



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين

**"The Requirements of Strategic Implementation and Their Relationship to
Strategic Performance in the Insurance Sector in Palestine."**

إعداد:

عمر جمال نمر رباح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين

**"The Requirements of Strategic Implementation and Their Relationship to
Strategic Performance in the Insurance Sector in Palestine."**

إعداد:

عمر جمال نمر رباح

إشراف:

الدكتور: محمود حسن حجازي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة
الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين

Strategic implementation requirements and its relationship to the strategic performance of the insurance sector in Palestine.

إعداد:

عمر جمال نمر رباح

إشراف:

د. محمود حجازي

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت في ٣ / ٦ / ٢٠٢٥

أعضاء لجنة المناقشة

- الدكتور محمود حجازي جامعة القدس المفتوحة مشرفا ورئيسا
- الدكتور فادي حرزالله جامعة فلسطين التقنية /خضوري
- الدكتور طارق المبروك جامعة القدس المفتوحة
- امتحنا خارجيا
- امتحنا داخليا

إقرار وتفويض

أنا الموقع أدناه عمر جمال رباح، أتعهد بمنح جامعة القدس المفتوحة حرية التصرف في نشر محتوى رسالتي، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: "متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: عمر جمال نمر رباح

الرقم الجامعي:

التوقيع:

التاريخ: 2025/ /

إهداء

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما أنعم علي وتفضل به من إنجاز هذه الدراسة المتواضعة.

إلى والدي ووالدتي من علماني معنى الجد والمثابرة، معنى الحب والحنان.

إلى إخواني السند والعضد أطل الله أعمارهم ووفقهم لكل خير.

إلى زوجتي العزيزة التي تحملت المشاق وشجعت وتحملت من أجلي.

إلى زملائي وزميلاتي في العمل، إلى هيئة سوق رأس المال بكل مكوناتها لتيسير مهمة دراستي.

إلى كل من ساهم وساعدني في إنجاز هذا العمل.

إلى أصدقائي في كل مكان لدعمهم المعنوي الدائم

وإلى أرواح الشهداء وإلى أسرانا البواسل القابعين خلف القضبان والمرابطين في فلسطين والمسجد الأقصى

أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين

إلى أهلي وعشيرتي ...

أهديكم ثمار هذا الجهد العلمي.

الباحث عمر جمال نمر رباح

شكر وتقدير

قبل كل شيء أتقدم بالحمد والشكر لله عز وجل الواسع الكبير، الذي ألهمني القدرة على إتمام هذا العمل المتواضع، وما توفيقني إلا بالله العلي العظيم، فسبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، إنك أنت العليم الحليم، ونصلي ونسلم على الحبيب المصطفى القدوة والملهم وعلى آله وصحبه أجمعين.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله كان لزاما عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفاضل محمود حسن حجازي، الذي شرفني بإشرافه الكريم على هذا الجهد، والذي لم يتوان لحظة عن تزويدي بالمعلومات والإرشادات التوجيهية المفيدة في كل مراحل إعداد الرسالة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية والأساتذة المحكمين الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم البناءة والقيمة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، وأسأل الله عز وجل أن يديم عليهم الصحة والعافية وأن يبارك لهم في علمهم وعملهم.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لإدارة جامعة القدس المفتوحة وجميع العاملين فيها على تواضعهم وأخلاقهم المهنية العالية في تقديم يد العون في كل ما يحتاج إليه الطلبة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة ولكل ما عاونني وساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحث: عمر جمال نمر رباح

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
آية قرآنية	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	و
فهرس المحتويات	ز
فهرس الجداول	ط
ملخص الدراسة باللغة العربية	ي
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ك

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة	2
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
حدود الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : التنفيذ الإستراتيجي.....	23
تمهيد : خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
أولاً: مفاهيم التنفيذ الإستراتيجي	24
ثانياً: أهمية التنفيذ الإستراتيجي:	27
ثالثاً: أهداف التنفيذ الإستراتيجي.....	29
رابعاً: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:.....	33

39	خامسا : أبعاد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:
سادسا: معوقات التنفيذ الإستراتيجي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
44	المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي
44	تمهيد:
44	
44	أولا : مفاهيم الأداء الإستراتيجي
46	ثانيا: أهمية الأداء الإستراتيجي:
47	ثالثا: أهداف الأداء الإستراتيجي
48	رابعا: آليات تقييم الأداء الإستراتيجي:
53	خامسا: مجالات الأداء الإستراتيجي:
57	سادسا : قطاع التأمين في فلسطين
60	محور الدراسات السابقة
60	اولا :دراسات السابقة الخاصة بالتنفيذ الإستراتيجي
65	ثانيا الدراسات السابقة الأداء الإستراتيجي :
70	ثالثا :الدراسات السابقة الأجنبية :
74	رابعا: أوجه الاختلاف وأوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

58	منهج الدراسة
58	مجتمع الدراسة
59	عينة الدراسة
60	أداة الدراسة
61	إجراءات الدراسة
62	متغيرات الدراسة
62	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

85

تحليل أسئلة الدراسة والفرضيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

112

مناقشة النتائج

125

التوصيات

130

المصادر والمراجع

135

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
29	الجدول (3-1): خصائص العينة الديموغرافية.
30	الجدول (3-2): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط العبارات.
31	الجدول (3-3): معامل الثبات .
34	الجدول (4-4): فئات المتوسطات الحسابية ومعيار الحكم لتحديد درجة الموافقة.
35	الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.
36	الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحور الأداء الإستراتيجي.
42	الجدول (4-11): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية.
44	الجدول (4-12): نتائج اختبار (ت) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات الاستجابات نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.
45	الجدول (4-13): نتائج اختبار (ت) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات الاستجابات نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
46	الجدول (4-14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
47	الجدول (4-15): نتائج اختبار (ت) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات الاستجابات نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.
48	الجدول (4-16): نتائج اختبار (ت) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات الاستجابات نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
49	الجدول (4-17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الجدول
127	ملحق - 1 الاستبانة بعد التحكيم
132	ملحق - 2 الاستبانة قبل التحكيم
135	ملحق - 3 قائمة المحكمين

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في دراسته وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات التأمين في الإدارات العامة في محافظة رام الله في عام 2024، والبالغ عددهم (670) موظفاً، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" على أفراد العينة إلكترونياً، وتم استرجاع (245) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في قطاع التأمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين جاء مرتفعاً، كما بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين وبلغ معامل الارتباط 86.7%. واستناداً لهذه النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد متخذي القرار في قطاع التأمين في فلسطين للوقوف على واقع متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين، نذكر منها:

1. العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي من خلال استثمار هذا الهيكل القوي لتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة وتسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. يفضل تعزيز التوجيه الإستراتيجي وضمان التزام الجميع بأهداف الشركة.
2. ضرورة تدريب وتطوير القيادة الإستراتيجية من خلال تنمية المهارات القيادية لدى كبار المديرين والمسؤولين. من خلال تدريبهم على اتخاذ قرارات إستراتيجية مبتكرة ومواكبة التغيرات في السوق.
3. على الشركات أن تركز على مراجعة السياسات الإستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع احتياجات السوق المتغيرة. كما ينبغي تحديث السياسات لتشمل حلولاً مبتكرة تحفز النمو.

الكلمات المفتاحية (التنفيذ الإستراتيجي، الأداء الإستراتيجي، قطاع التأمين)

Abstract

The study aimed to identify the requirements of strategic implementation and relationship to the strategic performance of the insurance sector in Palestine. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlational approach in his study due to its suitability to the nature of the study, as the study community consisted of employees of insurance companies in the public administrations in the Ramallah Governorate in 2024, numbering (670) employees. The researcher used the simple random sample method in this study, as the study tool "questionnaire" was distributed to the sample members electronically, and (245) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Among the most important results reached by the study were:

The requirements of strategic implementation in the insurance sector came at a high degree, and the results showed that the strategic performance of the insurance sector in Palestine was high, and the results showed a strong correlation between the requirements of strategic implementation and its relationship to the strategic performance of the insurance sector, and the correlation coefficient reached 86.7%. Based on these results, the study came out with a set of recommendations that could help decision-makers in the insurance sector in Palestine to understand the reality of strategic implementation requirements and its relationship to the strategic performance of the insurance sector in Palestine, including:

- 1 .Work to strengthen the organizational structure by investing in this strong structure to enhance coordination between different departments and facilitate strategic decision-making. It is preferable to enhance strategic guidance and ensure everyone's commitment to the company's goals.
- 2 .The necessity of training and developing strategic leadership by developing leadership skills among senior managers and officials. By training them to make innovative strategic decisions and keep pace with changes in the market.
- 3 .Companies should focus on reviewing strategic policies periodically to ensure their compatibility with changing market needs. Policies should also be updated to include innovative solutions that stimulate growth.

Keywords (strategic implementation, strategic performance, insurance sector)

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

برزت في السنوات الأخيرة تحولات جذرية في جميع المجالات كانفتاح الأسواق، واندماج المنظمات، وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وغيرها من التقلبات التي تؤثر على أهداف منظمات الأعمال والمؤسسات والوحدات الاقتصادية، والتي يجب أن تعمل المنظمات على مواكبة هذه التحولات الجديدة، من خلال إعادة طريقة عملها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى، والعمل على وضع هذه الخطط حيز التنفيذ على كافة المستويات بشكل متكامل ومتوازي لتحقيق الأداء الإستراتيجي.

تنوع مجالات عمل المنظمات سواء الخدماتي أو الإنتاجي يجعلها دائماً معرضة للتحديات والصعوبات؛ إذ أصبحت العديد من المنظمات ملزمة بتطبيق عمليات التخطيط الإستراتيجي، وتستخدم مؤشرات لقياس مستوى الأداء العام بهدف ضمان قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفقاً لرؤيتها ورسالتها التي تأسست من أجلها، ويتزامن هذا العمل مع مطالب أصحاب المصالح تفعيل معايير المساءلة والمحاسبة، لذا أصبحت عملية التخطيط الإستراتيجي منهاجاً قائماً، وتسعى هذه المنظمات لتقييمه وتعزيزه كعملية تحسين مستمر (الكمالي وعالية، 2020).

أسلوب التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال التركيز على أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف المرسومة نفسها، والتأكد من اكتمال وضع اللامسات الأخيرة على الإستراتيجية، يبدأ اهتمام الإدارة العليا نحو عملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها وتناغمها مع الإستراتيجية، لذلك فإن مرحلة التنفيذ

الإستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالتنفيذ غير الفعال للخطط يؤدي إلى الفشل، وهنا لا بد من إجراء التنفيذ الصحيح والفعال (أبو عيل وبن نوري، 2020).

إن منظمات الأعمال تسعى نحو الاستمرارية والبقاء، ولتحقيق ذلك يجب أن تمتلك المنظمة إدارة حكيمة تضع عملية التخطيط الإستراتيجي على رأس هرم الأولويات، وتتبنى إجراءات وسياسات تساعد على ترجمة خططها الإستراتيجية إلى واقع وفقا لرؤية واضحة واستشراف المستقبل والتنبؤ حتى لا تكون عرضة لأية تهديدات أو أزمات مفاجئة وغير محسوبة، فالتنفيذ الإستراتيجي هو ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى أفعال واقعية وملموسة لها نتائج ودلالات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وفقا لجدول زمني محدد، وتستثير الطاقات المادية والبشرية والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.

للأداء الإستراتيجي مفهوم واسع، ويتكون مضمونه في العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، المخطط والفعل والكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء الإستراتيجي يتبنى معايير الشمولية والاستمرارية، ونجاحها في التكيف مع البيئة، أو فشلها أو انكماشها، وفقا للأسس والمعايير، وعلى ضوء أهدافها طويلة الأمد التي تنطلق عملياتها من التخطيط الإستراتيجي وتنتهي بقياس وتقييم الأداء، والهدف من هذه العملية هو خلق الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الأداء الحالي والمستقبلي (لطرش، 2018).

ويعتبر قطاع التأمين من القطاعات الهامة في الاقتصاد الفلسطيني، ولذا جاءت هذه الدراسة للبحث في إحدى المواضيع الحديثة في بيئة الأعمال الفلسطينية من خلال دراسة متطلبات

التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي من خلال التطبيق على قطاع التأمين في فلسطين التي تعتبر إحدى القطاعات الهامة ومن الروافد الرئيسية في عجلة الاقتصاد المحلي.

2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الشركات العاملة في قطاع التأمين الفلسطينية حالة تنافسية سواء على مستوى الخدمة المقدمة أو على الدور الاقتصادي، ومن هذا المنطلق لا بد على الشركات العاملة في قطاع التأمين من البحث عن القيمة المضافة من خلال إيجاد حلول مبتكرة تساعد على تحسين خدماتها وجذب أكبر عدد من العملاء لضمان استمراريتها في بيئة الأعمال المتقلبة والمتغيرة وزيادة العمليات وابتكار خدمات جديدة لتحقيق إضافة ملائمة وتتناسب مع العصر الحديث، برزت الكثير من المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال بسبب سوء عملية التنفيذ وقد أشارت إلى ذلك دراسة (عبد الرحيم، 2021) .

صدر تقرير عن معهد المشروعات الأمريكي في عام 2017 لدراسة تم تنفيذها على بعض الإستراتيجيات أظهرت أن الهدر في تكاليف التنفيذ بلغ 97 مليون دولار لكل مليار دولار موجهة للتنفيذ، أي أن ما تم تنفيذه من الأولويات الإستراتيجية 62% ويؤكد 30 % من مدراء المنظمات أن السبب الرئيسي في فشل التنفيذ الإستراتيجي للخطط المرسومة يرجع لضعف أو غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية للمنظمة، وهذا قد ينعكس بشكل سلبي على الأداء الإستراتيجي، تؤثر تنفيذ الإستراتيجية على الأداء في مؤسسات الأعمال كما أنها قادرة على ترجمة الأفكار إلى مهام قابلة للتنفيذ يتم تنفيذها بطريقة تفي بمهام الشركة لتحقيق الأهداف كما أن الإستراتيجية الأكثر تفوقاً لن تتجح بدون التنفيذ الفعال.

وبحسب ما أشارت إليه دراسة (Namada، 2020) ويرى الباحث أن المدراء يؤدون دورًا مهمًا في تنفيذ إستراتيجية الشركة، ويبرز الدور الحاسم في تحديد نتيجة القرارات المتخذة ومستوى النجاح في مدى تنفيذ المديرين الإستراتيجيات، ومن الملاحظ أن الإستراتيجية الأكثر تفوقًا ليست مفيدة ولن تتجح بدون تبني الإدارة العليا لشركات قطاع التأمين لممارسات ومتطلبات التنفيذ لتحقيق أعلى مستوى من مستويات الأداء الإستراتيجي، ومن خلال ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما هي علاقة التنفيذ الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؟ وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؟
2. ما مستوى الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية) والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين نحو الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3.1. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق التنفيذ الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.
2. التعرف إلى مستوى الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.
3. التعرف إلى علاقة الارتباط بين أبعاد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية) والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؟
4. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات المبحوثين نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
5. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات المبحوثين نحو الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

4.1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- 1.1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الهيكل التنظيمي والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.
- 1.2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.

1.3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

السياسات الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.

1.4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

الموارد المادية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.

1.5. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين تعزى للمتغيرات:

(الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين نحو الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين تعزى للمتغيرات: (الجنس،

المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

تبحث الدراسة في جانبها العلمي مفهوم التنفيذ الإستراتيجي من خلال دراسة متطلباته الفعالة وعلاقتها في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع التأمين الفلسطيني، حيث يمثل قطاع التأمين من القطاعات الهامة في القطاع الاقتصادي، ويبرز مفهوم التنفيذ الإستراتيجي إلى جانب الأداء الإستراتيجي للمنظمات كونها من المفاهيم الفكرية الحديثة والتي تطورت مع مرور الوقت، وحيث تسعى المنظمات الاقتصادية بشكل عام وقطاع التأمين في فلسطين بشكل خاص في

العمل على تطوير أدائها والوصول لمستوى عالٍ من الأداء الإستراتيجي طويل الأمد بما يحقق أهدافها ورؤيتها المستقبلية وفقا لخططها الإستراتيجية.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية العملية للدراسة من خلال مساهمتها ببحث مستحدث حول الموضوع يضاف للمكتبة العربية والعالمية، ومن خلال أهمية موضوعها المرتبط بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية وعمليات التخطيط كون التنفيذ الإستراتيجي الفعال مطلباً هاماً لتحقيق الأهداف، فعلى الرغم من أهمية تنظيم الأداء الإستراتيجي إلا أنه لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، وما تستفر عنه الدراسة من نتائج بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة التي قد تفيد الإدارات العليا لشركات قطاع التأمين في فلسطين.

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 حدود زمنية: 2024

2.6.2 حدود مكانية: الإدارات العامة لشركات التأمين الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

3.6.1 حدود بشرية: الموظفون في شركات التأمين الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

4.6.1 حدود موضوعية: دراسة متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقتها في الأداء الإستراتيجي.

5.6.1 حدود الاجرائية: اقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها

وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:

التنفيذ الإستراتيجي: هي ترجمة التوجهات والأسس النظرية في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة وآليات تنسيقها وطبيعتها ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات عمل

كثيرة ضرورية ولازمة لغرض تحقيق أهداف الخطة والوصول إلى النتائج المرجوة (شرحاً، 2021، ص16).

