها باستخدام المدى لخيارات المقياس وهو الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = 5 - 1

= 4، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس أي $4 \div 5 = 0.8$ ،

وهي طول فئة الوسط الحسابي.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

1.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

2.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

3.1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة الجدارات المتميزة وأثرها في أداء العاملين؛ عن طريق السؤال الرئيس التالي: ما بيان أثر الجدارات المتميزة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، كما تم فحص ثباتها باستخدام معامل ثبات كرونباخ (Cronbach Alpha)، ومن ثم تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة للقيام بتعبئتها، وفي المرحلة التالية تم القيام بعملية جمع الاستبانات المستوفاة، ومن ثم تم إدخال الاستبانات المكتملة إلى الحاسوب؛ ولهذا الغرض تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدامه لعملية معالجة البيانات المدخلة، واستخراج النتائج، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

في هذا القسم سوف تتم الإجابة عن أسئلة الدراسة كما أظهرت نتائج تحليل البيانات، وفيما يلي عرضاً لتحليل الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر الجدارات المتميزة على أداء العاملين في منظمات

الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ للجدارات المتميزة مجتمعة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة

ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على السؤال الرئيس، وجاءت النتائج كما في

جدول رقم (1.4):

جدول رقم (1.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجدارات المتميزة على أداء العاملين

في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

معاملات الانحدار *(B)				تحليل التباين الأحادي *		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	*(R)
0.01	2.86	1.38	الحد الثابت	0.00 ^b	32.96	0.46	0.47	0.69 ^a
0.00	5.74	0.67	الجدارات المتميزة					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت، الجدارات المتميزة.

b. المتغير التابع: أداء العاملين.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (1.4) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 47.0%، أي أن 47.0% من التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين)، يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الجدارات المتميزة)، وأن 43.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش. كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 46.0% أيضاً، وهي نسبة تدلّ على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (1.4) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الجدارات المتميزة) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات المتميزة على أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجداريات المتميزة 0.67، أي أن زيادة بنسبة 1% في مستوى الجداريات المتميزة تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.67%. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة شركة ترست العالمية للتأمين تستثمر الطاقات والخبرات الموجودة لديها من العاملين في تطوير الأداء الفعلي؛ فضلاً على أنها تتعامل بإدارة مرنة وإيجابية وتطويرية عكس الإدارات السلبية في الأمور التي تتعلق بالعاملين في شركة ترست العالمية للتأمين، يرى الباحث هنا أن هذا الأمر ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، ويعزز ولائهم وانتمائهم؛ الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى أداء العمل بشكل متكامل وفعال؛ وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

توافقت هذه النتائج مع دراسة (النجار، و شعيب، 2020)، و(جهاد، فاضل، 2011) و (متولي، منولي، 2020)، و (النجار، احمد، و شعيب، محمد 2020) و (دراسة طعيمة، السميرات، 2018)،

والتي أشارت إلى أن الجدارات المتميزة لها دور كبير في تحقيق أداء العاملين؛ والذي ينبع من ولائهم لمنظماتهم والانتماء وحب العمل، واختلفت مع دراسة (ال مداوي، عبير ومحمد، منى، 2020)، حيث جاءت نسبة توافر الجدارات القيادية بنسبة متوسطة (75%) ويتطلب تحسين الواقع، وضرورة سرعة التّدخل لتحديد الأسباب التي تؤدي إلى ذلك ومعالجتها.

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1.1.2.4 ما أثر الجدارات المتميزة على جودة العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية:

شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$) للجدارات المتميزة المتمثلة في (الشخصية، المفاهيم الذاتية، الريادة) على جودة

العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على هذا السؤال الرئيس واختبار الفرضية

المرتبطة به، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (2.4):

جدول رقم (2.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجدارات المتميزة على جودة العمل

المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

ملخص النموذج	تحليل التباين الأحادي*	معاملات الانحدار (B)*
--------------	------------------------	-----------------------

مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	*(R)
0.06	1.91	1.09	الحدّ الثابت	0.00 ^b	27.29	0.41	0.42	0.65 ^a
0.00	5.22	0.73	الجدارات المتميّزة					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت، الجدارات المتميّزة.

b. المتغير التابع: جودة العمل المنجز.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (2.4)، أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت 42.0%؛ أي أن 42.0% من التغيرات في المتغير التابع (جودة العمل المنجز) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الجدارات المتميّزة)، وأن 58.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش. كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R²) ما نسبته 41.0% أيضاً، وهي نسبة تدلّ على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (2.4) أنّ النموذج صالح للاختبار؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00، وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الجدارات المتميّزة) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات المتميّزة على جودة العمل المنجز لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميّزة 0.73،

أي أنّ زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في جودة العمل المنجز بنسبة 0.73%

2.1.2.4 ما أثر الجدارات المتميزة في الالتزام في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للجدارات المتميزة المتمثلة في (الشخصية، المفاهيم الذاتية، لريادة)، على الالتزام في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المرتبطة به، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (3.4):

جدول رقم (3.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجدارات المتميزة على الالتزام في

منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

معاملات الانحدار (B)*				تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	*(R)
0.12	1.58	1.06	الحدّ الثابت	0.00 ^b	21.49	0.35	0.37	0.61 ^a

0.00	4.64	0.75	الجدارات التميزة					
------	------	------	---------------------	--	--	--	--	--

a. المتغيرات المستقلة هي: الحدّ الثابت، الجدارات المتميزة.

b. المتغير التابع: الالتزام.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (3.4) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 37.0%؛ أي أنّ 37.0% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الجدارات المتميزة)، وأنّ 63.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش. كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 35.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (3.4) أنّ النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00؛ وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الجدارات المتميزة) أدنى من 0.05؛ حيث أنّ مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات المتميزة على الالتزام لدى شركة ترست للتأمين. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.75، أي زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في الالتزام بنسبة 0.75%

3.1.2.4 ما أثر الجداريات المتميزة في كمية العمل المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية:

شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ،

للجداريات المتميزة المتمثلة في (الشخصية، المفاهيم الذاتية، الزيادة) على كمية العمل المنجز

في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المرتبطة

به، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (4.4):

جدول رقم (4.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجداريات المتميزة على كمية العمل

المنجز في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

معاملات الانحدار *(B)				تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	*(R)
0.00	3.42	1.97	الحدّ الثابت	0.00 ^b	14.46	0.26	0.28	0.53 ^a
0.00	3.80	0.53	الجداريات المتميزة					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحدّ الثابت، الجداريات المتميزة.