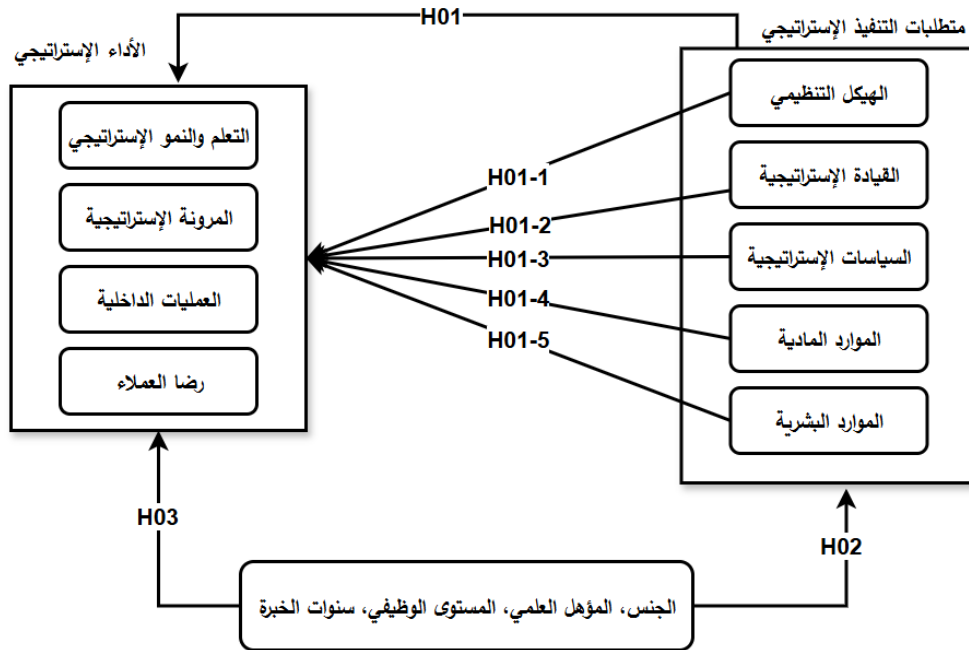
التنفيذ الإستراتيجي إجرائياً: يعرفها الباحث على أنها الإجراءات التي تتبعها شركات قطاع التأمين الفلسطينية خلال عملية التنفيذ الإستراتيجي من حيث هيكلها التنظيمي وامتلاكها للقيادة الإستراتيجية وتطبيق الشركة للسياسات الإستراتيجية المرسومة وتوفيرها للموارد المادية والبشرية لضمان تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

الأداء الإستراتيجي: هو عبارة عن النشاط الشامل والمستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها والمبني على أسس ومعايير محددة وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء أهدافها طويلة الأمد (لطرش، 2018، ص22).

الأداء الإستراتيجي إجرائياً: هو مدى تحقيق شركات قطاع التأمين لمستويات عليا في مستوى التعلم والنمو الإستراتيجي للشركة ومرونتها الإستراتيجية والعمليات الداخلية ومدى درجة رضا عملائها وذلك بناء على تنفيذ الخطط الإستراتيجية المرسومة.

شركات التأمين إجرائياً: هي منظمات اقتصادية ربحية مرخصة من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية تقدم خدمة التأمين لعملائها مقابل دفع مبلغ مالي متفق عليه لتعويض العميل عن أي خطر أو خسارة مستقبلية.

نموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

سيقدم في هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي الجزء الأول منه سيكون عرض لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في متطلبات التنفيذ الإستراتيجي، فيما يبحث الجزء الثاني الأداء الإستراتيجي، أما الجزء الثالث فيتمثل في أبرز الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة والتعقيب عليها لإبراز ما يميز الدراسة الحالية.

المحور الأول: التنفيذ الإستراتيجي

يبرز موضوع التنفيذ الإستراتيجي كآلية لتحويل الخطط والإستراتيجيات إلى واقع ملموس من خلال اتخاذ إجراءات ملموسة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. يتطلب التنفيذ الإستراتيجي تنسيقاً فعالاً بين مختلف أقسام المنظمة، توافر الموارد اللازمة، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. يعد التنفيذ الجيد أساساً لتحقيق الأداء الإستراتيجي المتميز، حيث ينعكس تأثيره على تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام في القطاع المستهدف.

يُعد التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الحاسمة في دورة التخطيط الإستراتيجي، حيث يتم تحويل الخطط والإستراتيجيات إلى إجراءات فعلية تحقق الأهداف المنشودة. في حين يركز التخطيط الإستراتيجي على تحديد الرؤية والغايات بعيدة المدى، فإن التنفيذ الإستراتيجي يعنى بترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس من خلال وضع الآليات المناسبة وضمان الالتزام الفعلي بها.

وسيتناول الباحث في هذا المحور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، ومتطلبات التنفيذ الإستراتيجي وأبعاده والمعيقات التي تواجه التنفيذ الإستراتيجي.

مفهوم التنفيذ الإستراتيجي

يرى (Rani 2019) إن تنفيذ الإستراتيجية يعد من الأساليب الأساسية لتحقيق الأهداف الإدارية والقواعد المعتمدة، من خلال برامج النمو والخطط المالية والإجراءات المتبعة. يمكن أن تواجه المنظمة خطر الفشل بسرعة إذا لم يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل فعال. وعند التخطيط لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، يتعين على المنظمة معالجة التحديات المحتملة، مثل سوء استخدام رأس المال أو فقدان الثقة بالنفس في حال حدوث إخفاقات.

وتُعرف الإستراتيجية بأنها علم وفن تحقيق الأهداف العليا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات المتاحة. لم تتبلور مكونات الإستراتيجية كأسلوب إلا في العصر الحديث، حيث تمكن مفكرون مثل يارجر، من تحديد الإستراتيجية التي تم تطويرها لاحقاً لتحسين كافة مكونات قوة الأمة عبر خطط إستراتيجية طويلة الأمد. يهدف تطوير الخطة الإستراتيجية وتكاملها إلى تحقيق نجاح قطاعات المنظمة في موضوعاتها الأساسية المختلفة. (Rani، 2019، pp20)

كما عرف سالم (2008) التنفيذ الإستراتيجي بأنه عملية تحويل الإستراتيجية المصاغة أو الموضوعية إلى إجراءات عملية من خلال بناء نظم تخطيط فعّالة، وتخصيص الموارد المالية والبشرية المطلوبة، بالإضافة إلى تصميم نظم الحوافز والمكافآت، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتحديد السياسات التنظيمية السائدة. كما يشمل التنفيذ الإستراتيجي تعزيز نظم المعلومات والاتصالات، وتوفير القيادة الملهمة، ووضع نظام متكامل لتقييم الأداء الإستراتيجي.

(أحمد، 2023، ص329)

في حين يرى Namade (2020) أنّ التنفيذ الإستراتيجي هو عملية ديناميكية نفسية واجتماعية تتطور عبر الزمن، ويرتبط بشكل وثيق بتحقيق الأداء المتميز. تُعد مرحلة التنفيذ أطول مراحل الإدارة الإستراتيجية، كما أنها الأكثر أهمية وتعقيدًا. إذ إن فشل هذه المرحلة يؤدي إلى فشل الإدارة الإستراتيجية بجميع مراحلها الأخرى.

كما عرف الحارثي (2017) التنفيذ الإستراتيجي على أنه عملية متعددة الأوجه وقابلة للتغيير ومتكررة، حيث يقوم المديرون والموظفون باتخاذ عدد من القرارات والمهام التي تتأثر بعوامل تنظيمية وبيئية مختلفة، بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية. في هذه الورقة، يُستخدم مصطلح تنفيذ الإستراتيجية للإشارة ببساطة إلى الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (الحارثي، 2017، ص8).

ويرى محمد (2018) أن التنفيذ الإستراتيجي هو خطوة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحويل الخطط المحددة إلى إنجازات واقعية، مما يساهم في نجاح الإستراتيجية. أن العديد من المنظمات، وخاصة العامة، تسعى جاهدة لتحويل الخطط إلى أفعال من خلال التطبيق الفعال للإستراتيجية، كما أن هناك عوامل متعددة تؤثر على التنفيذ الإستراتيجي.

وذكر Lorette (2023) أنّ التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الخطط والإستراتيجيات إلى إجراءات عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وتعكس الخطة الإستراتيجية وثيقة مكتوبة توضح بالتفصيل الخطوات والإجراءات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، مع تضمين آليات متابعة وتقييم التقدم لضمان الالتزام بالمسار المحدد وتنفيذ الخطة بنجاح.

وأشار Augier (2018) إلى أن التنفيذ الإستراتيجي يتضمن مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة للمؤسسة. يشمل ذلك تصميم الهيكل التنظيمي بما يضمن تنفيذ المهام الأساسية للإستراتيجية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تطبيق المبادرات الوظيفية والتجارية قصيرة ومتوسطة الأجل لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء.

عادةً ما تُعرّف الكتب الأكاديمية التنفيذ الإستراتيجي بأنه "تطبيق الإستراتيجية عملياً" (هيل وجونز، 2013) أو "ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال ملموسة ونتائج فعّالة، بناءً على ذلك، يمكن اعتبار التنفيذ الإستراتيجي عملية الانتقال من اتخاذ قرارات تتعلق بالاتجاه الإستراتيجي إلى تنفيذ هذه القرارات على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة. يغطي البحث في مجال تنفيذ الإستراتيجية مجموعة متنوعة من الموضوعات، مثل "إحداث التغيير الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل" وتنفيذ "النية الإستراتيجية المدونة"، بما في ذلك إستراتيجيات النمو أو التنويع. (Stensaker pp1، 2021،)

مما سبق يرى الباحث أن التنفيذ الإستراتيجي هو عملية تطبيق الخطط والإستراتيجيات التي وضعتها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها المحددة. يتطلب ذلك تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل متكامل، وضمان التنسيق الفعّال بين الوحدات المختلفة، بالإضافة إلى متابعة الأداء لتحقيق مؤشرات النجاح الإستراتيجية. يتضمن هذا التعريف إجراءات تهدف إلى تحويل الأهداف إلى خطوات عملية، مع توفير آليات للتقييم والمتابعة المستمرة، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

أهمية التنفيذ الإستراتيجي:

يعتبر التنفيذ الفعال أمراً بالغ الأهمية لسد الفجوة بين الإستراتيجية المصممة بعناية وتحقيق النتائج الفعلية. تشمل هذه العملية تحويل المفاهيم إلى إستراتيجيات قابلة للتنفيذ، ودمج جميع الموارد المتاحة، والحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة. حتى الإستراتيجيات الأكثر دقة لن تكون فعالة إلا بقدر نجاح تنفيذها، تُعد مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية هي النقطة التي تتقاطع فيها الأهداف مع العمليات اللازمة لتحقيقها. تتضمن هذه المرحلة الاستجابة السريعة، وتخصيص الموارد الكافية، والمراقبة المنتظمة لضمان استمرارية التكتيكات في إنتاج النتائج المرجوة.

على الرغم من أن العديد من الشركات تستثمر موارد كبيرة في تطوير خططها الإستراتيجية، إلا أن المقياس الفعلي لنجاح هذه الخطط يظهر خلال مرحلة التنفيذ. في هذه المرحلة، يجب على جميع الأطراف المعنية إظهار التزاماً صارماً بالخطط، والقدرة على التكيف، والحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة. تبقى الإستراتيجيات غير المنفذة مجرد مفاهيم خاملة، لذلك فإن التنفيذ الفعال هو ما يحول هذه المفاهيم إلى واقع ملموس. (BeStrategicPlanning، 2024)

يعد تنفيذ الإستراتيجية أمراً حيوياً لأنه يمثل عملية تحويل الكلمات إلى أفعال، مما يتيح رؤية النتائج بدلاً من الاكتفاء بالعصف الذهني. كما تساعد تنفيذ الإستراتيجية في إظهار المخاوف لدى فريق العمل وتؤكد أن مخاوفهم مسموعة، وأن الإستراتيجيات المناقشة قابلة للتطبيق. كما أنها أداة فعالة لتعزيز روح الفريق، حيث يمكن للجميع المشاركة في التنفيذ، تعتمد عملية التنفيذ الناجحة على التواصل الفعال واستخدام الأدوات المناسبة لتسهيل الإستراتيجية. يمكن أن يؤدي تبادل الأفكار حول الخطة الإستراتيجية وتنفيذها إلى زيادة قدرة المنظمة على النجاح، من الضروري تنفيذ إستراتيجية فعالة في مكان العمل لضمان سعادة جميع أعضاء

الفريق وقدرتهم على أداء وظائفهم بكفاءة. المنظمات التي تأخذ الوقت الكافي للاستماع إلى موظفيها تحصد العديد من الفوائد، مثل تحسين قدراتهم التحليلية، وزيادة الإبداع، ورفع جودة الإنتاج والخدمات (Indeed، 2024، pp1).

تتجلى أهمية تنفيذ الإستراتيجية في كونه خطوة حيوية لتحقيق أهداف المنظمة، فإن التنفيذ الفعال يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في نجاح أي إستراتيجية، إن التنفيذ الجيد يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية من ناحية أخرى، إنّ تنفيذ الإستراتيجية يساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، كما أن النجاح في التنفيذ يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج ملموسة، تتضمن الأهمية أيضاً تعزيز الفهم والتفاعل بين الأفراد، مما يسهم في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المنظمة. هذا يعزز من ثقافة الالتزام والنجاح الجماعي، وهو ما يدعم استدامة المنظمة وتطورها على المدى الطويل. (الكبيسي، 2019، ص12)

يعد أمراً حيوياً، إذ يتجاوز التنفيذ الإستراتيجي كونه مجرد تبادل الأفكار ليصبح عملاً فعلياً. يتيح هذا التنفيذ للفريق إدراك أن الإستراتيجيات المقترحة قابلة للتطبيق، ويُعتبر أداة فعّالة لتطوير الفريق حيث يُشجع كل عضو على المشاركة في العملية. يعتمد نجاح تنفيذ الإستراتيجية على التواصل الفعّال واستخدام الأدوات المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (Kelley& Karin.2024)

تعد الإدارة الإستراتيجية من المواضيع البالغة الأهمية في مجال علم التنظيم، حيث يتم تعريف الإستراتيجية على أنها عملية تنفيذية تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات، إنّ تأثير التنفيذ الإستراتيجي كبير للغاية على الأداء المؤسسي. من جانبه، على أن صياغة الإستراتيجيات بشكل جيد لا يضمن تفوق المنظمة ما لم يتم تنفيذها بنجاح إلى أن أفضل الإستراتيجيات تفقد

قيمتها إذا لم يمكن تنفيذها بشكل فعال ،إنّ التنفيذ يعتبر مرحلة مليئة بالمخاطر، حيث يتضمن التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية وكذلك التغيرات الداخلية المتعلقة بالهيكل التنظيمية، الموازنات، نظم الرقابة، متطلبات الوظائف(مهدي، 2018، ص23) .

ومن وجهة نظر الباحث يُعد تنفيذ الإستراتيجية حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يحوّل الخطط النظرية إلى نتائج عملية ملموسة. يساعد التنفيذ الفعّال في توجيه الموارد بكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما يُمكن من تقييم الأداء وتصحيح المسار لضمان الاستدامة والنجاح.

أهداف التنفيذ الإستراتيجي

إن أهداف التنفيذ الإستراتيجي تبرز في النقاط التالية وذلك بحسب: (Norton & Kaplan، 2016)

1. يتطلب تحقيق التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والعمليات اليومية ضمان مساهمة كل نشاط في تحقيق الأهداف العامة.
2. يتعين تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير مؤشرات الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري.
3. يجب تعزيز الابتكار من خلال تشجيع التفكير الإبداعي واعتماد تقنيات حديثة.
4. يتطلب زيادة الكفاءة والفعالية تحسين العمليات وتقليل الفاقد.
5. ينبغي تطوير القدرات البشرية من خلال التدريب المستمر وتطوير الموارد البشرية.

فيما يرى كل من Hrebiniak (2016) وRaju (2023) أن التنفيذ الإستراتيجي يهدف

إلى:

1. تحقيق الرؤية والرسالة: الإستراتيجيات هي مجموعة من الطرق المستخدمة لتحقيق بيان المهمة بما يتماشى مع بيان الرؤية. في حين تمتلك المنظمة بيان رؤية واحدة وبيان مهمة واحدة، يمكن أن تتبنى عدة إستراتيجيات لتحقيق أهدافها. حيث توجد علاقة وثيقة بين الرؤية والرسالة. حيث يمثل بيان الرؤية صورة ثابتة لما تسعى المنظمة لتحقيقه، في حين يُعبر بيان المهمة عن العملية الديناميكية التي تتبعها لتحقيق هذه الرؤية لإنشاء بيانات فعالة.

2. تحقيق الأداء: تنفيذ الإستراتيجية هو العملية التي تحول الإستراتيجيات والخطط إلى إجراءات فعلية لتحقيق الأهداف والغايات المحددة. إنّ القيمة الحقيقية للتفكير الإستراتيجي لا تقتصر فقط على تطوير خطط إستراتيجية فعالة، بل تشمل أيضاً القدرة على تنفيذ هذه الخطط بشكل فعال، يتطلب تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال أن يلتزم أعضاء الفريق بها وأن يشارك جميع أعضاء القيادة بنشاط مع الفريق. لتحقيق التنفيذ الفعال، من الضروري أن يكون هناك تفاعل وتعاون مستمر بين الجميع (Hofstrand, 2023)

3. تحقيق التميز التنافسي: يتسم بالتقدم التكنولوجي السريع والترابط العالمي، أصبحت القدرة على التميز في السوق ضرورية لنجاح المنظمات. تمثل إستراتيجية التمايز حلاً فعالاً للكيانات التي تسعى إلى استهداف شريحة سوقية محددة من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو تجارب فريدة. من خلال التركيز على الميزات الفريدة، تستطيع المنظمات خلق قيمة للعملاء وتعزيز ولاء العلامة التجارية، مما يحقق لها ميزة تنافسية تجد الشركات نفسها في سباق مستمر للتميز وسط عدد هائل من المنافسين. في هذا السياق، تبرز إستراتيجية التمايز كنهج فعال، حيث توفر للمنظمات مساراً ليس فقط للتميز عن

الآخرين، بل أيضًا لبناء وجود قوي في مجالاتها. تعتمد هذه الإستراتيجية على فن خلق قيمة استثنائية للعملاء، وتفرد العلامة التجارية من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتماشى مع احتياجاتهم ورغباتهم، تبتعد إستراتيجية التمايز عن النهج التقليدي الذي يركز على خفض الأسعار والسلع الأساسية. بل تتحدى المنظمات للابتكار والإبداع، مما يرفع عروضها إلى مستويات تتجاوز المنفعة البسيطة، ويؤسس علاقة مع العملاء تتجاوز مجرد المعاملات. إنها تجسد جوهر الإدارة الإستراتيجية، مع التركيز على تطوير ميزات مميزة يصعب على المنافسين تكرارها بسهولة (2023، pp5 ، Jerab)

ويرى الطوخي (2019) أن مشاركة إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في وضع وتنفيذ سياسات الشركة أمرًا أساسيًا لضمان نجاح إستراتيجية الشركة. فإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتطلب دمج الأنشطة المتعلقة بالموظفين، مثل التوظيف، والمكافآت، والتدريب، ضمن الأهداف الكبرى للشركة وذلك بهدف:

- تطوير الموارد البشرية: وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تأثيرها المباشر على نمو الشركة ونجاحها. فعندما يتبنى موظفو الموارد البشرية نهجًا إستراتيجيًا في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، فإنهم يساهمون بشكل كبير في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للشركة، ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات تحديات في معالجة قضايا الموارد البشرية، حيث توجد العديد من العوامل التي قد تكون خارج نطاق خبرة أصحاب الأعمال، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات غير فعالة أو قد تضر بنمو الشركة، إدارة الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى جذب وتوظيف أفضل المرشحين لشغل المناصب داخل الشركة، وتزويدهم بالتدريب اللازم، والمزايا،

والتعويضات، وكل أدوات التطوير التي تمكنهم من تقديم أفضل أداء ممكن في عملهم.

(الطوخي، 2019، ص190)

- **تعزيز الثقافة المؤسسية:** أصبحت أهمية الثقافة التنظيمية القوية كعنصر محوري لتحسين أداء الأعمال أكثر وضوحًا من أي وقت مضى. بالنسبة للرؤساء التنفيذيين وأصحاب الأعمال وكبار المديرين الذين يسعون إلى الابتكار والنمو وتحقيق ميزة تنافسية، فإن فهم العلاقة المباشرة بين بيئة العمل النابضة بالحياة والنتائج المالية للمؤسسة يعد أمرًا بالغ الأهمية، البيئة التنظيمية التي تروج للشفافية والشمول والتعاون لا تعزز فقط من معنويات الموظفين، بل تترجم أيضًا إلى نتائج ملموسة للأعمال، مثل زيادة الأرباح، وتحسن الإنتاجية. يشير استطلاع رأي أجرته مؤسسة جالوب في الولايات المتحدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية القوية، وتبرز النتائج المهمة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمشاركة الثقافية في العمل، على وجه الخصوص، تشهد الشركات التي تتمتع بمستوى عالٍ من مشاركة الموظفين في الربع الأعلى تحسنًا ملحوظًا في الإنتاجية والربحية، بالإضافة إلى تقييمات أفضل من العملاء، مقارنة بتلك التي تقع في الربع الأدنى. كما تسجل هذه الشركات انخفاضًا في معدلات دوران الموظفين والتغيب. (2024 ،

(Jenkins)

ومما سبق يرى الباحث يهدف التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين الأداء التنافسي وضمان استدامة النمو في قطاع التأمين. أولاً، تسعى شركات التأمين إلى تعزيز قدرتها على تقديم خدمات تأمينية عالية الجودة، تتماشى مع احتياجات السوق المحلي ومتطلباته المتغيرة، بما يشمل تقديم حلول مبتكرة وتطوير

منتجات تأمينية متخصصة. كما يهدف التنفيذ الإستراتيجي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل التكاليف، مما يسهم في رفع العائدات وزيادة الربحية.

على صعيد آخر، يشمل التنفيذ الإستراتيجي تحقيق التكامل التكنولوجي الذي يمكن الشركات من تبسيط العمليات وتقديم خدمات رقمية تسهل على العملاء الوصول إلى الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، تركز شركات التأمين على تعزيز مستويات الشفافية والمصادقية لبناء ثقة العملاء والمستثمرين، وذلك عبر تطبيق معايير الامتثال وأفضل الممارسات الدولية.

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:

تتعدد متطلبات تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم التركيز على أهمية تنفيذ الإستراتيجية من خلال تحديد ما يجب القيام به لتحقيق الخطة الإستراتيجية والوصول إلى الأداء المستهدف في الوقت المحدد. من بين هذه المتطلبات، يأتي التدريب العملي على الوثائق الإدارية التي تشمل: بناء منظمة ناجحة، وضع السياسات التي تدعم الإستراتيجية، تحفيز العاملين بطرق تشجعهم على السعي لتحقيق الأهداف، وربط هيكل المكافآت بتحقيق النتائج المستهدفة. كما يتطلب الأمر خلق ثقافة ومناخ عمل يتناغم مع تنفيذ إستراتيجية ناجحة، وتوفير الدعم الداخلي الذي يمكن الموظفين من أداء أدوارهم الإستراتيجية بشكل فعال (مهدي ، 2018، ص 23).

يشمل تنفيذ الإستراتيجية أيضاً وضع ممارسات وبرامج للتحسين المستمر، تهيئة قيادة ذات خبرة لدفع التنفيذ إلى الأمام، والحفاظ على تحسين أساليب التنفيذ. يتطلب التنفيذ من الإدارة العليا تحديد الأهداف السنوية، وضع السياسات، تخصيص الموارد، تغيير الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته، مراجعة خطط المكافآت والحوافز، وتقليل المقاومة للتغيير. كما يتعين على الإدارة مطابقة المديرين مع الإستراتيجية، وتطوير إستراتيجية ثقافية تتماشى مع العمليات الإنتاجية،

وتطوير وظيفة فعالة في مجال الموارد البشرية، وفي بعض الحالات، تقليص حجم التغييرات الإدارية وربط الأداء بالحوافز وتبرز متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في: (محمد، 2018، ص47)

1-رؤية إستراتيجية واضحة

إن وجود رؤية إستراتيجية واضحة يعد أمراً أساسياً لأي شركة تسعى للنمو والتوسع بنجاح، وعندما تكون هذه الرؤية محددة بشكل جيد، فإنها تعمل كنقطة إرشادية، مما يوفر توجيهاً وتوافقاً لاهتمامات وجهود الشركة ، وبدون رؤية واضحة، يمكن أن يصبح النمو عشوائياً وغير منظم، مما يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد. لذا، فإن تخصيص الوقت لصياغة رؤية ملهمة وقابلة للتحقيق يعد تمريناً حيوياً لأي فريق قيادي يهدف إلى الارتقاء بمنظّمته إلى المستوى التالي.

(Cooper، 2023)

2-التوجيه القيادي

القيادة الإستراتيجية الفعالة داخل المنظمات تُعتبر من المسؤوليات الأساسية لكبار المديرين التنفيذيين مثل الرؤساء التنفيذيين والمديرين وكبار القادة، كما هو موضح في برامج القيادة العليا. يتحمل هؤلاء القادة مسؤولية وضع الرؤية وتحديد الأهداف الإستراتيجية وضمان تنفيذ إستراتيجيات المنظمة بشكل فعال على جميع المستويات. وهم يعدون عنصراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو أهدافها طويلة الأجل، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الحاسمة، وتنسيق الموارد بشكل يضمن تحقيق النتائج المرجوة ، إن للقيادة دوراً كبيراً في تنفيذ الإستراتيجية ولها أهمية في نجاح التنفيذ رغم أن التخطيط الإستراتيجي قد يبدو أداة قوية بفضل خرائط الطريق التفصيلية والأهداف الطموحة، إلا أن غياب القيادة الفعالة يجعل هذه الخطط عرضة لأن تصبح مجرد مستندات مكدسة على الرفوف. القيادة الفعالة تُعد عنصراً أساسياً في نجاح تنفيذ الإستراتيجيات، إذ تضمن

تحويل الخطط إلى واقع ملموس من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية هامة، وتحفيز الفرق، وضمان مواءمة الموارد بشكل مثالي لتحقيق الأهداف المحددة (204، kapable.c).

3-الهيكل التنظيمي المناسب

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الوسيلة الأساسية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة، مما يعزز كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة، مما يعزز كفاءة الأداء وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات المختلفة، مما يساهم في تنظيم العمل وتجنب الهدر.

تحقيق الانسجام والتناسق بين الوحدات والأدوار والأنشطة، مما يعزز التعاون الفعال ويقلل من الصراعات الداخلية وتمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها، مما يساعد على مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات وتكييف إستراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف المتغيرة وإن الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يضمن تكامل هذه العناصر بشكل يساهم في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة ويعزز قدرتها على التكيف والنمو المستدام (جليل، 2011، ص4)

إنّ عناصر الهيكل التنظيمي مثل إضفاء الطابع الرسمي، المركزية، التخصص، والتكامل تؤدي دورًا حاسمًا في تنفيذ الإستراتيجية فالمركزية المفرطة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى عدم مرونة في العمل، حيث إنّ المنفذين لا يمتلكون الصلاحيات لتعديل أو تغيير شروط وظروف التنفيذ، مما يؤثر سلبيًا على العمليات.(مهدي، 2018)

ومما سبق يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي يعد جزءًا أساسيًا إلى جانب الإستراتيجية، حيث إن المعنى الكامل للإستراتيجية لا يقتصر فقط على وجود هيكل تنظيمي مناسب في

المنظمات غير الربحية والمؤسسات العامة، لكن يشمل الأبعاد المختلفة مثل التكوين الرسمي للأدوار والإجراءات، حيث يمثل هذا "الإطار" الذي يحدد شكل المنظمة. إضافة إلى ذلك، يعتبر القواعد والسلطة وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة أبعادًا أساسية أخرى في الهيكل التنظيمي.

4-ثقافة مؤسسية داعمة للتنفيذ الإستراتيجي

تُعد الثقافة التنظيمية من المقومات الأساسية التي تساهم في نجاح وتطور المنظمات، حيث تتشكل من القيم والممارسات التي تتبناها المنظمة، والتي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم اليومية. وتساهم هذه الثقافة في تشكيل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات داخل المنظمة فالثقافة التنظيمية قادرة على خلق تفاهم مشترك وأفكار موحدة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بالمعايير التي تساهم في تطوير ممارسات العمل المتميزة (عباس، 2019، ص 66).

5-تدريب وتطوير لمهارات التنفيذ الإستراتيجي

يرى Roger (2019) أن التدريب والتطوير يتطلبان استثمارًا كبيرًا في المال والوقت، إلا أن الفشل في استثمار الإمكانيات البشرية بشكل صحيح قد يؤدي إلى تكاليف باهظة تفوق بكثير التكلفة الأولية لهذا الاستثمار. من هنا، يصبح من الضروري أن تسعى المنظمات إلى قياس النتائج بشكل دقيق، ليس فقط من خلال المؤشرات المالية، بل أيضًا من خلال التأثيرات على الأداء العام للمنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق.

6-قياس الأداء والمتابعة

تطبق معظم الشركات بعض ممارسات قياس الأداء، إلا أن العديد من التحديات الشائعة لا تزال قائمة. من أبرز هذه التحديات: غياب الارتباط الواضح بين الأهداف الإستراتيجية والمقاييس التشغيلية، ضعف المساءلة على النتائج على المستوى التشغيلي، وجود عدد كبير وغير منظم من المقاييس في بعض الأحيان، بالإضافة إلى الأنظمة والجهود المتجزئة والمتكررة. كما أن هناك تركيزاً مفرطاً على تحليل المقاييس بدلاً من استخدامها في اتخاذ قرارات إدارية فعالة.

في غياب إطار عمل متسق لقياس الأداء، يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإستراتيجية العامة ويعتمد على الأهداف الإستراتيجية، غالباً ما تكون الوحدات التنظيمية غير قادرة على فهم ما هو متوقع منها لتحقيق التوافق مع الإستراتيجية، وفي مستوى أكثر أساسية، قد تفتقر الشركات إلى نهج موحد لوصف أداء وحدات الأعمال أو الأقسام الوظيفية. وهذا يؤدي إلى أن النقاشات حول الأداء غالباً ما تستند إلى الحكايات والقصص بدلاً من الاعتماد على قاعدة بيانات مشتركة للمقاييس والنتائج الفعلية للعمل. (continuing 2022)

7- إدارة المخاطر للتنفيذ الإستراتيجي

تتبع شركات التأمين منهجية علمية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للشركات. وقد تم جمع أنواع المخاطر المرتبطة بهذه الشركات، مع تحليلها وتوثيقها بشكل دقيق، بهدف تقدير احتمالية حدوثها وآثارها في حال وقوعها. وتحديد الجهات والأفراد المسؤولين عن كل نوع من هذه المخاطر، لتطوير سياسات وإجراءات للحد من هذه المخاطر، إما عن طريق الوقاية منها أو تقليل احتمالية حدوثها وآثارها السلبية. من أجل اعتماد إجراءات محددة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها أو التعامل مع التوقعات المبدئية لهذه المخاطر، بما في ذلك طرق القضاء على أضرارها. (عراقة، 2018، ص 14)

8- الابتكار والتحسين المستمر

يعد التحسين المستمر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على مبدأ أن التطوير والتحسين هو عملية مستمرة تتطلب تبني التغيير المستمر، خاصة في الثقافة التنظيمية. تعتبر الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات المقدمة لمواكبة التغيير المستمر في احتياجات ورغبات المستفيدين. كما تسعى الجودة الشاملة إلى التأكيد على التزام قيادة المنظمة بالتحسين المستمر، استناداً إلى المعرفة العلمية، وتعزيز العمل الجماعي من خلال فرق العمل، بالإضافة إلى التأكيد على مسؤولية جميع مستويات المنظمة في تحقيق التحسين والتطوير. (عباس، 2019، ص 65)

9- التكنولوجيا والدعم التقني للتنفيذ الإستراتيجي

تُعتبر وسائل تكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية لخدمة الإنسان واحتياجات أعماله، حيث تهدف إلى تأمين وتخزين وتوصيل المعلومات بعد معالجتها وتجهيزها لتكون متاحة للمستخدمين بسرعة ودقة وشمولية. في عصرنا الحالي، يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على ما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة عالية، سواء من حيث التعليم أو التدريب أو الخبرة، وكذلك على امتلاكها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة يمكن تسخيرها لخدمة إستراتيجياتها وأهدافها. ومن أبرز أساليب الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو تعزيز العلاقات المتداخلة بين تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المتاحة في المنظمة. ويتطلب هذا من القائمين على إدارة المنظمة تحديد وفهم دقيق لهذه العلاقات، بما في ذلك كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية. يتم ذلك من خلال ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية. (عيد، 2023،

ص 337)

أبعاد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:

إن قدرة المؤسسات على توظيف الموارد لتحقيق أهداف محددة، بتقسيم القدرات إلى نوعين: القدرات العادية والقدرات الديناميكية. حيث تُعتبر القدرات العادية هي التي تمكن المؤسسة من أداء الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، في حين تُعتبر القدرات الديناميكية هي التي تتيح للمؤسسة تعزيز قدراتها العادية لتحقيق أداء متميز وهذا يعني أن القدرات العادية ترتبط بالكفاءة، أي القيام بالأشياء بشكل صحيح، في حين القدرات الديناميكية تتعلق بالتعلم والتطوير والإبداع، أي القيام بالأشياء الصحيحة وفي الوقت المناسب وتُعتبر القدرات حاجة ضرورية للمؤسسة، حيث يعتقد أن المؤسسات بحاجة إلى قدرات محددة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وتحقيق نتائج معينة. في سياق التنفيذ الإستراتيجي، تمثل القدرات المعرفة والمهارات والقدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. لذلك، يتفق العديد من الباحثين على أن القدرات هي التمكن والاستعداد الذي يجب أن يمتلكه الأفراد لاستغلال موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة. Siyanbola et al، (2016)

ويشير الالتزام إلى الروابط الوثيقة التي تربط الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل جهد معقول لصالح المنظمة، ورغبتهم القوية في البقاء واستمرار العضوية. يُعتبر الالتزام أمراً حيويًا في تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتطلب رقابة كاملة أثناء عملية التنفيذ، مما يجعل السلوك الطوعي جانبًا أساسيًا (Greer et al، 2017).

فالتنسيق إلى العملية التي تضمن تكامل الأعمال التي يقوم بها أفراد المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها من خلال تفاعل الأنشطة المختلفة، إنَّ التنسيق هو جهد متكامل بين الإدارة العليا والوسطى لتحديد القادة والموظفين المعنيين بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مما يعزز التفاهم وحل الصراعات ويضمن الالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة، يُعتبر التنسيق ضروريًا لإدارة

أوجه التشابك والتداخل بين الجهات المختلفة في المؤسسة، سواء كانت إدارات أو وحدات إدارية. من خلال التنسيق، يمكن تقليل الازدواجية في تنفيذ المهام، وزيادة القدرة على حل المشكلات، مما يعزز التعاظم بين أفراد المؤسسة Esteves et al 2018،. (pp12)

1-الهيكل التنظيمي :

يُعد الهيكل التنظيمي المفتاح الأساسي لتنظيم المؤسسة والتعرف إلى مهامها من خلال تقسيم العمليات وتحديد المسؤوليات ومراقبة الأنشطة، يقدم الهيكل التنظيمي تصوراً حول كيفية إدارة المؤسسة لتحديد خطوط المسؤولية والاتصالات بين المستويات المختلفة. الاتصال والمعلومات يسهمان في بناء مسار السلطة وضمان التنسيق الفعال وتقييم الخطط للتأكد من تحقيق الأهداف ضمن توليفة محددة من الموارد ، يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الوسائل التي يتم بواسطتها تقسيم العمل بين المهام المختلفة وضمان التنسيق بين هذه المهام، من خلال آليات تشمل (المجالي، 2021، ص23):

- التكيف المتبادل: يتحقق التنسيق بين الأشخاص في المستوى الإداري نفسه عبر أسلوب الاتصال غير الرسمي.
- الإشراف المباشر: يمثل العلاقة الرأسية بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يمتلك الرئيس سلطة إصدار الأوامر، ويتعين على المرؤوسين تنفيذها.
- توحيد الإجراءات: يتطلب أن يقوم الأفراد بالمهام نفسها و بالطريقة نفسها، مع اتباع المراحل والإجراءات نفسها.
- توحيد النتائج: يتم التنسيق بين ورش العمل بحيث تسهم جميع الورشات ضمن نسق واحد للوصول إلى المنتج النهائي.