b. المتغير التابع: كمية العمل المنجز.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (4.4) أنّ قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 28.0% أي أنّ 28.0% من التغيرات في المتغير التابع (كمية العمل المنجز) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الجدارات المتميزة). وأنّ 72.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 26.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (4.4) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الجدارات المتميزة) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات المتميزة على كمية العمل المنجز لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.53، أي أن زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في كمية العمل المنجز بنسبة 0.53%

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر الجدارات الشخصية على أداء العاملين في منظمات

الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للجدارات الشخصية المتمثلة في (المهارات، المعارف، القدرات) في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المرتبطة به، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (5.4):

جدول رقم (5.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الجدارات الشخصية على أداء

العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

معاملات الانحدار (B)*				تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	(R)*
0.000	5.22	2.72	الحدّ الثابت	0.01 ^b	7.44	0.15	0.17	0.41 ^a
0.010	2.73	0.35	الجدارات الشخصية					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحدّ الثابت، الجدارات الشخصية.

b. المتغير التابع: أداء العاملين.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (5.4) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 17.0% أي أن 17.0% من التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الجدارات الشخصية)، وأن 83.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش. كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 15.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (5.4) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.01 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الجدارات الشخصية) أدنى من 0.05؛ حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الشخصية على أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.35، أي أن زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات الشخصية تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.35%.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر جدارات المفاهيم الذاتية في أداء العاملين في

منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ لجدارات المفاهيم الذاتية المتمثلة في (الاتجاهات، القيم، وصورة الذات) في أداء

العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المرتبطة

به، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (6.4):

جدول رقم (6.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر جدارات المفاهيم الذاتية على أداء

العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً

معاملات الانحدار *(B)				تحليل التباين الأحادي *		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	*(R)
0.00	4.76	2.05	الحدّ الثابت	0.00 ^b	23.41	0.37	0.39	0.62 ^a
0.00	4.84	0.50	جدارات المفاهيم الذاتية					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحدّ الثابت، جدارات المفاهيم الذاتية.

b. المتغير التابع: أداء العاملين.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (6.4) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 39.0% أي أن 39.0% من التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (جدارات المفاهيم الذاتية)، وأن 61.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 37.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (6.4) أن النموذج صالح للاختبار؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (جدارات المفاهيم الذاتية) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجدارات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير جدارات المفاهيم الذاتية 0.50، أي أن زيادة بنسبة 1% في جدارات المفاهيم الذاتية تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.50%.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما أثر جدارات الريادة في أداء العاملين في منظمات الأعمال

الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

ويرتبط بالفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجدارات عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) الريادة المتمثلة في (روح المبادرة، الإبداع والابتكار) في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (7.4):

جدول رقم (7.4): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر جدارات الريادة في أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين

معاملات الانحدار *(B)				تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	*(R)
0.00	4.22	1.69	الحد الثابت	0.00 ^b	37.95	0.49	0.51	0.71 ^a
0.00	6.16	0.59	جدارات الريادة					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت، جدارات الريادة.

b. المتغير التابع: أداء العاملين.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (7.4) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 51.0% أي أن 51.0% من التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (جدارات الريادة)، وأن 49.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش. كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 49.0% أيضاً، وهي نسبة تدلّ على قوّة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (7.4) أنّ النموذج صالح للاختبار؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (جدارات الريادة) أدنى من 0.05؛ حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجدارات الريادة على أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير جدارات الريادة 0.59، أي أن زيادة بنسبة 1% في جدارات الريادة تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.59%.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مستوى الجدارات المتميزة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

للإجابة على هذا السؤال نورد مجموعة من الإحصاءات حول عبارات محور الجدارات المتميزة وأبعاده للوقوف على درجة موافقة افراد عينة الدراسة عليها:

أولاً: الدرجة الكلية لمحور الجدارات المتميزة:

جدول رقم (8.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور الجدارات المتميزة

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبرة
مرتفعة	82.1%	0.47	4.10	39	الجدارات المتميزة

بينت النتائج في جدول رقم (8.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لمحور الجدارات المتميزة بلغت 82.1%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات المتميزة لدى منظمات الأعمال الخدماتية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً، وتدلّ هذه النتيجة على ارتفاع مستوى الجدارات المتميزة لدى الموظفين في شركة ترست للتأمين من وجهة نظر المسؤولين في الشركة.

يرى الباحث أن هذه النتائج صحيحة وأن الجدارات المتميزة لدى المدراء وأصحاب القرار إيجابية تُجاه العاملين؛ حيث تمارس وتطبق في شركة ترست العالمية للتأمين كأنموذجاً للدراسة ويعزي الباحث هذه النتيجة لما يلي:

- وعي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية داخل شركة ترست العالمية للتأمين وذلك لما لها من أثر كبير في تحفيز وتشجيع العاملين على أداء عملهم بكل مهنية واثقان، وكذلك إدراك أصحاب الشركة والإدارة العليا بأنّ الجدارات المتميزة تعتبر من أهم الأسس التي تساعد في

نجاح الشركة وتقدّمها وبقائها في موقف تنافسي قوي عن طريق التأثير في العاملين فيها والخُطى على المسار المرسوم.

يمكن القول إن الإدارة (العليا والوسطى والتنفيذية) حريصة كل الحرص على توفّر الجدارات المتميزة ذات الكفاءة العالية داخل الشركة؛ لما لها من أثر على أداء الشركة عن طريق العاملين فيها؛ حيث يتأثر العاملون بشكل مباشر بالمدرء، وكذلك أدائهم السلوكي داخل الشركة؛ والتي تبرز نتائجه تُجاه العاملين نحو تحقيق نتائج، أو الهدف العام للشركة.