- توحيد المعارف أو الكفاءات: يتلقى العاملون تدريباً موحداً يؤهلهم للقيام بالعمل نفسه بمستوى متجانس من الكفاءة.

- توحيد المعايير: تضع هذه الآلية معايير ثابتة لأداء العمل، مما يتيح مراقبته وتقييمه وإعادة صياغته عند الحاجة.

2) القيادة الإستراتيجية : تُعرّف القيادة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تشمل اتخاذ قرارات طويلة الأجل وتصميمها وتنفيذها، بهدف تعزيز قيمة المنظمة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع بشكل عام". تعد القيادة الإستراتيجية من أبرز المهارات والقدرات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة. إذ يُعتبر استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الإستراتيجية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح والتقدم، والمحافظة على استمرارية المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة. تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في القدرة على وضع خطط إستراتيجية ورؤى مستقبلية قادرة على التنبؤ بالتحديات والمشكلات التي قد تواجه القائد وفريقه. كما تتمثل في بناء روابط وصلات قوية بين القائد والمرؤوسين، مع التركيز على تقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية. (الرقاد، 2022، ص17)

3-السياسات الإستراتيجية : السياسة الإستراتيجية هو البيان المكتوب الذي يحدد الخيارات التي تختارها المنظمة في بيئتها التشغيلية. على سبيل المثال، تختار وكالة حكومية أو منظمة غير ربحية القضايا المجتمعية التي يجب معالجتها من خلال تقديم خدمات عامة تُصمم السياسات لتوجيه سلوك المديرين في سعيهم لتحقيق الاستراتيجيات والأهداف المحددة. وتعتبر السياسات أداة أساسية لتنفيذ الإستراتيجية.. (Dhawan 2024،)

4-الموارد البشرية للتنفيذ الإستراتيجي

تُعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية تهدف إلى تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة. ويمكن النظر إليها على أنها مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والتنسيق بين الرسالة والسياسات والممارسات لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يعرفها أنسوف بأنها "الطريقة التي تبني بها المؤسسة علاقتها مع محيطها، حيث يتضح أن هذه العملية تتطلب تقييمها على المدى البعيد، بحيث يجب التركيز على الأهداف التي يجب تحقيقها". تتمثل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في التعامل مع قضايا العاملين بشكل يهدف إلى تحقيق التوازن المستمر بين أداء المؤسسة وأداء الأفراد. في سياق اقتصاد المعرفة، حيث تزداد حدة التنافسية، تصبح الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أمراً ضرورياً. ويتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير كفاءات الأفراد، مما يتيح للمؤسسة التنافس بفعالية في بيئة معقدة ومتغيرة. وهذا يتطلب أن تتم إدارة الموارد البشرية بمنظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة إلى جانب احتياجات الأفراد، مما يعزز التكامل بينهما لتحقيق النجاح المستدام. (صويلح، 2016، ص23)

5- الموارد المادية في التنفيذ الإستراتيجي

اتبعت عملية إعداد الميزانيات الحديثة نهجاً يعتمد على تخطيط يبدأ من القاعدة إلى القمة، مستندةً إلى حسابات دقيقة وواقعية للتكاليف. وقد ركزت هذه العملية على تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح على مستويات المنظمة الثلاثة، حيث جرى التخطيط من خلال شبكات الفئات ومجالات البرامج بهدف التوصل إلى توافق على مستوى المنظمة حول التوجهات الإستراتيجية لكل مجال. وشكل ذلك خطوة أساسية لضمان التناسق بين الأولويات التي تعتمدها الجهات القيادية، مما يعكس احتياجات الحكومات المستضيفة وآليات التخطيط المقترحة، بما في

ذلك تخصيص الموارد بمرونة ودقة لتتماشى مع التوقعات الإستراتيجية. (الحواجرة ، 2021،
ص33)

المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي

تمهيد:

مع تزايد التحديات البيئية والتغيرات السريعة في الأسواق، أصبح التنفيذ الإستراتيجي عملية ديناميكية تتطلب مرونة في التطبيق، وقدرة على التكيف مع المستجدات، إلى جانب استخدام أدوات قياس الأداء لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً للخطط الموضوعة. وبالتالي، فإن فهم متطلبات التنفيذ الإستراتيجي يُعد عنصراً جوهرياً لنجاح المؤسسات في تحقيق رؤيتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة العمل المتغيرة.

ويرى الرقاد (2022) أن الأداء الإستراتيجي يسعى لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمة، بما يضمن نجاحها واستدامتها في بيئة تنافسية. يتطلب الأداء الإستراتيجي رؤية واضحة، وخططاً مدروسة، وقرارات مبنية على التحليل والتقييم المستمر، بهدف تحسين الكفاءة، وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء، وتحقيق النمو.

وسيتناول الباحث في هذا المحور الأداء الإستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، وآليات تقييم الأداء الإستراتيجي وأبعاده ومجالاته ونبذه عامة عن قطاع التأمين في فلسطين.

مفهوم الأداء الإستراتيجي

الأداء مرتبط بقوة المؤسسة، وينتج عن التوجه الإستراتيجي الناجح. وأكدت الأبحاث أن التطوير واستخدام الأساليب الحديثة في التحليل الإستراتيجي يعزز قدرة المنظمة على تحقيق التميز في الأداء، مما ينعكس إيجاباً على تطوير خدماتها أو منتجاتها. حيث يُعد الأداء ترجمةً

لمهمة المنظمة و إستراتيجيتها، التي تمثل إطار عمل لتطبيق خططها الإستراتيجية (الربيعي، 2018، ص286)

يعرف الأداء الإستراتيجي أن الأداء الذي يحقق التوازن بين متطلبات البقاء على المدى القريب والبعيد وفقاً لمؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها" كما يعرفه "جونز وجورج" بأنه "مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية" وهناك من يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (مثل الموارد) والخارجية (مثل رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) على المدى القريب والبعيد، مقارنة بالمنافسين، في إطار تبني إستراتيجيات معينة" (كرومي، 2021، ص362)

والأداء الإستراتيجي هو القدرة على تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، بما يعكس تحسينات ملحوظة في الأداء العام للمؤسسة. يساهم هذا الأداء في تلبية احتياجات البيئة الداخلية والخارجية، ويُعتبر مقياساً أساسياً لتقييم مدى النجاح في تطبيق الإستراتيجيات وتحقيق التميز (الجنابي، 2021، ص275)

إن الأداء الإستراتيجي نظام وأدوات تُستخدم لتقييم أداء مديري المؤسسات من منظور إستراتيجي، ويُستخدم هذا النظام عندما يتم تفويض الإدارة العليا للإشراف على تنفيذ العمليات الإستراتيجية. أما "هنغر وويليم"، فقد عرفا عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المستهدفة، حيث توفر تغذية راجعة ضرورية للأداء وتتيح إجراء التعديلات اللازمة على النتائج لتحقيق الأهداف المنشودة(المهدي، 2018، ص14)

لقد تعددت تعريفات مفهوم الأداء الإستراتيجي واختلفت رؤى الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأداء الإستراتيجي تحديداً، حيث تركزت بعض التعريفات على الأهداف المالية وامتدت إلى الإطار الأوسع لبيئة المنظمة، مكونات الأداء الإستراتيجي من خلال شكل يعرض صورة واضحة لمكونات وأهداف كل من الأداء التنظيمي، والأداء المالي، والأداء الإستراتيجي للمنظمة. (طاهر، 2020، ص22)

ويعد الأداء الإستراتيجي انعكاساً لقدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المحددة بفعالية وكفاءة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. يُعتبر الأداء نظاماً متكافئاً وديناميكياً يتطلب التحسين المستمر بما يتماشى مع معايير الأساسية المتمثلة في الجودة، والوقت، والتكلفة. كما يتم إعطاؤه الطابع الإستراتيجي من خلال ربطه بالقدرات التنافسية. (حامد، 2015، ص44)

ويرى الباحث أنّ الأداء الإستراتيجي هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال تنفيذ إستراتيجيات فعّالة. ويُقاس هذا الأداء بمؤشرات مثل الكفاءة، والابتكار، والربحية، والميزة التنافسية. يساهم الأداء الإستراتيجي في ضمان استدامة المنظمة وتعزيز مكانتها في بيئتها التنافسية.

أهمية الأداء الإستراتيجي:

يُظهر الأداء الإستراتيجي الدور المحوري في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمة، إذ يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالبقاء والنمو والتكيف، وتبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد: النظري، والتجريبي، والإداري. فعلى الصعيد النظري، يُعتبر الأداء جوهر الإدارة الإستراتيجية، حيث يمثل نقطة الانطلاق لمختلف نظريات ومبادئ الإدارة. أما من الناحية التجريبية، فيُعنى بتقييم الإستراتيجيات المتنوعة، وعلى المستوى الإداري، يظهر اهتمام المنظمة

جلباً من خلال زيادة التركيز على الإدارة، وما يُجرى من تعديلات على الأهداف والإستراتيجيات بناءً على نتائج الأداء، يحظى الأداء الإستراتيجي باهتمام واسع ويكاد يمثل ظاهرة شاملة في مجمل مجالات المعرفة، إذ يعكس دقة الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، واختيار المدخل الإستراتيجي المعتمد، ويوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ، وقد تزايدت أهمية موضوع الأداء الإستراتيجي في الفكر التنظيمي لأسباب متعددة، منها (طاهر، 2020، ص22):

أ- دوره المحوري في تقييم نجاح وفشل المنظمات من خلال قراراتها وخططها، والتحديات التي تواجه توافق المعايير في تفسير جميع جوانب أداء المنظمة.

ب. تعقيد عملية دراسة وقياس الأداء الإستراتيجي، إذ تتفاوت مفاهيم الأداء ومؤشرات قياسه حسب أهداف المنظمات وطبيعتها، وتباين أهداف الأطراف المعنية، مما يستلزم اختيار مقاييس ملائمة تُستخدم في قياس الأداء من خلال بعدين أساسيين (عبدالعزیز، 2023، ص15):

البُعد النظري : يحتل الأداء مركزاً رئيسياً في الإدارة الإستراتيجية، حيث تتضمن جميع نظريات ومفاهيم الإدارة دلالات تتعلق بالأداء، سواء بشكل مباشر أو بشكل ضمني. ويعود ذلك إلى أن الأداء يُعتبر بمثابة اختبار زمني للإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة، مما يعكس فعاليتها وملاءمتها للتوجهات الإستراتيجية.

البُعد الإداري : تتجلى أهمية الأداء من خلال الاهتمام المتزايد الذي توليه إدارات المنظمات له، حيث تعتمد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج بشكل كبير على نتائج الأداء، مما يؤثر بشكل مباشر على التحولات والنتائج التي تحققها المنظمة.

أهداف الأداء الإستراتيجي

يسعى الأداء الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها (عبدالعزیز، 2023، ص

16-18):

- تخفيض تكاليف الموارد من خلال استغلالها بشكل أمثل، وتحقيق الأهداف التنموية وحماية رأس المال من التآكل عبر زيادة الأرباح والحفاظ عليها.
- الكشف عن مواقع الخلل والضعف في أنشطة المنظمة، والسعي لتصحيحها عبر تحليل أسبابها وتحديد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى قياس مدى إنجاز المنظمة للمهام الموكلة إليها مقارنة بالمهام المخطط لها ضمن خططها الإنتاجية.
- توفير معلومات دقيقة وموثوقة تُسهم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية للوحدات الاقتصادية المختلفة، مع تعزيز دور أجهزة الرقابة في متابعة أداء المنظمة.
- تقييم مدى استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال يحقق عوائد أكبر بتكاليف أقل وجودة عالية، بالإضافة إلى تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المنظمة وقياس إنجازاته سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، مما يعزز التنافس بين الأقسام ويرتقي بمستوى أدائها.
- إنشاء قاعدة بيانات شاملة للمنظمة تُستخدم في وضع السياسات وتطوير الأطر العلمية المتوازنة والدافعية، فضلاً عن تقديم صورة واضحة للإدارة العليا تمكنها من إجراء مراجعة وتقييم شامل.

• آليات تقييم الأداء الإستراتيجي:

تقييم الأداء الإستراتيجي يقوم على مجموعة من القيم الجوهرية المرتبطة بالنجاح أو الفشل، مثل الكفاءة والفعالية، ويشمل مقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعية. يساعد هذا التقييم على

تميز الأداء الجيد عن الأداء السيئ بهدف تطوير وتحسين العمل، ويعد جزءاً هاماً من العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومع التطور في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي والصعوبات التي تواجه المؤشرات التقليدية في تقديم صورة دقيقة لأداء المنظمة، أصبح من الضروري اعتماد أسلوب جديد يشمل مؤشرات مالية وغير مالية، مثل بطاقة الأداء المتوازن. وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بعلاقتها المباشرة بالأداء الإستراتيجي من خلال (بن الدين، المهدي، 2018، ص14):

- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مبنية على رؤية شاملة.
- المساهمة في الربط بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وتوضيحها بشكل أفضل.
- توحيد الأهداف القصيرة الأجل مع الأهداف الإستراتيجية لضمان توافق الأداء مع رؤية المؤسسة.
- مراقبة وتقييم التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الدمج بين المقاييس المالية وغير المالية، ما يسهم في توفير صورة أكثر شمولية ودقة عن الأداء الفعلي للمنظمة.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم الأداء الإستراتيجي

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) هي أدوات قياس كمية تتيح تقييم الأداء والتقدم نحو تحقيق هدف معين. ووفقاً لتعريف هيئة معايير المحاسبة، تعبر مؤشرات الأداء الرئيسية عن العناصر التي تساعد في قياس تطور أو وضع أعمال الكيان بفعالية، فهي تعكس عوامل النجاح الأساسية وتوضح مدى التقدم نحو الأهداف المحددة، بالإضافة إلى قياس الأداء، تقدم مؤشرات الأداء الرئيسية رؤى مهمة حول جودة الإدارة واتخاذ القرار، مما يعكس مدى تنظيم الإدارة وقدرتها على

التحليل الفعّال لأداء الشركة بشكل مستقل ومع مقارنات معيارية خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية تشمل ما يلي (عبدالعزیز، 2023، ص 23):

- **القابلية للقياس:** يجب أن تكون مؤشرات الأداء قابلة للقياس بدقة لتعكس الأهداف الإستراتيجية.

- **القابلية للمقارنة:** يساعد استخدام مؤشرات أداء معتمدة ضمن المجال على تعزيز مصداقيتها أمام المستثمرين وأصحاب المصلحة.

- **التناسق:** رغم احتمالية تطور الإستراتيجية، يجب الحفاظ على استمرارية مؤشرات الأداء لقياس الاتجاهات بشكل موثوق.

- **وضوح التعريفات والافتراضات:** يجب توضيح الافتراضات التي تعتمد عليها مؤشرات الأداء للحفاظ على مصداقيتها، لا سيما عند تعديلها.

- **دمج السياق:** تساعد مؤشرات الأداء عند وضعها في سياق محدد على تعزيز القرارات.

2-تحليل SWOT: يساهم هذا التحليل في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه

المنظمة، ويساعد في تعديل الإستراتيجيات لتتماشى مع المتغيرات الخارجية والداخلية ويعتبر

نموذج تحليل SWOT أداة هامة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ومع ذلك،

يعتقد البعض أنه يقتصر فقط على وضع هذه العناصر دون توظيفها في سياق أعمق. من هنا،

يظهر بعض الباحثين نموذج التحميل الرباعي، حيث يتم تحليل النتائج البيئية (القوة والضعف

والفرص والتهديدات) ثم استخدامها في مستوى المؤسسات المختلفة، ومع ذلك، يعتبر هذا

الاستخدام غير المثالي نموذج SWOT من أكبر الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها المؤسسات عند

تطبيقه في التخطيط الإستراتيجي لكن من المهم التأكيد على أن نموذج SWOT ليس مجرد أداة

لوصف الوضع الحالي، بل هو نموذج يساهم في تحديد الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها

المؤسسات لتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها. من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، يمكن توظيف هذه العناصر في وضع إستراتيجيات فعالة تناسب احتياجات المؤسسات، بهذا الشكل، يتحول تحليل SWOT إلى أداة إستراتيجية فعالة تساعد المؤسسات في التوجه نحو المستقبل وتحقيق النجاح المستدام (لوس، 2023، ص108)

3-التغذية الراجعة الدورية: تتطلب عمليات التقييم الإستراتيجي الحصول على تغذية راجعة مستمرة من مختلف أقسام المؤسسة، مما يسمح بتحديد نقاط الضعف والتحسين المستمر للأداء.

4-سمات التغذية الراجعة: تشمل وجود الفعل الفوري بعد تقديم التغذية الراجعة. وفي سياق ردود الفعل، نجد أن هناك فرقاً بين ردود فعل القادة عندما يتلقون تقييمات إيجابية مقارنة بالتقييمات السلبية. فمن الأسهل أن يتقبل القادة التغذية الراجعة الإيجابية، في حين يصبح الأمر أكثر تعقيداً مع التغذية الراجعة السلبية، إنّ القادة الذين تلقوا تقييمات سلبية أظهروا تحسناً ملحوظاً في أدائهم الوظيفي بعد تلقي تلك التغذية الراجعة. لكن العامل الذي جعل هؤلاء القادة يستفيدون من التقرير هو تطوير أدائهم بعد استلام التغذية الراجعة، مما ساهم في تحقيق تقييم إيجابي فيما بعد. (بن إبراهيم، 2022، ص18)

5-مقارنة المرجعية (Benchmarking): يمكن للمؤسسات مقارنة أدائها بأداء المؤسسات المنافسة أو بالأداء السابق لها، لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء، أصبح اعتماد المقارنة في المؤسسات وسيلة تتبناها كبرى الشركات العالمية لتحسين الأداء، نظراً لدورها الكبير في ظل التطور التكنولوجي الهائل والتقدم في مجال المنافسة. حيث تسعى جميع المؤسسات للارتقاء بأدائها وتطويره باستخدام تقنيات حديثة تدعم هذه المساعي.

لذا، فإن اعتماد المقارنة المرجعية لتحسين الأداء يمنح المؤسسة مزايا متعددة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، **المقارنة المرجعية الإستراتيجية**: هي عملية منظمة تهدف إلى تقييم الخيارات وتنفيذ الإستراتيجيات وتطوير الأداء، من خلال تبني إستراتيجيات ناجحة أثبتت فعاليتها لدى الشركاء الذين تربطهم بالمنظمة تحالفات إستراتيجية، وتُعرف أيضًا بالتقليد على المستوى الإستراتيجي. (العجال، ب.س، ص280)

6-**تحليل فجوات الأداء**: يتمثل هذا التحليل في مقارنة الأداء الحالي بالمستهدف، ويحدد الفجوات التي يجب سدها من خلال تحسين العمليات أو تعديل الخطط الإستراتيجية.

تُعدّ عملية تجسير فجوات الأداء الإستراتيجي من أهم الأسس لتحقيق التحولات الكبيرة والنوعية نحو رفع كفاءة وجودة خدمات مختلف أنواع المنظمات، وذلك من خلال صياغة توجه إستراتيجي يعالج مواطن الخلل في الممارسات ومسارات العمل. هذا يتطلب اهتماماً خاصاً برصد هذه الفجوات، خاصة في مراحل التحولات الكبرى في هذا السياق، يرتبط الأداء الإستراتيجي بمنظومة العمليات الناتجة عن دمج أنشطة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء، مع تحديث الهياكل التنظيمية وتحديد الأدوار وإستراتيجيات المنظمة، واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وفق أهداف محددة ومؤشرات واضحة توجه منظومة الأداء (أحمد، 2023، ص112)

7-**التحليل المالي**: يُعد التحليل المالي من الأدوات الأساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي، حيث يتضمن تقييم نسبة الأرباح، المبيعات، العائدات، السيولة، مما يوفر مؤشرات واضحة عن مدى تحقيق الأهداف المالية. تُعتبر عملية تقييم الأداء المالي من العمليات الأساسية لضمان نجاح المنشأة واستمراريتها، نظراً لقدرتها على تحديد الصعوبات التي تواجهها والتي قد تؤثر على تنفيذ

أعمالها. كما تساهم هذه العملية في تحديد مصادر تلك الصعوبات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. تتمثل عملية قياس الأداء المالي في جمع وتحليل المعلومات التي تعكس الأداء الفعلي للنشاط، وتوفير التغذية الراجعة لدعم المنشأة في تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائها. لذلك، ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء المستخدمة بميزات تساعد على تحقيق هذه الأهداف (سعيد ، ب. ت ، ص 33)

8-المراجعات الإستراتيجية المنتظمة : تعد المراجعة الإستراتيجية شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية التي تتميز بنظرة شاملة، حيث تقدم تقييماً متكاملًا للوضع الإستراتيجي للمنظمة. وعلى عكس المراجعة الإدارية التي تتسم بقدر عالٍ من التخصص، تتناول المراجعة الإستراتيجية تحليل العوامل الداخلية والخارجية، وعمليات الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي، إضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. كما تعتبر المراجعة الإستراتيجية أداة هامة للإدارة، فهي تدعم صانعي القرار بتقديم المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، مما يتيح رؤية شاملة للمنشأة وتقييم إستراتيجي متكامل لوضعها وتُعد المراجعة الإستراتيجية إحدى الفروع الرئيسية للمراجعة الإدارية وتستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تعاني من مشكلات على مستوى المنظمة. كما تمثل أداة مساعدة للمخططين الإستراتيجيين، حيث تساهم في تشخيص الأسباب التي قد تفسر ظهور مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة.(نافع ، 2024 ، ص 18)

مجالات الأداء الإستراتيجي:

تتمحور مجالات الأداء الإستراتيجي حول تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى. وتشمل هذه المجالات :التخطيط الإستراتيجي، حيث توضع رؤية وأهداف المنظمة؛ إدارة الموارد، لضمان استخدام فعال للموارد البشرية والمالية، التسويق الإستراتيجي،

لتعزيز مكانة المنظمة في السوق؛ إدارة الابتكار، لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وإدارة الجودة، لضمان تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات العملاء، تعتمد هذه المجالات على التقييم المستمر والتحسين لتحقيق استدامة ونجاح المنظمة في بيئة تنافسية (احمد، 2023)

1-التعليم والنمو الإستراتيجي

يوفر التعلم الإستراتيجي رؤى حول كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة، وتفسيرها، وتوزيعها، وتنشيطها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن خلال تنفيذ عمليات التعلم الإستراتيجي، تتمكن المؤسسة من الاستفادة من مجموعة من الآليات التي تساهم في تحقيق مزايا عديدة، منها تعزيز الأداء المتميز والحفاظ على مكانتها التنافسية. كذلك يسهم التعلم الإستراتيجي في تعزيز ديناميكية المنظمة وقدرتها على زيادة مبادرات الإبداع الإستراتيجي، مما يرفع من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. (عبدالعزیز ،2023،ص17)

يضمن التعلم والنمو للشركة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. يحدد التعلم والنمو القدرات التي يجب أن تنمو داخل الشركة لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تضفي قيمة للعملاء. يركز على قياس قدرات العاملين، مستوى مهاراتهم، ورضاهم عن العمل، بالإضافة إلى قياس فعالية نظام المعلومات ونظام المكافآت والحوافز ،ومن ناحية أخرى إنّ منظمة التعلم تسعى إلى تطوير قدراتها على التكيف والتغيير، وتتمتع برؤية مشتركة، مع القدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، وبناء علاقاتها وأنشطتها بما يتماشى مع البيئة المحيطة بها. (مهدي ،2018، ص25)

نظرًا لأن المعرفة التقنية تتعرض للتلغ بشكل مستمر، يتعين على منظمات الأعمال البحث المستمر والتحديد الدقيق للقدرات المحورية التي يجب اكتسابها كأساس لتطورها المستقبلي. وبناءً على هذا التوجه الإستراتيجي، يجب على المنشأة اتخاذ قرارات حول كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل بحاجة إليها في مختلف المجالات والنواحي. وبالتالي، يجب على المنشأة إجراء تحليل لتحديد أنواع المعرفة والقدرات التي يجب تضمينها ضمن مجموعتها المعرفية لضمان استدامة تطورها ونجاحها في المستقبل. (سيد، ب. ت، ص 33)

2- المرونة الإستراتيجية

تعرف سرعة الاستجابة بأنها عملية مستمرة تُمكن الفرد من تبني أساليب أكثر ملاءمة للتعامل مع المواقف المختلفة. تتطلب هذه العملية مرونة وحكمة، مما يساعد الموظف على تجاوز العوائق النفسية التي قد تعيق قدرته على مواجهة المواقف الصعبة بفعالية أثناء أداء مهامه الوظيفية. (عبدالعزیز، 2023، ص 18)

3- العمليات الداخلية

يقصد بذلك جميع العمليات الداخلية التي تميز المؤسسة عن غيرها، ويتم تقييمها بناءً على درجة نجاحها وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء. كما يقيس مستوى مهارات العاملين وأساليبهم في أداء العمل. (حامد، 2015، ص 44)

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تساهم في توليد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك تلك التي تساهم في الوفاء بتوقعات حملة الأسهم. ويعد ذلك من الموضوعات الإستراتيجية التي تدرسها منظور العمليات الداخلية. ولتحقيق ذلك، يجب التعرف على العمليات داخل المنشأة على المستوى العام. ومن هنا، يأتي دور نموذج بورتر المعروف بسلسلة القيمة

الذي يساعد في تحليل هذه العمليات، حيث يتضمن هذا النموذج وصفاً لكافة عمليات المنشأة بدءاً من تحليل احتياجات العملاء وصولاً إلى تقديم المنتج النهائي، يتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بمزيد من التفصيل بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعملاء بشكل مباشر أو غير مباشر. أما العمليات التي تبقى، فينبغي وصفها من حيث التكاليف، ووقت التنفيذ، وضمان الجودة، وما إلى ذلك. وعندها يمكن تحديد الأساليب الأنسب لقياس كفاءة هذه العمليات، كما أن جزءاً كبيراً من الاهتمام يجب أن يكون موجهاً نحو كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء. ولكي تتمكن المنظمة من القيام بذلك، يجب أن تكون على دراية تامة بكل جانب من جوانب عملية الشراء بالنسبة للعملاء، وأن تكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم. لا يمكن تحديد الإستراتيجيات الأساسية المتعلقة بالعملاء والأسواق، ثم الانتقال إلى مجالات أخرى من الرؤية، إلا بعد الإلمام الكامل بهذه التفاصيل. من الضروري أن تستند هذه التحليلات إلى ما يقدره العميل فعلياً ويطلبه، وليس فقط على تقديرات الأفراد في المنظمة. (سيد ، ب. ت، ص33)

4-رضا العملاء

يعتبر رضا الزبون فلسفة تجارية تعكس المسؤولية والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن وإدارة توقعاتهم بشكل فعال، مع التركيز على خلق قيمة لهم. يعد رضا الزبائن من أهم مؤشرات قياس الأداء التنظيمي للمنظمات، حيث إنّ إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومميزة مقارنةً بالمنافسين يُعتبر من أفضل الأساليب لتعزيز التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تحقيق رضا الزبائن معرفة احتياجاتهم المتعلقة بالجودة والتكلفة والتوزيع، بالإضافة إلى التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية. (المرشد، 2019، ص74)

ملاحظة: مادورك بعد هذه الأبعاد؟؟

ونستنتج مما سبق أن أبعاد الأداء الإستراتيجي مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح شركات التأمين في تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى. من أبرز هذه الأبعاد: التعلم والنمو الإستراتيجي، التي تركز على تحسين النتائج المرجوة بكفاءة، والمرونة الإستراتيجية، التي تعكس كفاءة مدى الموائمة مع التغيرات المحيطة. كما تعد العمليات الداخلية بُعْدًا أساسيًا لضمان نجاح شركات التأمين على تقييم مؤشرات الأداء، إلى جانب الرضا الوظيفي الذي يعزز الاستقرار الداخلي.

علاقة متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي

ومن خلال البحث في متغيرات الدراسة الحالية، فإن علاقة متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي تظهر بشكل واضح في شركات التأمين الفلسطينية، حيث يعتمد تحقيق الأداء الفعّال على مدى توفر متطلبات تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة. فوجود قيادة قوية، وتوزيع مناسب للموارد البشرية والمالية، وهيكل تنظيمي مرّن يُمكن من تطبيق الخطط، كلها عوامل حاسمة في هذا السياق. كما إنّ استخدام نظم معلومات حديثة وتوفير بيئة تنظيمية داعمة يعزز من قدرة الشركات على الاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء. إن توفر هذه المتطلبات يسهم في تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء. أما ضعف التنفيذ، فيؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية وتعثر في تحقيق الأهداف بعيدة المدى. وبالتالي، فإن العلاقة بين الطرفين في شركات التأمين الفلسطينية تُعد علاقة مباشرة وتكاملية تؤثر على استدامة القطاع وتطوره.

المبحث الثالث: قطاع التأمين في فلسطين

منذ عام 1994، بدأت السلطة الفلسطينية في الإشراف على قطاع التأمين تدريجيًا، ولكن القطاع عانى من الفوضى بسبب غياب التشريعات وآليات الرقابة. في عام 2004، تم تأسيس هيئة سوق رأس المال الفلسطينية التي أصبحت الجهة الرسمية لتنظيم القطاع، وتبع ذلك إصدار قانون التأمين رقم (20) لعام 2005. كما تم تأسيس الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، وإعادة تشكيل الصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق، عملت الهيئة على تطوير القطاع من خلال إصدار العديد من الأنظمة والقرارات والتعليمات، مما ساعد في وضع بيئة قانونية وإدارية منظمة لقطاع التأمين. أصبح القطاع منظمًا ويشمل مكونات مثل الإدارة العامة للتأمين في الهيئة، شركات التأمين المحلية والأجنبية، الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، والصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق. (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2016، ص2)

يعد قطاع التأمين من القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تساهم بشكل كبير في الاستقرار الاقتصادي، إلى جانب القطاعات المصرفية والقضائية. يعمل قطاع التأمين على إدارة المخاطر وحماية المدخرات الوطنية وأرواح وممتلكات الأفراد والمؤسسات، مما يعزز التنمية الاقتصادية.

شهد قطاع التأمين في فلسطين تطورًا ملحوظًا منذ تولي هيئة سوق رأس المال الفلسطينية مسؤولية الإشراف والرقابة على هذا القطاع، حيث شمل التطور زيادة حجم المحفظة التأمينية، تعويضات شركات التأمين، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور. كما زادت رؤوس أموال شركات التأمين ومستوى استثماراتها. تقوم هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بتنظيم القطاع وفقًا

لقانون التأمين الفلسطيني رقم (20) لسنة 2005م، حيث تركز على ضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة وضمان استمرارية شركات التأمين في الوفاء بالتزاماتها التأمينية. كما تراقب بشكل مستمر متانة الوضع المالي لشركات التأمين وتحوطها ضد المخاطر المحتملة. وتتبع الهيئة أفضل الممارسات الدولية التي حددتها الجمعية الدولية لمراقبي التأمين (IAIS) وتعتمد على نهج الإشراف والرقابة القائم على المخاطر. (RBS) تعمل الإدارة العامة للتأمين بشكل مستمر على مواكبة المعايير الدولية وتحديث التشريعات الثانوية لتطوير البيئة التشريعية لقطاع التأمين، مما يمكن الهيئة من ممارسة دورها الرقابي بفعالية. (هيئة سوق راس المال، 2024)

ومن وجهة نظر الباحث" تتطلب عملية التنفيذ الإستراتيجي في قطاع التأمين بفلسطين بنية تحتية قوية تدعم الخطط الإستراتيجية، والتي تتضمن وضوح الأهداف، تخصيص الموارد بشكل فعال، وتطوير المهارات اللازمة. يُعتبر التنفيذ الإستراتيجي الفعّال عنصراً أساسياً، حيث يمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الأداء العام من خلال التكيف مع التغيرات البيئية والتعامل مع التحديات بمرونة فيما يتعلق بالأداء الإستراتيجي، فإنه يعكس قدرة قطاع التأمين على تحقيق قيمة مضافة وزيادة الربحية وتلبية احتياجات العملاء. إذا تم تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعّال، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على الأداء من خلال تحسين كفاءة العمليات وتطوير المنتجات والخدمات. لذا، فإن توافر متطلبات التنفيذ الإستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مما يجعل القطاع أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة في السوق الفلسطينية.

المبحث الرابع: محور الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في محور الدراسات السابقة الأبحاث التي تناولت متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي في قطاعات مختلفة، بما في ذلك قطاع التأمين. تناولت الدراسات كيفية تأثير تنفيذ الإستراتيجيات بفعالية على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، من خلال عوامل مثل تخصيص الموارد، وتطوير الكفاءات، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة. أشارت الأبحاث أيضًا إلى تحديات تطبيق الإستراتيجيات في سياقات معينة مثل الأسواق الناشئة، مما يبرز الحاجة إلى تبني ممارسات متكيفة مع الظروف المحلية لتحقيق أقصى استفادة من الخطط الإستراتيجية.

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالتنفيذ الإستراتيجي

دراسة (أحمد، 2023) تهدف إلى دراسة تأثير التنفيذ الإستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية وتحليل العلاقة بين أبعاد التنفيذ الإستراتيجي وأداء المؤسسة واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وكانت أدوات الدراسة استبانة قد تم تصميمها لجمع البيانات من العاملين في الشركة، واتبعت أسلوب العينة العشوائية، وحجمها 171 موظفاً من شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية، وطبقت على مجتمع الدراسة وهم موظفو شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية، بما في ذلك الإداريين والعاملين في مختلف الأقسام، ومكان إجراء الدراسة شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية، حيث تم تطبيق البحث في بيئة العمل الخاصة بها. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وأبعادها والأداء التنظيمي.

دراسة (البريدي، 2021) تهدف إلى تشخيص مشكلة تحديد ملكية المبادرات أو المشروعات الإستراتيجية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحليل الأعراض والآثار السلبية المترتبة على عدم وضوح ملكية الإستراتيجية، واتبعت منهجية كيفية ونوعية مركبة تتضمن، المنهج الوصفي التحليلي النقدي ومنهج دراسة الحالة بقالب وصف استكشافي تفسيري، كانت أدوات الدراسة هي استبانات ومقابلات: جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع المعنيين في الجامعة واتبعت أسلوب العينة الغرضية: شملت مجموعة من الموظفين والإداريين في جامعة حكومية سعودية والفئات المستهدفة كانت إداريين وأكاديميين في الجامعة، مع التركيز على القيادات المعنية بتطبيق الإستراتيجيات ومكان إجراء الدراسة جامعة حكومية سعودية، حيث تم تطبيق البحث في إطار البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة وكانت أبرز نتائج الدراسة تحديد الأعراض والآثار المترتبة على مشكلة تحديد ملكية الإستراتيجية، مثل ضعف التواصل وعدم وضوح الأدوار.

دراسة (الطراونة 2021) هدفت إلى تحديد أثر أبعاد الثقافة الريادية على فاعلية التنفيذ الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، وتحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة الريادية (مثل الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) والتنفيذ الإستراتيجي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات من الموظفين في البنوك التجارية، واتبعت أسلوب العينة العشوائية، وكان حجمها 315 موظفاً من المراكز الوظيفية (مدير، رئيس قسم) في المصارف التجارية الأردنية، والفئات المستهدفة كانت موظفي البنوك التجارية الأردنية، بما في ذلك الإداريين ورؤساء الأقسام، ومكان إجراء الدراسة البنوك التجارية الأردنية، حيث تم تطبيق البحث في بيئة العمل الخاصة بهذه

المؤسسات ،وكانت أبرز نتائج الدراسة تأكيد أهمية الحماس المؤسسي والتماسك في تعزيز ممارسات التنفيذ الإستراتيجي، مما يسهم في تحقيق معدلات نمو مرتفعة وزيادة تنافسية البنوك.