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (متولي، متولي 2017)، و (جهاد، فاضل، 2011)، و(الحسن، وحسين، 2016) و(دويكات وآخرون 2015)، والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة الجدارات كانت إيجابية ومرتفعة، واختلفت مع (دراسة الخطيب وآخرون، 2017)، والتي أشارت إلى أن الجدارات جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: للوقوف على تفصيل أبعاد وعبارات محور الجدارات المتميزة نورد الجداول التالية حسب كل بعد:

1. بعد الجدارات الشخصية (المهارات، المعارف، القدرات):

جدول (9.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الجدارات الشخصية ضمن محور الجدارات

المتميّزة

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة	الرقم
مرتفعة جداً	88.2%	0.64	4.41	39	تسعى إدارة الشركة إلى إيجاد خريطة واضحة المعالم لاكتساب المهارات الجديدة من خلال التدريب المبني على الجدارة.	1
مرتفعة	83.1%	0.63	4.15	39	لدى العاملين في الشركة معرفة ممتازة بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة.	2
مرتفعة	81.5%	0.70	4.08	39	العاملين في الشركة يتعلمون مهارات جديدة خلال فترة زمنية معقولة.	3
مرتفعة	79.0%	0.79	3.95	39	المديرون في الشركة أكثر موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين.	4
مرتفعة	75.4%	0.87	3.77	39	لدى العاملين في الشركة معرفة كاملة لمتطلبات الوظائف المختلفة في أركان الشركة. (الموظف الشامل).	5
مرتفعة	81.4%	0.55	4.07	39	الدرجة الكلية لبعء الجدارات الشخصية	

أظهرت النتائج في جدول (9.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء الجدارات الشخصية ضمن محور الجدارات المتميزة بلغت 81.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد

مجتمع الدّراسة لمستوى الجدارات الشّخصية لدى العاملين في شركة ترست للتأمين، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1)، والتي تنصّ على: (تسعى إدارة الشركة إلى إيجاد خريطة واضحة المعالم لاكتساب المهارات الجديدة من خلال التدريب المبني على الجدارة)، بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت 88.2%، ومتوسط حسابي 4.41، وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا النّوع، وحصلت العبارة رقم (5) والتي تنصّ على: (لدى العاملين في الشركة معرفة كاملة لمتطلبات الوظائف المختلفة في أركان الشركة (الموظف الشامل) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 75.4%، ووسط حسابي 3.77، وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد الجدارات الشخصية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هنالك سعي دائم من قبل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركة ترست العالمية للتأمين إلى الاهتمام لإيجاد خريطة واضحة المعالم؛ لاكتساب المهارات بحسب ما يتلاءم مع متطلبات السوق؛ وكذلك التّوافق بين الإجراءات من جهة؛ والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى المرؤوسين من جهة أخرى، كمؤثر في الأداء العام للعاملين في الشركة، وكذلك يحاول المديرون أن يكونوا أكثر موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين لتحقيق الرّضا والانتماء. وتحرص الشركة على اكتساب العاملين المعارف والمهارات الممتازة في صناعة التأمين. توافقت هذه النتائج مع دراسة (الشهري، نورة، 2021)، ودراسة (متولي، متولي، 2017)، و(خلف، السيد، 2022) و(إسماعيل، عماد، وطه، منى، 2020)، و(جهاد، فاضل، 2011)، و(محمد، ياغي، 2009)، و(رشاد، وعباس، 2020)، ودراسة (Delima 2016) والتي أشارت نتائجها إلى ممارسة ضمنيّة لبعد الجدارات المتميزة في المجتمعات التي شملتها هذه الدراسات.

2. بعد جدارات المفاهيم الذاتية (الاتجاهات، القيم، صورة الذات):

جدول (10.4): حول عبارات بعد جدارات المفاهيم الذاتية ضمن محور الجدارات المتميزة

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة	الرقم
مرتفعة جداً	85.6%	0.56	4.28	39	يتمتع العاملون في الشركة بالعمل مع الآخرين وفق مجموعات عمل وظيفية.	1
مرتفعة جداً	85.1%	0.85	4.26	39	يملك العاملون في الشركة القدرة على مساعدة الآخرين قبل تلبية احتياجات الذات.	2
مرتفعة	81.5%	0.77	4.08	39	تلعب الاتجاهات الشخصية للعاملين في الشركة دوراً أساسياً في تعزيز دافعيتهم للعمل بشكل أفضل.	3
مرتفعة	80.0%	0.86	4.00	39	ينكر موظفو الشركة ذاتهم ويتفانون في خدمة الزبائن.	4
مرتفعة	79.5%	0.71	3.97	39	يثق موظفو الشركة بقدرتهم على الإنجاز.	5
مرتفعة	82.4%	0.57	4.12	39	الدرجة الكلية لبعء جدارات المفاهيم الذاتية	

بينت النتائج في جدول (10.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء جدارات المفاهيم الذاتية ضمن محور الجدارات المتميزة بلغت 82.4%، وهي تدل على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جدارات المفاهيم الذاتية لدى العاملين في شركة ترست للتأمين، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (يتمتع العاملون في الشركة بالعمل مع الآخرين وفق مجموعات عمل وظيفية)، بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت 85.6%، ومتوسط حسابي 4.28 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على: (يثق موظفو الشركة بقدراتهم على الإنجاز) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 79.5%، ووسط حسابي 3.97 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعء جدارات المفاهيم الذاتية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني شركة ترست العالمية للتأمين سياسة تلبية احتياجات الذات للعاملين من قبل المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط وصناعة القرارات، وتقدير الاتجاهات الشخصية للعاملين، والتي تلعب دوراً أساسياً في تعزيز دافعيتهم للاستفادة منها في تطوير آليته العمل لكافة الإدارات في أروقة شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً، بالإضافة إلى قيام الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة بإعطاء الفرصة للعاملين للعمل مع الآخرين وفق مجموعات عمل وظيفية؛ والتي تنظم عمل الشركة في جميع مستوياتها الإدارية. توافقت الدراسة مع الدراسات السابقة مثل: دراسة (قرني، سعيد، 2020) و (الزهراني، عبد الله، 2012).

3. بعء جدارات الريادة (روح المبادرة، الابداع، الابتكار):

جدول (11.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد جداريات الريادة ضمن محور الجداريات

التميزة

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبرة	الرقم
مرتفعة جداً	86.2%	0.52	4.31	39	تقدم إدارة الشركة خدمات جديدة ومتطورة.	1
مرتفعة	82.6%	0.77	4.13	39	تهتم الشركة باستثمار الفرص المتاحة وصولاً للميزة التنافسية.	2
مرتفعة	82.1%	0.75	4.10	39	لدى العاملين في الشركة القدرة على اتخاذ قرارات إبداعية لتحقيق معايير الخدمة المقدمة للجمهور	3
مرتفعة	80.5%	0.84	4.03	39	تهتم إدارة الشركة بالأفكار الخلاقة الحديثة وتحتضن الإبداعات الجديدة.	4
مرتفعة	80.5%	0.74	4.03	39	تعتمد إدارة الشركة على أساليب إبداعية في اكتشاف رغبات الزبائن وتوقعاتهم.	5
مرتفعة	82.4%	0.55	4.12	39	الدرجة الكلية لبعـد جداريات الريادة	

أظهرت النتائج في جدول (11.4) أن نسبة متوسط موافقة الباحثين على الدرجة الكلية لبعـد جداريات

الريادة ضمن محور الجداريات المتميزة بلغت 82.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد

عينة الدراسة لمستوى جدارات الزيادة لدى العاملين في شركة ترست للتأمين؛ وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (تقدم إدارة الشركة خدمات جديدة ومتطورة)، بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت 86.2%، ومتوسط حسابي 4.31، وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد. وحصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على: (تعتمد إدارة الشركة على أساليب إبداعية في اكتشاف رغبات الزبائن وتوقعاتهم) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 80.5%، ووسط حسابي 4.03 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد جدارات الزيادة.