دراسة (الجرجري ، 2021) هدفت الى تحديد دور أبعاد القيادة المرنة (مثل التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في إمكانية التنفيذ الإستراتيجي. تحليل تأثير هذه الأبعاد على عناصر التنفيذ الإستراتيجي (الهيكل التنظيمي العضوي، الأنظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي)، واتبعت المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات من القيادات الإدارية ،واتبعت أسلوب العينة العشوائية وكان حجمها 110 استمارات استبانة تم توزيعها، وتم استرجاع 100 استمارة صالحة للتحليل، والفئات المستهدفة هي القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها ،وكان مكان إجراء الدراسة الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى ،وكانت نتائج الدراسة هي التوصل إلى استنتاجات تتعلق بدور أبعاد القيادة المرنة في تحسين التنفيذ الإستراتيجي، مما يقدم مجموعة من المقترحات لتحقيق أكبر فائدة من البحث.

دراسة (عبد الرحمن ،2019) هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية في الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية وتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لتقييم تأثير القيادة التحويلية على التنفيذ الإستراتيجي، وكانت أدوات الدراسة استمارة استقصاء، واتبعت أسلوب العينة الشاملة التي تضم جميع موظفي الأكاديمية والبالغ حجمها 103 موظفين، الفئات المستهدفة موظفو الأكاديمية العربية للعلوم

الإدارية والمالية والمصرفية، بما في ذلك إداريين وأكاديميين ،ومكان إجراء الدراسة الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، حيث تم تطبيق البحث في بيئة العمل الخاصة بها وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ملحوظ لتطبيق القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإدارة الإستراتيجية.

دراسة (خالد، 2018) هدفت إلى تحليل تأثير إستراتيجيات التربية والتعليم على تنفيذ الخطط الإستراتيجية دراسة العلاقة بين القيم والمبادئ في الثقافة والمجتمع وتأثيرها على تنفيذ الإستراتيجيات القومية، تقييم كفاءة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة التنفيذ K استكشاف العوامل المؤثرة مثل ثقافة الاتكالية وعدم الانضباط. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على دراسة حالة لولاية الخرطوم. طرق التحليل :تم تحليل البيانات الكمية والنوعية لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وأدوات الدراسة التي تم استخدامها استبانة حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من المشاركين ومقابلات :إجراء مقابلات مع بعض الخبراء والمهتمين في مجالات التربية والتعليم والثقافة، واتبعت أسلوب العينة القصدية، فقد تم اختيار أفراد من الكوادر التعليمية والإدارية في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى خبراء في مجال الموارد البشرية والفئات المستهدفة (معلمون ومربون-إداريون في المؤسسات التعليمية-خبراء في مجالات الثقافة والموارد البشرية) ومكان إجراء الدراسة كان ولاية الخرطوم، السودان، وذلك لتمثيل الواقع المحلي ولتوافر المعلومات اللازمة، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود ارتباط وثيق بين إستراتيجيات التربية والتعليم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وأهمية التعليم النوعي في تحقيق النتائج المرجوة و دور الثقافة في تعزيز الوعي الإستراتيجي وتنفيذ المهام.

دراسة (أحمد، 2017) هدفت إلى تحليل العلاقة بين مقومات الإدارة الإستراتيجية (أصحاب المصالح، العاملون، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة) وآليات الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية، نمط القيادة، تمكين العاملين) وتحديد تأثير هذه المتغيرات على التنفيذ الإستراتيجي كمتغير تابع ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الأساليب الكمية والنوعية لتحليل البيانات وجمع المعلومات حول العلاقة بين المتغيرات، من خلال تصميم استبانة، واتبعت أسلوب عينة الأفراد من منظمات مختلفة، مع التركيز على المدراء والعاملين في الهيئات ذات الصلة والفئات المستهدفة (أصحاب المصالح -العاملون في المنظمات-مدراء ومشرفون في مجالات الإدارة الإستراتيجية) مكان إجراء الدراسة ،منظمات مختلفة، يمكن أن تشمل القطاعين العام والخاص، مع التركيز على البيئة التنظيمية المحيطة ،وكانت أبرز نتائج الدراسة تأكيد أهمية مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة لفهم احتياجات العاملين.

دراسة (أبو عين ،2016) هدفت إلى قياس فاعلية وزارة المياه والري في تنفيذ الخطة الإستراتيجية الوطنية للمياه خلال الفترة 2008-2014 ،تحليل تأثير المتغيرات المستقلة واستخراج المياه من مصادر بديلة وتقليل الفاقد في خطوط المياه على فاعلية تنفيذ الإستراتيجية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بفاعلية وزارة المياه في تنفيذ إستراتيجيتها ،وكانت أدوات الدراسة هي استبانة لجمع البيانات و تحليلها، واتبعت أسلوب العينة الشاملة، قد تشمل جميع موظفي وزارة المياه والري في الأردن، والذين بلغ حجمهم 1659 موظفاً وموظفة بنهاية عام 2014 ،الفئات المستهدف (موظفو وزارة المياه والري-ممارسون ومختصون في مجال إدارة المياه والبيئة)مكان إجراء الدراسة الأردن، حيث تركزت الدراسة على وزارة المياه

والري وتطبيقاتها في سياق الخطة الإستراتيجية الوطنية للمياه، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة على فاعلية تنفيذ الإستراتيجية المائية.

كما هدفت دراسة (عمر، 2015) إلى تحديد أثر متطلبات تنفيذ الإستراتيجية على إدارة التغيير في قطاع صناعة الدواء العراقي واستكشاف العلاقة بين المتطلبات المختلفة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) وإدارة التغيير في هذا القطاع واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث على جمع البيانات والمعلومات لفهم تأثير المتطلبات على إدارة التغيير وطرق جمع البيانات: استخدام المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكانت أدوات الدراسة استبانة، واتبعت أسلوب العينة المستهدفة وكان حجمها 90 مديراً يعملون في 9 شركات عراقية لصناعة الدواء، مع استجابة بلغت 78 استبانة، ما يعادل 86% من مجتمع العينة. الفئات المستهدفة مدراء عامون ومعاونون ورؤساء أقسام في شركات صناعة الدواء. مكان إجراء الدراسة قطاع صناعة الدواء العراقي، حيث تم التركيز على الشركات العاملة في هذا المجال وكانت أبرز نتائج الدراسة تأكيد الحاجة لترسيخ مفهوم إدارة التغيير داخل الشركات من خلال التدريب وورش العمل.

ثانياً الدراسات السابقة ذات الصلة في الأداء الإستراتيجي :

هدفت دراسة (الرشدي، 2023) إلى استكشاف دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي وتقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأثرها على الأداء. واتبعت المنهج الوصفي، حيث تم تحليل البيانات لتحديد تأثير الذكاء الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي وأدوات الدراسة استبانة أو أدوات قياس: تم استخدامها لجمع البيانات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي، واتبعت أسلوب العينة المستهدفة، وتضم مجموعة من

الموظفين أو القادة في المنظمات المعنية ،والفئات المستهدفة موظفو المنظمات، بما في ذلك الإداريين والقيادات التي تساهم في صنع القرارات ومكان إجراء الدراسة في منظمات مختلفة، قد تشمل القطاعين العام والخاص وأبرز نتائج الدراسة كانت تأكيد وجود تأثير للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية) على الأداء الإستراتيجي.

هدفت دراسة (كرومي، 2021) إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على تحسين الأداء الإستراتيجي في شركة "سونلغاز" وتقييم مدى تطبيق التفكير الإستراتيجي كجزء من ثقافة العمل في الشركة واتبعت المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتحليلها، وكانت أدوات الدراسة هي استبانة: تم إعداد استبانة لجمع المعلومات من المسؤولين في الشركة واتبعت أسلوب العينة العشوائية، وكان حجمها 33 مسؤولاً في شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار، الفئات المستهدفة هم المسؤولون في شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار ومكان إجراء الدراسة في شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار، حيث تمت الدراسة الميدانية ،وأبرز نتائج الدراسة وجود أثر للتفكير الإستراتيجي على تحسين الأداء الإستراتيجي، ولكن بمستوى منخفض.

هدفت دراسة (الجنابي، 2021) إلى التعرف على تحليل الأداء الإستراتيجي للرئيس الأمريكي دونالد ترامب في سياق الفرص والتحديات التي تواجهه واستكشاف كيف يؤثر السلوك الصراعى ونظرية اللعبة على إستراتيجيات ترامب في السياسة الخارجية تحديد العوامل التي قد تؤثر على مستقبل الأداء الإستراتيجي للولايات المتحدة تحت قيادة ترامب ، واتبعت المنهج تحليل إستراتيجي يتضمن دراسة الفرص والتحديات، مع التركيز على الأدبيات النظرية حول السلوك الصراعى ونظرية اللعبة ،وأدوات الدراسة تحليل نوعي: يستند إلى مراجعة الأدبيات والبيانات

المتاحة حول سياسات ترامب و إستراتيجياته ،نوع العينة: عينة غير محددة و تركز على سياسات الرئيس دونالد ترامب وآثاره على السياسة الدولية ،والفئات المستهدفة هم صناع القرار، المحللون السياسيون، الأكاديميون الذين يهتمون بالسياسة الخارجية الأمريكية، ومكان إجراء الدراسة السياق السياسي الدولي، مع التركيز على الولايات المتحدة وتأثيراتها العالمية، وكانت أبرز نتائج الدراسة تحديد الفرص الإستراتيجية التي قد تقوي الإستراتيجية الأمريكية إذا تم استغلالها بشكل فعال ،تحديد التحديات التي قد تؤدي إلى تراجع الأداء الإستراتيجي وتحول الإستراتيجية الأمريكية إلى أزمة.

دراسة (الدوري، 2020) هدفت إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية وتطوير نموذج دراسي لقياس العلاقة بين أنماط التفكير والأداء الإستراتيجي استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات تم توزيع 237 استبانة واسترجاع 231 منها واتبعت أسلوب العينة المستهدفة: تشمل المشاركين من الجامعات الخاصة في الأردن ،وكانت الفئات المستهدفة هم العاملون في الجامعات الخاصة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والإداريون ومكان إجراء الدراسة الجامعات الخاصة الأردنية، حيث تم جمع البيانات من هذه المؤسسات ،وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط الشامل والأداء الإستراتيجي.

هدفت دراسة (Aziz 2019) إلى تحليل ديناميكيات تنفيذ الإستراتيجية في المنظمات العامة السعودية وتحديد المحركات الأساسية التي تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات واتبعت منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وكانت أداة الدراسة استبانة مقننة لجمع البيانات الكمية. مقابلات شبه منظمة مع المسؤولين للحصول على

رؤى نوعية حول تنفيذ الإستراتيجية ،واتبعت أسلوب العينة القصدية، وتم اختيار عينة من مديري المستوى المتوسط في المنظمات العامة تركزت العينة على المشاركين من القطاع العام في المملكة العربية السعودية ،الفئات المستهدفة مدراء ومديرون في المنظمات العامة الحكومية والمسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجيات في تلك المؤسسات ،ومكان إجراء الدراسة المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنظمات العامة. ومن أبرز نتائج الدراسة تأكيد التأثير الإيجابي لتنفيذ الإستراتيجية على الأداء التنظيمي وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على تنفيذ الإستراتيجية، بما في ذلك أهمية تكنولوجيا المعلومات.

هدفت دراسة (الربيعي، 2018) إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي على الأداء الإستراتيجي (التشغيلي والتنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها وتحليل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي في سياق وزارة النقل ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختبار أنموذج الدراسة باستخدام البيانات المجمعة وأدوات الدراسة هي استبانة، تم تصميم استبانة مكونة من 19 فقرة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، ونوع العينة هي عينة مستهدفة و شملت القيادات الإدارية العليا في وزارة النقل والشركات التابعة لها، بعدد إجمالي قدره 190 فرداً والفئات المستهدفة هم القيادات الإدارية العليا في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها ،ومكان إجراء الدراسة وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، حيث تم جمع البيانات من بيئة العمل في هذه المؤسسات وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الفحص البيئي للبيئة الخارجية والداخلية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمنافسة.

فيما هدفت دراسة (عامر ، 2018) التعرف إلى العلاقة بين تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) والأداء الإستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) للشركات الصناعية الفلسطينية ،تحليل أثر

تكاليف الجودة على الأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية بقطاع غزة ، واتبعت المنهج الوصفي اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية وكانت أداة جمع البيانات: استبانة مصممة خصيصاً لتناسب الدراسة ، واتبعت أسلوب العينة المستهدفة: تم توزيع 60 استبانة على إدارات الشركات الصناعية في قطاع غزة ، والفئات المستهدفة إدارات الشركات الصناعية في قطاع غزة ومكان إجراء الدراسة قطاع غزة، مع التركيز على الشركات الصناعية وكانت أبرز نتائج الدراسة نسبة تطبيق تكاليف الجودة (تكاليف الوقاية والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي) .

أما دراسة (Ahmed M 2015،) فهدفت إلى تحليل تأثير أدوات إدارة الأداء الرئيسية على تنظيم قوة شرطة أبوظبي من منظور ضباط الشرطة واستكشاف دور رأس المال الفكري (التنظيمي، البشري، الاجتماعي) في تحسين الأداء وتحديد العوامل التي تؤثر على أداء ضباط الشرطة في مختلف الأدوار والرتب ، واتبعت المنهج الكمي لتحليل البيانات وتم إجراء 10 مقابلات مع ضباط شرطة رفيعي المستوى في أدوار متعلقة بإدارة الأداء ، وتم جمع بيانات من 784 استجابة للمسح من ضباط شرطة يعملون في رتب وأقسام مختلفة ، كانت أداة الدراسة هي مقابلات شبه منظمة مع ضباط شرطة رفيعي المستوى واستبانات لجمع ردود الفعل من ضباط الشرطة حول أدوات إدارة الأداء .

واتبعت أسلوب العينة العشوائية ، حيث تم اختيار عينة متنوعة تشمل ضباط شرطة من مختلف الرتب والأقسام في شرطة أبوظبي وكانت الفئات المستهدفة ضباط الشرطة في شرطة أبوظبي، وخاصة الذين يعملون في مجالات إدارة الأداء ومكان إجراء الدراسة تمت الدراسة في شرطة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة وكانت أبرز نتائج الدراسة هي توافق المشاركين على أهمية أدوات الأداء الإستراتيجي، مع تباين في التأثير حسب الموقع الوظيفي وتأثيرات إيجابية

لبعض الممكنات مثل "الحوافز" و"التعليم والتدريب"، وتأثيرات سلبية لبعض الممكنات الأخرى مثل "العقاب" و"نموذج الأداء EFQM".

ثالثا: الدراسات السابقة الأجنبية :

هدفت دراسة (Gregory، 2024) التعرف إلى فحص وجهات نظر القادة بشأن العوامل التنظيمية الداخلية وتأثيرها على تنفيذ الإستراتيجية استكشاف كيفية مواجهة القادة للعوامل التنظيمية الداخلية السلبية أثناء تنفيذ الإستراتيجية وآثارها في فهم كيف يدرك القادة هذه العوامل الداخلية وتأثيرها على عملية التنفيذ ، واتبعت المنهج دراسة حالة استكشافية نوعية ، وأسلوب جمع البيانات و استخدام المقابلات شبه المنظمة، والملاحظات الميدانية، والمقالات الصحفية وأداة الدراسة هي جمع البيانات: مقابلات مع القادة وتحليل محتوى البيانات باستخدام برنامج مختلفة، ونوع العينة وتشمل 12 قائدًا يتمتعون بخبرة في تنفيذ الإستراتيجية والفئات المستهدفة القادة والإداريون في المؤسسات التي تواجه تحديات في تنفيذ إستراتيجياتها ،ومكان إجراء الدراسة البيئة التنظيمية للمؤسسات التي تم إجراء المقابلات فيها، مع التركيز على العوامل التنظيمية الداخلية وكانت أبرز نتائج الدراسة أنّ الاتصال الفعال يعزز تنفيذ الإستراتيجية تمكين الموارد يساعد القادة في الحصول على الأدوات اللازمة للتنفيذ.

هدفت دراسة (James ، 2023) إلى تحليل العوامل المؤثرة على تنفيذ الإستراتيجية الناجحة في الشركات العالمية وتقديم توصيات عملية لمديري الأعمال لتحسين نجاح تنفيذ إستراتيجياتهم ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة منهجية للأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية ،وكانت الاستبانة أداة الدراسة وهي أداة جمع البيانات و مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والفئات المستهدفة هم مدراء الأعمال العاملون والباحثون في مجال الإدارة، مكان إجراء الدراسة دراسة أدبيات من جميع أنحاء العالم تتعلق بالشركات التجارية العالمية

وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أهمية التكيف على مستوى الفريق وقياسات أداء التنفيذ لتوجيه تغييرات الإستراتيجية.

هدفت دراسة (Rose ، 2023) إلى تحليل أهمية تمكين القيادة في تنفيذ الإستراتيجية وتأثيره على أداء المنظمة، واتبعت المنهج الكمي من خلال استكشاف دور التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة المتوسطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. تم إجراء دراسة استقصائية وطنية ثنائية حجمها 61 مستشفى ونظاما صحيا غير ربحي في الولايات المتحدة، حيث تم استخدام استبانات لجمع البيانات من كبار المديرين والمديرين المتوسطين. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الوسيط المعتدل أن زيادة مستوى القيادة المتمكنة تؤدي إلى تأثير إيجابي متزايد لمواءمة الإستراتيجية على تنفيذها. ومع ذلك، فإن حجم العينة يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات لتقييم التأثير غير المباشر لمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال تنفيذ الإستراتيجية كما تم تعديله بواسطة القيادة المتمكنة، كانت أبرز النتائج إنَّ تمكين القيادة يؤدي دورًا حيويًا في تعزيز فعالية تنفيذ الإستراتيجية، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Andrés ، 2023) إلى تحليل التأثير المشترك لخفة الحركة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي، فحص دور ابتكار نموذج الأعمال كآلية لتحسين الأداء الإستراتيجي وتقييم تأثير الديناميكية البيئية على العلاقة بين خفة الحركة والمرونة واتبعت المنهج الكمي لدراسة أسلوب المعادلات الهيكلية الدنيا الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واستخدم أداة الدراسة استبانات مصممة لجمع المعلومات من الشركات حول خفة الحركة، والمرونة، وأداء الأعمال وكان حجم العينة 241 شركة من منطقة متروبوليتان ليما في بيرو، والفئات المستهدفة كانت الشركات العاملة في مجالات متنوعة داخل منطقة متروبوليتان ليما و مكان إجراء الدراسة منطقة متروبوليتان ليما، أبرز نتائج الدراسة كانت تأكيد النتائج أن المرونة

التنظيمية تكمل خفة الحركة الإستراتيجية التحقق من صحة معظم فرضيات البحث المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات وعدم التحقق من صحة التأثير المعتدل للديناميكية البيئية على الأداء الإستراتيجي كما تم توقعه.