يعزو الباحث هذه النتيجة بأن شركة ترست العالمية للتأمين تمتلك ريادة عالية في الأداء المتمثل في استثمار الفرص المتاحة مبنية على أفكار خلاقة مبدعة ومتطورة في داخل الشركة، كاعتماد على أساليب إبداعية في اكتشاف رغبات الزبائن وتوقعاتهم. وتوافق الدراسة مع دراسة (محمد، ياغي، 2009)، حيث أوضحت بوجود أثر ذات دلالة إحصائية للجدارات (تمكين العاملين) على تحسين الجودة بجميع أبعادها. وقد تعارضت الدراسة مع دراسة (عقلان، حمود، 2020)، حيث توصلت النتائج بشكل ضمني لوجود قصور في منظومة الجدارة المتمثلة بالتمكين.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما مستوى أداء العاملين من وجهة نظر الإدارات العليا

والوسطى والتنفيذية في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً؟

للإجابة على السؤال السادس نُورد مجموعة من الجداول التي تحتوي إحصاءات ومعلومات حول

عبارات محور أداء العاملين للوقوف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها:

أولاً: الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين:

جدول (12.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور أداء العاملين

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة
مرتفعة	82.5%	0.46	4.12	39	أداء العاملين

بينت النتائج في جدول رقم (12.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين بلغت 82.5%، وهي توشر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين.

ثانياً: للوقوف على تفصيل أبعاد وعبارات محور أداء العاملين نورد الجداول التالية حسب كل بعد:

1. بعد جودة العمل المنجز

جدول رقم (13.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد العمل المنجز ضمن محور أداء

العاملين

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبرة	الرقم
مرتفعة جداً	85.6%	0.72	4.28	39	تسهم إدارة الشركة بتوفير ما يلزم من إمكانيات فنية وتقنية لإنجاز العمل.	1
مرتفعة	82.1%	0.79	4.10	39	تركز الشركة على تنفيذ العاملين للأعمال طبقاً لمعايير الجودة في الشركة.	2
مرتفعة	81.0%	0.69	4.05	39	تواكب إدارة الشركة المستجدات الحديثة للتميز في جودة خدماتها للزبائن.	3
مرتفعة	80.0%	0.73	4.00	39	تزود الشركة العاملين في الشركة بالمهارات التي تؤهلهم للنهوض بمسئولياتهم.	4
مرتفعة	78.5%	0.66	3.92	39	توفر الشركة دعماً فورياً لمساندة الأفكار المتميزة في العمل.	5
مرتفعة	81.4%	0.53	4.07	39	الدرجة الكلية لبعدها العمل المنجز	

أشارت النتائج في جدول (13.4) أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعدها العمل المنجز ضمن محور أداء العاملين بلغت 81.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى العمل المنجز لدى العاملين في شركة ترست للتأمين، وكانت أعلى درجة موافقة للعبرة رقم (1)، والتي تنصّ على: (تسهم إدارة الشركة بتوفير ما يلزم من إمكانيات فنية وتقنية لإنجاز العمل)،

بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت 85.6%، ومتوسط حسابي 4.28، وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على: (توقّر الشركة دعماً فورياً لمساندة الأفكار المتميزة في العمل) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 78.5%، ووسط حسابي 3.92، وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد العمل المنجز.

يعزو الباحث هذه النتيجة في مجال جودة العمل المنجز؛ حيث حصل هذا المجال على الدرجة الثالثة بمعدل 81.4% من حيث أهميتها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة في الشركة أي أنّ هناك اهتمام بمخرجات العمل من حيث الجودة المقدّمة، توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل: دراسة (أبوجمعة، والمغربي، 2021) ودراسة (أبو جليدة، 2018).

2. بعد الالتزام

جدول (14.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الالتزام ضمن محور أداء العاملين

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة	الرقم
مرتفعة جداً	85.1%	0.79	4.26	39	تحرص إدارة الشركة على تزويد العاملين وإطلاعهم على إجراءات ولوائح العمل باستمرار.	1
مرتفعة	83.6%	0.76	4.18	39	تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز القيم المثلى في العمل السائد باستمرار.	2

مرتفعة	82.1%	0.72	4.10	39	تسعى إدارة الشركة على بث روح الثقة بين عاملها بما ينعكس إيجاباً على التزامهم بالعمل.	3
مرتفعة	82.1%	0.82	4.10	39	توفّر إدارة شركة أجواء تشاركية بين الإدارة والعمال في عملية اتخاذ القرارات.	4
مرتفعة	81.5%	0.74	4.08	39	ترسخ إدارة الشركة القيم السلوكية الإيجابية التي تؤثر إيجاباً في التزامهم بالعمل	5
مرتفعة	82.9%	0.59	4.14	39	الدرجة الكلية لبعء الالتزام	

أوضحت النتائج في جدول (14.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء الالتزام ضمن محور أداء العاملين بلغت 82.9%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الالتزام لدى العاملين في شركة ترست للتأمين، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنصّ على: (تحرص إدارة الشركة على تزويد العاملين وإطلاعهم على إجراءات ولوائح العمل باستمرار)، بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت 85.1%، ومتوسط حسابي 4.26 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (5)، والتي تنصّ على: (ترسخ إدارة الشركة القيم السلوكية الإيجابية التي تؤثر إيجاباً في التزامهم بالعمل) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 81.5%، ووسط حسابي 4.08، وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعدد الالتزام.

يعزو الباحث هذه النتيجة في مجال الالتزام حيث كان مرتفع وجاءت هذه النتيجة في المرتبة الثانية من حيث أهميتها من وجهة نظر مجتمع الدراسة (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في شركة ترست العالمية للتأمين، ويعزى ذلك إلى أنّ الشركة تحرص على تعزيز الأجواء التشاركية بين العاملين في اتخاذ القرارات والقيم المثلى بين العاملين والذي يحقق أهداف الشركة في النتيجة النهائية.

3. بعد كمية العمل المنجز

جدول (15.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد كمية العمل المنجز ضمن محور أداء

العاملين

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة	الرقم
مرتفعة جداً	87.2%	0.63	4.36	39	تحدّد إدارة الشركة حجم الإنتاجية المخطّط لها حسب ظروف السوق واجواء المنافسة.	1
مرتفعة	84.1%	0.52	4.21	39	تهتم الإدارة العليا بمتابعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	2
مرتفعة	83.6%	0.64	4.18	39	تحدد إدارة وقت زمني محدد لإنجاز المهام الموكّلة للعاملين.	3

مرتفعة	81.0%	0.76	4.05	39	توفّر إدارة الشركة بيئة عمل إيجابية تمكّن العاملين من الوصول إلى المخرجات المطلوبة من أداء عملهم.	4
مرتفعة	79.5%	0.81	3.97	39	تركّز الشركة على مؤشرات قياس أداء واضحة للعاملين حول إنجازهم.	5
مرتفعة	83.1%	0.47	4.15	39	الدرجة الكلية لبعء كمية العمل المنجز	

أشارت النتائج في جدول (15.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء كمية العمل المنجز ضمن محور أداء العاملين بلغت 83.1%، وهي تدل على درجة مرتفعة من تقييم أفراد مجتمع الدراسة لمستوى كمية العمل المنجز لدى العاملين في شركة ترست للتأمين، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (تحدد إدارة الشركة حجم الإنتاجية المخطط لها حسب ظروف السوق واجواء المنافسة)، بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت 87.2%، ومتوسط حسابي 4.36 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على: (تركز الشركة على مؤشرات قياس أداء واضحة للعاملين حول إنجازهم) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 79.5%، ووسط حسابي 3.97 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعء كمية العمل المنجز.

يعزو الباحث هذه النتيجة في مجال العمل المنجز حيث كانت النتيجة مرتفعة جداً، حيث حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 83.1% من حيث أهميتها من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى التنفيذية في الشركة وهذا يبرر ان الشركة هي شركة هادفة للربح بشكل أساسي بالتالي فئة كمية العمل المنجز

مرتفعة كونها من الأهداف السامية للشركة حيث تهتم الشركة بمخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر وتهتم بنتيجة الأرباح بشكل أساسي. توافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل: دراسة (اشتوي، محمد، 2018)، حيث أشارت الدراسة ان عمليات تقييم الأداء وقياسه تركز بشكل جوهري على عمليات التحليل المنطقية للأداء المنجز (العمل المنجز)، وهذا يتطلب عمل دراسات تحليلية تبنى بشكل علمية مقارنة بما كان مخطط من قبل المنظمة في أهدافها ثم المقارنة بين الأداء الحقيقي المحقق من قبل الافراد العاملين وهنا تنتج القيمة الحقيقية لمستوى أداء العاملين، هذا بدوره يحقق العدالة بين العاملين ويولد شعور إيجابي من ولاء وانتماء للمنظمة.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً، تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ويرتبط بالفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، في إجابات أفراد عينة الدراسة في أداء العاملين في منظمات الأعمال الخدمائية: شركة ترست العالمية للتأمين أنموذجاً، تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1. حسب متغير الجنس:

تم إجراء اختبار (t) لعينتين مستقلتين بهدف فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر في الجدول أدناه:

جدول (16.4): اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول أداء

العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير الجنس

اختبار t		إحصاءات وصفية			الجنس	
مستوى الدلالة (من الطرفين)	درجات الحرية	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		عدد المشاهدات
0.50	24.59	0.69	0.47	4.16	26	ذكر
			0.46	4.05	13	أنثى

يتبين من النتائج في جدول رقم (16.4) أن مستوى الدلالة قد بلغ حوالي 0.50 وهو أعلى من نسبة الثقة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير الجنس. أي أن آراء الجنسين متقاربة جداً حول أداء العاملين في الشركة، محل الدراسة، ويظهر عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لكل من الذكور والإناث الذي كان متقارباً إلى حد كبير، وبلغ 4.16 و4.05 على التوالي، بفارق بسيط لصالح الذكور.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث؛ إلا أنّ الشركة تتعامل مع العاملين ككل بنفس المستوى لتحقيق الرضا والولاء؛ بغض النظر عن الجنس، ويكون ذلك من خلال تطبيق الإجراءات بكل عدالة وشفافية واحترام وتقدير العاملين، وتبني أفكارهم وتطوير مهاراتهم المهنية، والعمل دوماً على تحقيق رضاهم الوظيفي الذي يؤدي إلى وجود بيئة عمل إيجابية. وتوافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل: دراسة (طبيشات، رامي، 2015).

2. حسب متغير العمر:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين؛ تبعاً لمتغير العمر، ويظهر جدول رقم (17.4) نتائج الاختبار:

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين

حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2	2.10	0.14
	خلال المجموعات	36		
	المجموع	38		

أظهرت النتائج في جدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير العمر بلغت 0.14 وهي أعلى من نسبة الثقة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية؛ وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير العمر، ولا يوجد قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم.

3. حسب متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر جدول رقم (18.4) نتائج الاختبار:

جدول رقم (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين

حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1	0.45	0.51
	خلال المجموعات	37		
	المجموع	38		

أظهرت النتائج في جدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بلغت 0.51 وهي أعلى من نسبة الثقة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولا يوجد قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم.

4. حسب متغير سنوات الخبرة:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر جدول رقم (19.4) نتائج الاختبار:

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين

حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2	1.24	0.30
	خلال المجموعات	36		
	المجموع	38		

أظهرت النتائج في جدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة بلغت 0.30، وهي أعلى من نسبة الثقة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولا يوجد قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم.

5. حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويظهر جدول رقم (20.4) نتائج الاختبار:

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين

حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	4	1.18	0.34
	خلال المجموعات	34		
	المجموع	38		

أظهرت النتائج في جدول (20.4) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي بلغت 0.34 وعليه نقبل الفرضية الصفرية؛ وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولا يوجد قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين بوجود تسلسل إداري واضح بدون أية تجاوزات؛ إضافة إلى ذلك يرى الباحث أنه كلما شعر العالمين بالشركة بتقدير ومكانة وأهميته من قبل قائده بالعمل زاد تمسكه بالعمل في الشركة وزادت إنتاجيته وزاد ولائه له وهذا الأمر خلق نوعاً من العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل ما بين الأفراد العاملين والإدارة العليا، بغض النظر عن المسمى الوظيفي؛ الأمر الذي جعله يتمسك بمكانه تقديراً للمدراء في الشركة. ونتيجة لما سبق يرى الباحث عدم وجود علاقة بين المسمى الوظيفي لآراء المبحوثين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أنّ النسبة الأعلى من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور؛ حيث بلغت 66.7%، كما تبين أنّ النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة يتركزون في الفئة العمرية (30 - 40 سنة) بنسبة بلغت 48.7%، كما تبين أنّ الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة يحملون درجة بكالوريوس بنسبة بلغت 79.5%. فيما أظهرت النتائج أنّ النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة؛ لديهم سنوات خبرة ضمن الفئة (5-15 سنة) وبلغت نسبتهم 41.0%، وأظهرت النتائج أنّ النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة يحملون رتبة مدير، وبلغت نسبتهم 46.2%.
2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للجدارات المتميزة على أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.67، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.67%.
3. أشارت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للجدارات المتميزة على جودة العمل المنجز لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.73، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في جودة العمل المنجز بنسبة 0.73%.