هدفت دراسة (Chukwuemeka ، 2021) التعرف إلى تطوير إطار عمل لتنفيذ إستراتيجية تنافسية هجينة في منظمة تدريب شباب هجينة لم تتبن إستراتيجية تنافسية بعد وتحليل فعالية خدمات التدريب المقدمة من ECNL باستخدام الإطار الجديد واتبعت المنهج دراسة بحثية نوعية واستخدام المنهج العملي التشاركي مع المديرين من منظمات تدريب الشباب الأخرى، وأداة الدراسة هي مقابلات مفتوحة شبه منظمة مع العملاء المستهدفين، وكانت نوع العينة عينة الدراسة وتشمل المديرين في ECNL والمستشارين العاملين في الشركة، بالإضافة إلى عملاء منظمات تدريب الشباب الهجينة الأخرى في لاجوس، والفئات المستهدفة هم مديرو المنظمات التدريبية، المستشارون العاملون في ECNL، وعملاء التدريب المستهدفون، مكان إجراء الدراسة لاجوس، نيجيريا، وكانت أبرز نتائج الدراسة: تمثل النتائج المستخلصة إطارًا لتنفيذ إستراتيجية تنافسية هجينة، بالإضافة إلى عملية تنفيذ موجهة نحو العملاء، مع تحديد مؤشرات يمكن من خلالها قياس فعالية خدمات التدريب في ECNL. ،

هدفت دراسة (Edward Barrows 2014) إلى استكشاف كيفية قياس الشركات لأدائها الإستراتيجي في بيئات مضطربة، من خلال تحليل ديناميكيات نظام قياس الأداء الإستراتيجي في صناعتين مختلفتين، هما صناعة برمجيات الأمن والرعاية الصحية في الولايات المتحدة، واتبعت المنهج دراسات الحالة، حيث تم تحليل سبع شركات في مجال برمجيات الأمن ، وتم استخدام أدوات بحث نوعية تشمل المقابلات المتعمقة والملاحظة، لجمع البيانات حول كيفية إدارة الشركات لأدائها الإستراتيجي في سياقات مضطربة ،تتضمن العينة سبع شركات من قطاع

برمجيات الأمن، بالإضافة إلى مستشفى أو نظام رعاية صحية واحدا. الفئات المستهدفة تشمل كبار المديرين والمسؤولين عن قياس الأداء في هذه المؤسسات و أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة، حيث تم اختيار الشركات والمستشفيات في سياقات بيئية تمثل حالات مضطربة ونتائج الدراسة وجدت الدراسة أن نظام قياس الأداء الإستراتيجي فعال في البيئات المضطربة.

كما هدفت دراسة (Rajnoha،Rastislav 2016،) إلى فهم دور نظام قياس الأداء الإستراتيجي (SPMS) في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحديد العلاقة بين استخدام أدوات الإدارة الحديثة وأداء المؤسسات، وكذلك استكشاف تأثير الابتكارات والمسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء المالي ، واتبعت المنهج التحليل الكمي والنوعي، بما في ذلك تحليل البيانات الإحصائية لمجموعة من الشركات وتطبيق نماذج قياس الأداء لفهم العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية ،وكانت أدوات الدراسة استبانات ومقابلات لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل إحصائي لقياس الأداء التنظيمي والابتكارات ،واتبعت أسلوب العينة ،والفئات المستهدفة ،وكان حجمها 73 شركة متعددة الجنسيات في رومانيا، تستهدف الفئات المعنية بالإدارة العليا، وأقسام الأداء المالي، وأقسام المسؤولية الاجتماعية ،ومكان إجراء الدراسة أُجريت الدراسات في رومانيا، مع التركيز على الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في أسواق متنوعة ،وكانت أبرز نتائج الدراسة نظام قياس الأداء: أظهر البحث أن نظام قياس الأداء الإستراتيجي يساهم في تحسين التخطيط والمراقبة.

هدفت دراسة (Yuliansyah 2019،) إلى استكشاف تأثير نظام قياس الأداء الإستراتيجي (SPMS) على إستراتيجية الشركات التي تركز على العملاء في قطاع الخدمات المالية في إندونيسيا، مع التركيز على كيفية تعزيز هذا النظام لقدرات الشركة الداخلية والخارجية.

واتبعت المنهج التجريبي وجمع البيانات التجريبية من خلال استبانة مسح، استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من أعضاء الإدارة في شركات الخدمات المالية . وقد ساعدت هذه الدراسة في سد الفجوة بين تجارب الأداء في الفرق العسكرية والأوركستراالية والفئات المستهدفة، تضمنت حجم العينة 107 استجابة صالحة من أعضاء الإدارة في شركات مختلفة ضمن قطاع الخدمات المالية في إندونيسيا، مما يتيح فهماً واسعاً لتأثير الأداء الاستراتيجي في هذا القطاع، ومكان إجراء الدراسة حيث أُجريت الدراسة في إندونيسيا، مستهدفة قطاع الخدمات المالية الذي يشهد تغيرات ديناميكية، وكانت أبرز نتائج الدراسة كشفت النتائج أن نظام إدارة الأداء الإستراتيجي يساهم في تعزيز توجه الشركات نحو السوق.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تشمل الدراسات السابقة عدة أبحاث تهدف إلى دراسة العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وأداء المؤسسات، باستخدام منهجيات وصفية تحليلية واستبانات لجمع البيانات. فيما يلي استعراض موجز لموضوع وأهداف ونتائج كل دراسة حيث دراسة (أحمد، 2023) هدفت إلى دراسة تأثير التنفيذ الإستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية. استخدمت الدراسة استباناً لجمع البيانات من 171 موظفاً، وتم تطبيقها في بيئة العمل الخاصة بالشركة. النتائج أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنفيذ الإستراتيجي والأداء التنظيمي. أما دراسة البريدي، (2021) فتناولت تشخيص مشكلة تحديد ملكية المبادرات والمشروعات الإستراتيجية في قطاع التأمين. استخدمت الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً نقدياً مع دراسة حالة، واعتمدت على استبانات ومقابلات مع موظفين وأكاديميين في جامعة حكومية سعودية. النتائج حددت أعراضاً سلبية، مثل ضعف التواصل وعدم وضوح الأدوار، كأثر لعدم

وضوح ملكية الإستراتيجية، فيما ركزت دراسة الطراونة، (2021) على أبعاد الثقافة الريادية، مثل الحماس المؤسسي والتماسك، على فعالية التنفيذ الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. تم جمع البيانات من 315 موظفاً باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج أن الحماس المؤسسي والتماسك يعززان ممارسات التنفيذ الإستراتيجي، مما يسهم في النمو وزيادة التنافسية، واستهدفت دراسة الجرجري (2021): تحليل دور القيادة المرنة وأبعادها (مثل التكيف الاستباقي، قبول التغيير، خفة الحركة) في تنفيذ الإستراتيجيات في الجامعة التقنية الشمالية. جمعت البيانات عبر استبانات وزعت على القيادات الإدارية، وأظهرت النتائج أهمية القيادة المرنة في تحسين ممارسات التنفيذ الإستراتيجي. ويظهر أن **أوجه الاتفاق والاختلاف** بين الدراسات تتضح في النقاط الآتية:

- **الاتفاق** : جميع الدراسات اعتمدت المنهجية الوصفية التحليلية واستخدمت استبانات لجمع البيانات.
- **الاختلاف** : تركزت الدراسات في بيئات تنظيمية مختلفة (شركات صناعية، قطاع تأمين، بنوك، جامعات)، وتمت دراسة أبعاد مختلفة مثل القيادة المرنة والثقافة الريادية و ملكية الإستراتيجية.

كما تبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات تتضح في دراسة عبدالرحمن (2019): تقدم الدراسة تحليلاً مفيداً لأثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية في الأكاديمية، مع التركيز على أهمية القيادة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. أما دراسة خالد (2018): فتسلط الضوء على العلاقة بين إستراتيجيات التربية والتعليم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتؤكد دور التعليم والثقافة في تعزيز الوعي الإستراتيجي في المجتمع. فيما دراسة إدريس (2017): تبرز

أهمية مقومات الإدارة الإستراتيجية في تأثيرها على التنفيذ الإستراتيجي، مع التركيز على دور العاملين والهيكل التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ودراسة أبو عين (2016): تقدم تحليلاً دقيقاً لفاعلية وزارة المياه والري في تنفيذ إستراتيجيتها المائية، مما يعكس تأثير المتغيرات البيئية والموارد على نجاح الإستراتيجيات الوطنية. أما دراسة السامرائي (2015): فتعكس الدراسة أهمية ترسيخ إدارة التغيير في صناعة الأدوية العراقية، مع التركيز على دور التدريب وورش العمل في تحسين استجابة الشركات لمتطلبات التغيير. فيما دراسة الرشدي (2023): تقدم فهماً شاملاً لدور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي، مما يؤكد أهمية التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات داخل المنظمات. ودراسة كرومي (2021): توضح الدراسة تأثير التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في شركة سونلغاز، مشيرة إلى أن تأثيره كان محدوداً، مما يستدعي تعزيز تطبيق هذا النوع من التفكير. ولتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن النظر في النقاط الآتية:

أوجه الاتفاق:

1. **المنهجية:** معظم الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتقييم العلاقات بين المتغيرات، مثل القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي ومتطلبات التنفيذ.

2. **أدوات الدراسة:** استُخدمت الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات في أغلب الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية.

3. التركيز على العوامل التنظيمية: تهدف جميع الدراسات إلى تقييم تأثير عوامل إدارية

مختلفة، مثل القيادة، والتفكير الإستراتيجي، والكفاءات البشرية، والقيم الثقافية، على

الأداء الإستراتيجي أو نجاح التنفيذ الإستراتيجي.

4. الفئات المستهدفة: تركزت الدراسات على فئات الموظفين والإداريين، سواء في

أكاديميات أو منظمات أو مؤسسات حكومية.

أوجه الاختلاف:

1. نوع العينة وحجمها:

○ الدراسة الحالية تستخدم عينة شاملة لموظفي شركات التأمين العاملة في محافظة

رام الله والبيرة ، في حين الدراسات الأخرى اعتمدت على عينات مستهدفة في

قطاعات محددة مثل التعليم في السودان أو شركات الدواء في العراق.

○ تختلف الدراسات في حجم العينة وتكوينها؛ على سبيل المثال، اشتملت دراسة

"أبو عين" على 1659 موظفًا، في حين دراسة "السامرائي" شملت 90 مديرًا

فقط.

2. مكان إجراء الدراسة:

○ في حين ركزت الدراسة الحالية على شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله

والبيرة، استهدفت بعض الدراسات أماكن أخرى مثل ولاية الخرطوم (دراسة خالد)

أو القطاع التعليمي بالسودان أو وزارة المياه والري في الأردن.

3. أبعاد الدراسة وموضوعها:

○ الدراسة الحالية تركز على القيادة التحويلية وعلاقتها بنجاح تنفيذ الإستراتيجية،

في حين ركزت دراسة "الرشيدي" على الذكاء الإستراتيجي، ودراسة "كرومي"

على التفكير الإستراتيجي وأثره على الأداء.

○ تناولت دراسات أخرى موضوعات إضافية مثل الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير

(كما في دراسة السامرائي)، وإستراتيجيات التربية والتعليم.

4. طرق جمع البيانات الإضافية:

اعتمدت بعض الدراسات، مثل دراسة "خالد"، على المقابلات لجمع البيانات، في حين اقتصرَت الدراسة الحالية على الاستبانات. حيث دراسة الجنابي (2021): استخدمت تحليلًا إستراتيجيًا وتقييمًا للأدبيات حول السلوك الصراعي ونظرية اللعبة. فيما دراسة الدوري (2020): استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانة لجمع البيانات. ودراسة الربيعي (2018): استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع اختبار أنموذج باستخدام البيانات المجمعة. أما دراسة عامر (2018): فقد استخدمت أسلوب تحليل البيانات الأولية والثانوية، مع استبانات لجمع البيانات.

والدراسة الحالية تستخدم أسلوبًا تطبيقيًا عمليًا، يركز على قطاع التأمين ومجال التنفيذ الإستراتيجي في هذا القطاع

أوجه الاتفاق:

- جميع الدراسات تركز على العلاقة بين الإستراتيجية والأداء في مختلف القطاعات.

- المنهجيات التي تعتمد على تحليل البيانات، مثل الاستبانات، تم استخدامها في أكثر من دراسة.

- غالبًا ما تستهدف الدراسات فئات من العاملين في قطاعات محددة (مثل الجامعات، الوزارات، والشركات)

أوجه الاختلاف:

- الدراسات السابقة تركز بشكل رئيسي على القطاعات السياسية، التعليمية، الصناعية، في حين الدراسة الحالية تركز على قطاع التأمين.
- تختلف الأدوات بين الدراسات، حيث تم استخدام تحليل الأدبيات في بعض الدراسات في حين استخدمت الاستبانات بشكل رئيسي في الدراسات الأخرى.
- تختلف الفئات المستهدفة بشكل كبير، حيث أن الدراسة الحالية تستهدف القيادات الإدارية في قطاع التأمين في حين الدراسات السابقة تناولت فئات متنوعة في مجالات أخرى.

دراسة (Gregory 2024، Peterson): تبرز أهمية العوامل التنظيمية الداخلية مثل الاتصال الفعال وتمكين الموارد في تحقيق نجاح تنفيذ الإستراتيجيات. أما دراسة (Azinge، Chukwuemeka U 2021): فتقدم إطار عمل مبتكر للإستراتيجيات التنافسية الهجينة في المنظمات التدريبية مع التركيز على احتياجات العملاء. ودراسة (James، Schleckser، Henry 2023): تقدم مراجعة شاملة لأدبيات تنفيذ الإستراتيجيات في الشركات العالمية مع

التركيز على التكيف وقياسات الأداء. ودراسة Steelman، (Anna Rose 2023): تسلط الضوء على دور تمكين القيادة في تعزيز تنفيذ الإستراتيجيات، خصوصًا في بيئة المستشفيات.

دراسة (Rafat Aziz 2019،Dasan): تركز على تأثير تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإستراتيجيات في المنظمات العامة السعودية. فيما دراسة (Al Ramahi، 2015): تؤكد على أهمية أدوات إدارة الأداء في تحسين تنفيذ الإستراتيجيات في شرطة أبوظبي. ودراسة Díaz Rojas، (Andrés 2023): تبرز العلاقة بين الخفة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في تحسين الأداء الإستراتيجي.

دراسة (Christopher 2024،Bloom): تقدم إستراتيجيات مبتكرة لتحسين استعداد العازفين العسكريين للاختبارات. دراسة Barrows، (Edward 2014): تركز على كيفية قياس الأداء الإستراتيجي في بيئات غير مستقرة وذات تحديات. دراسة (Rastislav، Rajnoha، 2016): تؤكد على أهمية أنظمة قياس الأداء الإستراتيجي في تحسين التخطيط والمراقبة داخل المنظمات.

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. أهمية تنفيذ الإستراتيجيات: تركز جميع الدراسات السابقة على أهمية تنفيذ الإستراتيجيات داخل المنظمات، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية التي تسلط الضوء على كيفية تحسين تنفيذ الإستراتيجيات في المنظمات الحكومية.

2. دور القيادة في التنفيذ: العديد من الدراسات (مثل دراسة James ، Schleckser)

Anna Rose ، Steelman وHenry تؤكد على دور القيادة الفعالة في تنفيذ

الإستراتيجيات، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي تشير إلى أهمية القيادة في التأثير على فاعلية التنفيذ.

3. **التقنيات الحديثة وأدوات القياس**: تتفق العديد من الدراسات السابقة (مثل دراسة Rastislav، Rajnoha و Rafat Aziz، Dasan على أهمية أدوات القياس والتقنيات الحديثة في متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجيات، وهو ما يتناغم مع تركيز الدراسة الحالية على أدوات القياس وأثرها في التنفيذ.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. **السياق الجغرافي**: في حين تركز معظم الدراسات السابقة على منظمات دولية أو بيئات خاصة مثل المستشفيات أو المنظمات العامة في السعودية، تركز الدراسة الحالية على السياق الفلسطيني على تنفيذ الإستراتيجيات في قطاع شركات التأمين.
2. **نوع المنظمات المدروسة**: تتعامل بعض الدراسات مع منظمات غير ربحية أو شركات خاصة (مثل دراسة Azinge و Bloom)، في حين تركز الدراسة الحالية على شركات التأمين في فلسطين، مما قد يختلف في الأنظمة والهيكل الإداري.
3. **تأثير الثقافة المحلية**: تركز الدراسة الحالية على تأثير الثقافة المحلية في شركات التأمين الفلسطينية على تنفيذ الإستراتيجيات، وهو أمر قد لا يكون محط اهتمام في الدراسات السابقة التي قد تكون ركزت أكثر على أطر عامة لا تأخذ في اعتبارها التأثيرات الثقافية الخاصة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 المجتمع والعينة

3.3 أدوات الدراسة

4.3 صدق الأدوات وثباتها

5.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة ومجتمعها ونوع العينة وحجمها، كما يتناول وصفاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المستخدمة للبيانات.