4. بيّنت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنويّة للجدارات المتميزة على الالتزام لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.75، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في الالتزام بنسبة 0.75%.
5. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنويّة للجدارات المتميزة على كميّة العمل المنجز لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.53، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات المتميزة تقابلها زيادة في كمية العمل المنجز بنسبة 0.53%.
6. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الشخصية في أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الجدارات المتميزة 0.35، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في مستوى الجدارات الشخصية تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.35%.
7. أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لجدارات المفاهيم الذاتية على أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير جدارات المفاهيم الذاتية 0.50، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في جدارات المفاهيم الذاتية تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.50%.
8. أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنويّة لجدارات الرّيادة في أداء العاملين لدى شركة ترست للتأمين، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير جدارات الرّيادة 0.59، أي أنّ زيادة بنسبة 1% في جدارات الرّيادة تقابلها زيادة في أداء العاملين بنسبة 0.59%.

9. بيّنت النتائج أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدّرجة الكلّية لمحور الجدارات المتميزة بلغت 82.1%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى الجدارات المتميّزة لدى شركة ترست العالمية للتأمين.
10. أظهرت النتائج أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدّرجة الكلّية لبعدها الجدارات الشّخصية ضمن محور الجدارات المتميّزة بلغت 81.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى الجدارات الشّخصية لدى العاملين في شركة ترست للتأمين.
11. أظهرت النتائج أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدّرجة الكلّية لبعدها الجدارات المفاهيم الذاتية ضمن محور الجدارات المتميزة بلغت 82.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى جدارات المفاهيم الذاتية لدى العاملين في شركة ترست للتأمين.
12. بيّنت النتائج أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدّرجة الكلّية لبعدها جدارات الرّيادة ضمن محور الجدارات المتميّزة بلغت 82.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد مجتمع الدّراسة لمستوى جدارات الرّيادة لدى العاملين في شركة ترست للتأمين.
13. أشارت النتائج أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدّرجة الكلّية لمحور أداء العاملين بلغت 82.5%، وهي تؤشّر إلى درجة مرتفعة من موافقة أفراد عيّنة الدّراسة على مستوى أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين.
14. أظهرت النتائج أنّ نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدّرجة الكلّية لبعدها العمل المُنجز ضمن محور أداء العاملين بلغت 81.4%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد مجتمع الدّراسة لمستوى العمل المُنجز لدى العاملين في شركة ترست للتأمين.

15. أوضحت النتائج أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء الالتزام ضمن محور أداء العاملين بلغت 82.9%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عيّنة الدراسة لمستوى الالتزام لدى العاملين في شركة ترست للتأمين.
16. بينت النتائج أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء كمية العمل المنجز ضمن محور أداء العاملين بلغت 83.1%، وهي تدلّ على درجة مرتفعة من تقييم أفراد عيّنة الدراسة لمستوى كميّة العمل المنجز لدى العاملين في شركة ترست للتأمين.
17. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لمتغيّر الجنس.
18. بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أداء العاملين في شركة ترست العالمية للتأمين تبعاً لأي من المتغيّرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فإنّ الباحث يوصي بالتالي:

1. الاستمرار في التّوجه الاستراتيجي باستخدام الجدارات المتميّزة لتنفيذ أهداف المنظّمة واستكمال جوانبها المتعدّدة والذي يقود شركات التأمين الفلسطينية إلى التّمايز في ظلّ التّطور التّكنولوجي محلياً ودولياً.

2. الاهتمام بأخذ بُعد الشخصية بعين الاعتبار المتمثل في (المهارة، المعرفة، والقدرات)، لما له من دور مهم وفعال في تطوير أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية؛ ولا سيما شركة ترست العالمية للتأمين (أنموذجاً للدراسة)، عند عملية الاستقطاب والتوظيف.
3. تبني وتطبيق أنموذج الدراسة الذي يركّز على العلاقة بين أثر الجدارات المتميّزة في تطوير أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية.
4. ترسيخ مؤشرات أداء العاملين في شركات التأمين الفلسطينية المستخدم في الدراسة المتمثلة في (الالتزام، جودة العمل المنجز، وكمية العمل المنجز).
5. أهمية تطبيق نظم الجدارة في الاختيار والتعيين والتخطيط للمسارات الوظيفية في شركات التأمين الفلسطينية.
6. إعطاء أهمية كبيرة لأبعاد المفاهيم الذاتية لدى العاملين المتمثلة في: الاتجاهات والقيم وصورة الذات، كونها تنمي وتطور قدرات ومهارات وسلوكيات العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جليدة، سمير سعيد. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو نابي، علاء. (2019). الجدارة والكفاءة: نحو تصحيح الخطأ الشائع في التمييز بينهما، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/07/15 متاح على الرابط التالي <http://www.ala-abu-naba-a/>
- أبوجمعة، محمود والمغربي، دينا. (2021). أثر المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية (دراسة حالة) الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والاسلاك الكهربائية المساهمة العامة الأردن رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية الأردن.
- ادريس، وائل صبحي وأبو جمعة، محمود حسين. (2019). إدارة الموهبة مدخل اداري واستراتيجي، عمان، مؤسسة وائل ادريس للاستشارات الإدارية.
- اشتيوي، محمد. (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة الاستقلال، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين.

- (القحطاني، عبد الله)، ثمانية جدارات يحتاجها مدير التوظيف في المنظمة، تاريخ النشر 20، سبتمبر 2018، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/06/01، رابط الالكتروني <https://sa.linkedin.com>
- الأمين، أبو زر وفضيل، محمد. (2022). أثر معدل دوران العمل على أداء العاملين، (دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الالبان)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، السودان.
- الحسن، العليش وحسين، وسام. (2016). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ببغداد)، جامعة النيلين، جامعة الفلوجة.
- الخطيب، محمود احمد وآخرون. (2017). محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات: بالتطبيق على الجامعات المصرية والأهلية في جمهورية مصر العربية، جامعة حلوان.
- الدماطي، حنان. (2019). التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية في وزارة المالية، جامعة عين شمس، مصر.
- الرقيب، جابر طارق. (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة الكويتية، دار المنظومة، دكتوراه الإدارة البيئية، جامعة عين شمس، مصر.
- الزهراني، عبد الله. (2012)، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال المجلد 8، العدد 4.

- السميرات، سبأ موسى. (2018). أثر الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- السيد، خلف. (2022)، الجداريات الجوهريّة وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية – دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (2021). دور تطبيقات الجدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية رؤية استشرافية، السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الروحنة، عبد الله. (2013). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية / أورانج)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العزام، حسن أحمد. (2007). أثر استراتيجيات التكنولوجيا على عناصر بناء الجداريات الجوهريّة في الشركات الصناعية الاردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الفضالة، فهد. (2018). الجدارية في العمل، المعهد العربي للتخطيط العدد 140.
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس. (2013). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار البيازوري للنشر والتوزيع.

- الحيايني، حميد سلطان. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- ال مداوي، عبير، ومحمد، منى. (2020)، الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- أنتونيت لوسيا، و ريتشارد لبيزنجر. (2000). نماذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات العدد 171.
- بانوراما التأمين، تاريخ صناعة التأمين في فلسطين، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/15، رابط الالكتروني: [./https://insurancepanorama.com](https://insurancepanorama.com)
- بكري، عبد الرحمن. (2014). الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الإدارية بمصر.
- بوبكر، نعرورة. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التعليم: دراسة حالة، جامعة الوادي، مصر.
- جاد، حاتم. (2022). رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، كلية التربية، جامعة اسوان.

- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (2018). أليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية (20).
- درة، عبدالباري، والصباغ، زهير، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- دغيم، جيهان. (2022). أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي في المستشفيات الخاصة المصري- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والعلوم المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة دمياط، مصر.
- رحمانى، سعاد. 2019. الحوافز وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- سيد، عمرو جابر. (2020). برنامج التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، كلية الدراسات العليا للتربية-القاهرة.
- رشاد، عبد الناصر محمد وعباس، هشام سيد. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الاكاديمية بالجامعات، جامعة عين شمس.
- زيادة، رانية محمد محمود. (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، جامعة الملك خالد-كلية المجتمع للبنات-أبها، السعودية.
- سمايلي، وعامرة. (2017)، البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، المركز الجامعي ميلة، الجزائر.

- شركة ترست العالمية للتأمين، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/01/5، رابط الالكتروني: <https://www.trustpalestine.com/ar/articles/1>
- عاشور، أحمد. (2010). السلوك الإنساني في المنظمات، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد المعطي، ايمن سيد سعيد. (2014). الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- عبد الهادي، محمد جمال. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد الرابع، جامعة قناة السويس، مصر.
- عقلان، حمود. (2020). العوامل المؤثرة في بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية، جامعة صنعاء، اليمن.
- علي، ولد علي والنجار، فايز. (2021). أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدل للمنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، فلسطين، الجامعة العربية الامريكية.

- عماد، اسماعيل وطه، منى. (2020). دور الجدارات الجوهريّة للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية)، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث.
- متولي، متولي السيد وعبد الفتاح، داليا محمد. (2017). الجدارات بالتصميم الوظيفي وأثره على مستوى الأداء والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد 31-العدد 3، جامعة حلوان.
- محمود، حمدي احمد. (2018). برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية والاتجاه نحو التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم التدريبية / المهنية، دار المنظومة، كلية التربية، جامعة حلوان مصر.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (وفا)، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/12/19، رابط الالكتروني: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9521
- هاشم، ليلي والسلايمة، ليلي. (2020). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية في سلطة عمان (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات التعليم الجامعي، دار المنظومة.
- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/12/19، رابط الالكتروني: <https://www.pcma.ps/insurance/>

- ياغي، محمد نعيم أسمي. (2009). أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق لأداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

- يونس، مجدي محمد وأحمد، أميرة علي. (2017). الالتزام التنظيمي مدخل لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور. الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانيا: المراجع الانجليزية

- Athar, r. and shah, f (2015) Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management.
- Busch, J. R.M., Obrien, T. P., & Spangler, W. D. (2005). (Increasing the quantity and quality of school leadership candidates through formation experiences) journal of leadership and Organization studies, 11 (3) 95-108.

- Blayney, C (2009) Management Competencies: are they related of hotel performance, International journal of Management and Marketing research, No 2, Vol 1, pp26–71.
- Chen, H, M, and Chang, W.Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive viewpoint.
- Delima, (2016), Influence of Employees functional. competencies on Employees Job performance: A special Reference to Insurance companies in Batticaloa District).
- Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizations Performance.
- Jery. H., and Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia International Journal of Humanities and Science.
- Horton, & David farnham, (2002):5 Competency management in the public sector: European variations on a theme, University Of Portsmouth. Ing.
- Melvin et al, (2009), An Exploratory Study identifying Soft–skills Competencies in Entry–level Manger.

- M.H.T. REKERS,2013. HR competencies: a contingency approach a quantitative study into business context factors unfencing HR competencies, Master thesis, University of Twente, faculty school of competencies and Governance.pp16,17.
- N. N. Knupfer & H. McLellan (2008). Descriptive Research Methodologies, Internet Paper, Available at: <https://www.usf.edu/education/>
- Resource management. International journal of research in organizational behavior and human resource management, (Vol: 1,3, pp:57–65.
- Tucker, sh., A. & Kathryn M. Cofsky (1994). Competency–Based Pay on A b & Platform. ACA journal, Spring, (1):112 –114.
- William Rothwell (n.d), 2012. What is competency–based human
- zhao, X., & Dai, X. (2019). Enterprise Universities Build Core Competence of Talents. International Journal of New Developments in Engineering and Society, 3(2).

قائمة الملاحق

1. قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة

2. طلب تحكيم استبانة

3. استبانة الدراسة

4. كتاب تسهيل مهمة

ملحق (1)

قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

مكان العمل	الاسم	
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. ذياب جرار	1
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	2
جامعة فلسطين التقنية-خضوري	د. نجوان جادالله	3
جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا	د. عزمي عوض	4
جامعة النجاح الوطنية	د. سام فقهاء	5
جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي السويطي	6
جامعة القدس المفتوحة	د. عودة مشاركة	7
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبوفاره	8

ملحق (2)

طلب تحكيم استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد،،

المحترم

حضرة الأستاذ الدكتور

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان " الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها في أداء العاملين) أنموذج دراسة: شركة ترست العالمية للتأمين. وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة. ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء الاستبانة المرفقة لأغراض استكمال الدراسة، فإن الباحث يتشرف باختياركم محكماً لهذا الاستبيان والاسترشاد برأيكم والتعرف على وجهة نظركم وملاحظاتكم حول محاور هذه الاستبانة ودرجة موافقة الفقرات لأغراض الدراسة ووضوح الصياغة وسلامتها وأي اقتراحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

ملحق (3)

استبانة الدراسة



جامعة القدس المفتوحة

السيدات والسادة الأفاضل في شركة ترست العالمية للتأمين المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ويعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان (الجدارات المتميزة في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها في أداء العاملين) أنموذج دراسة: شركة

ترست العالمية للتأمين. وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة، ولكون الدراسة تخص شركتكم الرائدة في مجال التأمين لذا فان نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

وأشركم سلفاً لوقتكم الثمين على تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأعلمكم بان المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير،

الباحث

إشراف

أحمد محمود أبو صفية

أ.د. مجيد منصور

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

من 30 - 45 سنة فأقل

30 سنة فأقل

45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

ماجستير

بكالوريوس

دكتوراة

4- سنوات الخبرة

من 5 - 15 سنة

5 سنوات فأقل

15 سنة فأعلى

5- المسمى الوظيفي

مدير

المدير العام

رئيس قسم

مساعد مدير عام

مدير فرع

الاستبانة

أولاً: الجدارات المتميزة: الجدارات الشخصية/ جدارات المفاهيم الذاتية / جدارات الريادة

محاوير الاستبانة					بدائل الإجابة					
محاوير الاستبانة وفقراتها					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	لا أوافق على الإطلاق	
الجدارات الشخصية: المهارات، المعارف، القدرات										
1	تسعى ادارة الشركة الى ايجاد خريطة واضحة المعالم لاكتساب المهارات الجديدة من خلال التدريب المبني على الجدارة.									
2	لدى العاملين في الشركة معرفة ممتازة بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة									
3	المديرون في الشركة أكثر موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين.									
4	العاملين في الشركة يتعلمون مهارات جديدة خلال فترة زمنية معقولة									
5	لدى العاملين في الشركة معرفة كاملة لمتطلبات الوظائف المختلفة في اركان الشركة. (الموظف الشامل).									
جدارات المفاهيم الذاتية: الاتجاهات، القيم، صورة الذات										
6	يملك العاملين في الشركة القدرة على مساعدة الاخرين قبل تلبية احتياجات الذات.									

بدائل الإجابة					معايير الاستبانة	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	لا أوافق على الإطلاق	معايير الاستبانة وفقراتها	
					يتمتع العاملون في الشركة بالعمل مع الآخرين وفق مجموعات عمل وظيفية.	7
					تلعب الاتجاهات الشخصية للعاملين في الشركة دورا أساسيا في تعزيز دافعيتهم للعمل بشكل أفضل.	8
					ينكر موظفوا الشركة ذاتهم ويتفانون في خدمة الزبائن.	9
					يثق موظفوا الشركة بقدراتهم على الإنجاز.	10
جدارات الريادة: روح المبادرة، الإبداع، الابتكار						
					لدى العاملين في الشركة القدرة على اتخاذ قرارات إبداعية لتحقيق معايير الخدمة المقدمة للجمهور	11
					تقدم ادارة الشركة خدمات جديدة ومتطورة.	12
					تهتم الشركة باستثمار الفرص المتاحة وصولا للميزة التنافسية.	13
					تهتم ادارة الشركة بالأفكار الخلاقة الحديثة وتحتضن الابداعات الجديدة.	14
					تعتمد إدارة الشركة على أساليب ابداعية في اكتشاف رغبات الزبائن وتوقعاتهم.	15

ثانياً: أداء العاملين: جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز.

محاوَر الاستبانة					بدائل الإجابة				
محاوَر الاستبانة وفقراتها					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	لا أوافق على الإطلاق
جودة العمل المنجز									
16	تسهم إدارة الشركة بتوفير ما يلزم من إمكانيات فنية وتقنية لإنجاز العمل.								
17	تركز الشركة على تنفيذ العاملين للأعمال طبقاً لمعايير الجودة في الشركة.								
18	تواكب إدارة الشركة المستجدات الحديثة للتميز في جودة خدماتها للزبائن.								
19	توفر الشركة دعماً فورياً لمساندة الأفكار المتميزة في العمل.								
20	تزود الشركة العاملين في الشركة بالمهارات التي تؤهلهم للنهوض بمسؤولياتهم.								
الالتزام									
21	تحرص إدارة الشركة على تزويد العاملين وإطلاعهم على إجراءات ولوائح العمل باستمرار.								
22	تسعى إدارة الشركة على بث روح الثقة بين عاملها بما ينعكس إيجاباً على التزامهم بالعمل.								

بدائل الإجابة					معايير الاستبانة	
لا أوافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	معايير الاستبانة وفقراتها	
					توفر إدارة شركة أجواء تشاركية بين الإدارة والعاملين في عملية اتخاذ القرارات.	23
					تسعى إدارة الشركة الى تعزيز القيم المثلى في العمل السائد باستمرار.	24
					ترسخ إدارة الشركة القيم السلوكية الايجابية التي تؤثر إيجابا في التزامهم بالعمل.	25
كمية العمل المنجز:						
					تحدد إدارة الشركة حجم الإنتاجية المخطط لها حسب ظروف السوق واجواء المنافسة.	26
					تحدد إدارة وقت زمني محدد لإنجاز المهام الموكلة للعاملين.	27
					تهتم الإدارة العليا بمتابعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	28
					توفر إدارة الشركة بيئة عمل ايجابية تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات المطلوبة من أداء عملهم.	29
					تركز الشركة على مؤشرات قياس أداء واضحة للعاملين حول انجازهم.	30

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		رام الله - ص.ب. 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد الإلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد الإلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. 21/1681

التاريخ: 2021/11/08

لمن يهمه الأمر

فتهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب (أحمد محمود محمد أبو صافية)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: "الجدارات المتميزة لدى العاملين في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها على أداء العاملين" نموذج دراسة (شركة ترست العالمية للتأمين) وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في توزيع اداة الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة:

• الملف.