1.3. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات التأمين الفلسطينية في الإدارات العامة / رام الله، وذلك في الفصل الأول من العام الجامعي 2024-2025، حيث يبلغ عدد الموظفين في هذه الشركات (670) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات قطاع التأمين لعام 2024.

2.3. عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وتم استرجاع (245) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من مجتمع الدراسة في شركات التأمين الفلسطينية وذلك في الفصل الأول من العام الجامعي 2024-2025، كما تم احتساب حجم العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع (670)

p: نسبة انتشار ظاهرة الدراسة (تم اعتماد أكبر نسبة ممكنة = 0.5)

d: نسبة الخطأ الهامشي (تساوي 0.05)

z: معامل الثقة الذي يعبر عن حدود فترة الثقة (درجة الموافقة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96)

وبناء على معادلة (ستيفن ثامبسون) السابقة، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المناسبة هو 244 موظفاً من أصل 670 موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة. والجداول (3.1)، (3.2)، (3.3)، (3.4)، توضح توزيع عينة الدراسة التي كان حجمها 245 مبحوثاً وذلك تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية واستناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3.1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	137	55.9 %
أنثى	108	44.1 %
المجموع	245	100%

جدول رقم (3.2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فما دون	35	14.3 %
بكالوريوس	162	66.1 %
دراسات عليا	48	19.6 %
المجموع	245	100%

جدول رقم (3.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف إداري	140	57.1 %
رئيس قسم	58	23.7 %
مدير	47	19.2 %
المجموع	245	100%

جدول رقم (3.4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	93	38 %
من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	92	37.6 %
10 سنوات فأكثر	60	24.4 %
المجموع	245	100%

3.3. منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي الارتباطي نظرا لملاءمته طبيعة الدراسة، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات من خلال استخدام أداة الدراسة ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة المتعلقة بالدراسة.

4.3. أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أدبيات البحث العلمي والدراسات السابقة واستشارة الخبراء حيث تم تطوير أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة وتحكيمها كما هو في ملحق المحكمين - ملحق (ب) - وتم جمع البيانات من عينة الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على 58 عبارة موزعة على محورين رئيسيين كما هو موضح في الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (3.5): عبارات الاستبانة تبعا لمحاور ومجالات الدراسة

العبارات	عدد العبارات	محاور ومجالات الدراسة
المحور الأول: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي		
7-1	7	1 الهيكل التنظيمي
14-8	7	2 القيادة الإستراتيجية
21-15	7	3 السياسات الإستراتيجية
27-22	6	4 الموارد المادية
34-28	7	5 الموارد البشرية
34- 1	34	المجموع
المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي		
40-35	6	1 التعلم والنمو الإستراتيجي
46-41	6	2 المرونة الإستراتيجية

52-47	6	العمليات الداخلية	3
58-53	6	رضا العملاء	4
58-35	24	المجموع	
58-1	58	المجموع الكلي لعبارات الاستبانة	

5.3. صدق الأداة وثباتها

1.5.3. صدق الأداة: تم عرض أداة الدراسة على المشرف (الدكتور. محمود حجازي)

ومجموعة من الخبراء حسب ملحق المحكمين لأداة الدراسة (ملحق ب)، حيث أوصوا بصلاحياتها مع إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (أ).

2.5.3. صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق البناء للأداة بحساب معامل ارتباط

العبرة مع درجة الموافقة الكلية للمجال باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك كما هو وارد في الجداول (3.6)، (3.7).

جدول رقم (3.6): درجة ارتباط العبارات مع درجة الموافقة الكلية لمجالات محور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي

العبرة	درجة الارتباط	العبرة	درجة الارتباط	العبرة	درجة الارتباط	العبرة	درجة الارتباط	العبرة	درجة الارتباط
1	.792**	2	.778**	3	.811**	4	.815**	5	.734**
6	.759**	7	.888**	الهيكل التنظيمي					.872**
8	.711**	9	.635**	10	.790**	11	.663**	12	.782**
13	.869**	14	.873**	القيادة الإستراتيجية					.876**
15	.833**	16	.845**	17	.843**	18	.809**	19	.796**
20	.800**	21	.819**	السياسات الإستراتيجية					.891**
22	.816**	23	.800**	24	.840**	25	.830**	26	.721**
27	.874**	الموارد المادية							.898**
28	.826**	29	.885**	30	.806**	31	.833**	32	.781**
33	.753**	34	.841**	الموارد البشرية					.874**

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.6) السابق لقيم ارتباط العبارات على كل مجال، وارتباط العبارات بدرجة الموافقة الكلية للمجال، وكانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، أن هناك اتساقاً داخلياً لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس متطلبات التنفيذ الإستراتيجي، حيث كانت الدرجة الكلية للمجال الأول (الهيكل التنظيمي) بمقدار (0.872)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الثاني (القيادة الإستراتيجية) بمقدار (0.876)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الثالث (السياسات الإستراتيجية) بمقدار (0.891)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الرابع (الموارد المادية) بمقدار (0.898) وكانت الدرجة الكلية للمجال الخامس (الموارد البشرية) بمقدار (0.874).

جدول رقم (3.7): درجة ارتباط العبارات مع درجة الموافقة الكلية لمجالات محور الأداء الإستراتيجي

العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
35	.781**	36	.790**	37	.768**	38	.774**	39	.822**
40	.833**	التعلم والنمو الإستراتيجي							.904**
41	.820**	42	.774**	43	.795**	44	.855**	45	.831**
46	.833**	المرونة الإستراتيجية							.930**
47	.761**	48	.825**	49	.813**	50	.777**	51	.818**
52	.873**	العمليات الداخلية							.924**
53	.885**	54	.840**	55	.785**	56	.827**	57	.752**
58	.641**	رضا العملاء							.902**

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.7) السابق لقيم ارتباط العبارات على كل مجال، وارتباط العبارات بدرجة الموافقة الكلية للمجال، وكانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، أن هناك اتساقاً داخلياً لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الأداء الإستراتيجي، حيث كانت

الدرجة الكلية للمجال الأول (التعلم والنمو الإستراتيجي) بمقدار (0.904)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الثاني (المرونة الإستراتيجية) بمقدار (0.930)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الثالث (العمليات الداخلية) بمقدار (0.924)، وكانت درجة الموافقة الكلية للمجال الرابع (رضا العملاء) بمقدار (0.902).

3.5.3. ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على كل عبارات الاستبانة (0.901) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة وإمكانية استخدام الأداة لقياس ما وضعت له ،والجدول رقم (3.8) يوضح معامل الثبات لمجالات ومحاور الأداة المستخدمة.

جدول رقم (3.8): معامل الثبات لأداة الدراسة

محاور ومجالات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
المحور الأول: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي		
1 الهيكل التنظيمي	7	0.871
2 القيادة الإستراتيجية	7	0.891
3 السياسات الإستراتيجية	7	0.902
4 الموارد المادية	6	0.881
5 الموارد البشرية	7	0.900
درجة الثبات الكلية للمحور الأول	34	0.922
المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي		
1 التعلم والنمو الإستراتيجي	6	0.887
2 المرونة الإستراتيجية	6	0.869
3 العمليات الداخلية	6	0.872
4 رضا العملاء	6	0.855
درجة الثبات الكلية للمحور الثاني	24	0.858
درجة الثبات الكلية	58	0.901

6.3. المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وإجراء الاختبارات المطلوبة، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل الثبات ألفا - كرونباخ، وقد تم فحص العلاقة الارتباطية بين محور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي ومجالاته ومحور الأداء الإستراتيجي ومجالاته، كما وتم إجراء اختبار معامل بيرسون لقياس علاقة متطلبات التنفيذ الإستراتيجي ومجالاته (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية) والأداء الإستراتيجي (التعلم والنمو الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، العمليات الداخلية، رضا العملاء)، وفحص استجابات المبحوثين للكشف عن دلالة الفروقات الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) من خلال استخدام اختبارات (t-test) و (ANOVA).

7.3. مصادر البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر الآتية:

- **المصادر الأولية:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك للتعرف إلى متطلبات التنفيذ

الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية.

- **المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمجلات العلمية

والأدبيات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة.

8.3. إجراءات تطبيق الدراسة

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. قام الباحث بحصر أعداد موظفي شركات التأمين الفلسطينية في الإدارات العامة/ رام الله، حسب إحصائيات شركات التأمين لعام 2024، والبالغ عددهم (670) موظفا وموظفة.
2. تم تطوير أداة الدراسة وعرضها على الخبراء والمحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.
3. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة إلكترونيا على عينة الدراسة واسترداد 246 استبانة صالحة للتحليل ، حسب معادلة ستيفن ثامبسون.
4. تم ترميز البيانات وإدخالها لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة على برنامج SPSS.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

وللإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة والذي نصه: ما علاقة متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة شركات التأمين الفلسطينية؟ أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة. وقد أُعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي للنسب المئوية للاستجابات كما هو موضح في الجدول (1.4) الآتي:

جدول رقم (1.4): معيار الحكم وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي المئوي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جدا
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جدا

وتبين الجداول من (2.4) - (13.4) النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة الحالية.

أولاً - النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول والمتعلق في واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية من خلال المجالات الآتية (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية).

1. النتائج المتعلقة في مجال الهيكل التنظيمي

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	يدعم الهيكل التنظيمي لشركة التأمين تنفيذ إستراتيجيتها.	4.01	0.861	80.2	مرتفعة
2	الهيكل التنظيمي في الشركة واضح ومرتب بشكل تسلسلي.	4.08	0.9195	81.6	مرتفعة
3	الهيكل التنظيمي يسهل التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة.	4.05	0.8077	81.1	مرتفعة
4	يتسم الهيكل التنظيمي لشركة التأمين بالمرونة.	3.89	0.8382	77.8	مرتفعة
5	الهيكل التنظيمي يعزز سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.	3.98	0.8021	79.6	مرتفعة
6	توزيع المهام والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي ملائم لخبرات موظفيها.	3.95	0.8853	78.9	مرتفعة
7	الهيكل التنظيمي يتكيف بفاعلية مع التغيرات المحيطة بها.	3.94	0.897	78.9	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.95	0.8173	79	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (12.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية على المجال الأول (الهيكل التنظيمي) كانت مرتفعة على كل عبارات المجال (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت العبارة (2) " الهيكل التنظيمي في الشركة واضح ومرتب بشكل تسلسلي." قد حازت على نسبة موافقة من عينة الدراسة فيما حازت العبارة (6، 7) " توزيع المهام والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي ملائم لخبرات موظفيها." و " الهيكل التنظيمي يتكيف بفاعلية مع التغيرات المحيطة بها." على التوالي على أقل نسبة موافقة من عينة الدراسة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79%).

2. النتائج المتعلقة في مجال القيادة الإستراتيجية

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال القيادة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
8	لدى الإدارة العليا لشركة التأمين مفهوم واضح عن التخطيط الإستراتيجي.	3.95	0.8173	79	مرتفعة
9	لدى الإدارة العليا المرونة الكافية على تعديل الخطط أثناء عملية التنفيذ.	4	0.8425	80.1	مرتفعة
10	تشرف الإدارة العليا لشركة التأمين على عملية المتابعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية.	3.89	0.9184	77.9	مرتفعة
11	تتابع الإدارة العليا لشركة التأمين عملية الرقابة على تنفيذ خططها الإستراتيجية.	3.95	0.8833	78.9	مرتفعة
12	تثق الإدارة العليا لشركة التأمين في قدرة موظفيها على تنفيذ خططها الإستراتيجية.	4	0.8148	80.1	مرتفعة
13	لدى الإدارة العليا القدرة على تحفيز الموظفين للعمل بروح الفريق.	3.94	0.8754	78.9	مرتفعة
14	تتسم العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين بالتعاون والمشاركة الفعالة.	3.87	0.8583	77.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.8586	79.2	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (13.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية على المجال الثاني (القيادة الإستراتيجية) كانت مرتفعة على كل العبارات (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، ومن خلال هذه الاستجابات حازت العبارة (9، 12) " لدى الإدارة العليا المرونة الكافية على تعديل الخطط أثناء عملية التنفيذ." و " تثق الإدارة العليا لشركة التأمين في قدرة موظفيها على تنفيذ خططها الإستراتيجية " على التوالي حازت على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة فيما حازت العبارة (14) " تتسم العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين بالتعاون والمشاركة الفعالة" على أقل نسبة موافقة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال القيادة الإستراتيجية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.2%).

3. النتائج المتعلقة في مجال السياسات الإستراتيجية

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال السياسات الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
15	السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين واضحة للموظفين.	3.92	0.8094	78.4	مرتفعة
16	تستند السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين على الخطة الإستراتيجية المرسومة.	4	0.8493	80	مرتفعة
17	السياسات الإستراتيجية تحسن من كفاءة الأداء للشركة خلال تنفيذ خططها.	4	0.7969	79.9	مرتفعة
18	تتبع شركة التأمين سياسات إستراتيجية قابلة للتطبيق على أرض الواقع.	3.97	0.8652	79.3	مرتفعة
19	السياسات الإستراتيجية تتوافق مع أهداف الشركة الإستراتيجية.	4.02	0.8198	80.5	مرتفعة
20	تستعين شركة التأمين في الخبراء والمختصين عند رسم سياستها الإستراتيجية.	3.99	0.8356	79.8	مرتفعة
21	يلتزم الموظفون بالسياسات الإستراتيجية للشركة والإجراءات المحددة.	3.99	0.8706	79.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	0.8353	79.6	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (14.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية على المجال الثالث (السياسات الإستراتيجية) كانت مرتفعة على كل العبارات (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وقد حازت العبارة (19) " السياسات الإستراتيجية تتوافق مع أهداف الشركة الإستراتيجية" على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة فيما حازت العبارة (15) " السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين واضحة للموظفين" على أقل نسبة موافقة من عينة الدراسة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال السياسات الإستراتيجية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.6%).

4. النتائج المتعلقة في مجال الموارد المادية

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الموارد المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
22	توفر شركة التأمين الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.	4.04	0.943	80.7	مرتفعة
23	يتم ربط الموارد المادية بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها.	4	0.9467	80	مرتفعة
24	لدى شركة التأمين القدرة على توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.	3.92	0.8832	78.4	مرتفعة
25	تخصص شركة التأمين موازنة سنوية خاصة لتنفيذ الإستراتيجية.	3.93	0.9165	78.7	مرتفعة
26	يتم تخصيص الموارد المادية وتوزيعها بشكل ملائم على أنشطة تنفيذ الإستراتيجية	4	0.897	80.1	مرتفعة
27	يتوافر لدى شركة التأمين موارد مادية لمواجهة أي ظروف استثنائية عند تنفيذ إستراتيجيتها.	3.96	0.8021	79.3	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.97	0.8981	79.4	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (15.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية على المجال الرابع (الموارد المادية) كانت مرتفعة على كل العبارات (22، 23، 24، 25، 26، 27) ونسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وقد حازت العبارة (22) " توفر شركة التأمين الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها." على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة فيما حازت العبارة (24) " لدى شركة التأمين القدرة على توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها " على أقل نسبة موافقة من عينة الدراسة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال الموارد المادية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.4%).

5. النتائج المتعلقة في مجال الموارد البشرية

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
28	نظام الحوافز والمكافآت في الشركة يعزز مشاركة الموظفين في التنفيذ الإستراتيجي.	3.95	0.8581	78.9	مرتفعة
29	سياسات التوظيف والاختيار تؤثر إيجابيا على جودة الأداء للشركة.	4.01	0.9396	80.2	مرتفعة
30	يتعاون الموظفون في تبادل الخبرات والمعرفة في عملية التنفيذ الإستراتيجي.	3.88	1.0163	77.6	مرتفعة
31	تمتلك شركة التأمين الخبرات والكفاءات التي تتلاءم مع إستراتيجية الشركة.	4	0.9571	79.9	مرتفعة
32	إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين بيئة العمل للموظفين.	3.9	0.9615	78	مرتفعة
33	نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة فعال.	3.85	0.8963	77	مرتفعة
34	توفر شركة التأمين برامج تدريبية ذات جودة عالية لتطوير أداء موظفيها.	3.89	0.9435	77.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.92	0.9417	78.4	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (14.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية على المجال الخامس (الموارد البشرية) كانت مرتفعة على كل العبارات (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وحازت العبارة (29) " سياسات التوظيف والاختيار تؤثر إيجابيا على جودة الأداء للشركة " على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة، فيما حازت العبارة (33) " نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة فعال " على أقل نسبة موافقة من العينة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال الموارد البشرية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.4%).

6. خلاصة النتائج المتعلقة بمحور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي ومجالاته

جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات متطلبات التنفيذ

الإستراتيجي

الرقم	مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي	3.95	0.8173	79	مرتفعة
2	القيادة الإستراتيجية	3.96	0.8586	79.2	مرتفعة
3	السياسات الإستراتيجية	3.98	0.8353	79.6	مرتفعة
4	الموارد المادية	3.97	0.8981	79.4	مرتفعة
5	الموارد البشرية	3.92	0.9417	78.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	3.956	0.8702	79.12	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (16.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية على مجالات المحور الأول (متطلبات التنفيذ الإستراتيجي) كانت مرتفعة على جميع المجالات (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وتوصل الباحث أن مجال السياسات الإستراتيجية في شركات التأمين الفلسطينية قد حاز على أعلى درجة من متطلبات التنفيذ الإستراتيجي، فيما حاز مجال الموارد البشرية على أقل درجة من متطلبات التنفيذ الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية. حيث كانت النسب المئوية تتراوح ما بين (78.4% - 79.6%)، في حين كانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمحور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.12%).

ثانيا - النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني والمتعلق في مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية من خلال المجالات الآتية (التعلم والنمو الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، العمليات الداخلية، رضا العملاء).

1. النتائج المتعلقة في مجال التعلم والنمو الإستراتيجي

جدول رقم (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التعلم والنمو

الإستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
35	تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم ومستمر لدى موظفي الشركة.	3.92	0.9417	78.4	مرتفعة
36	يتم إعداد الموظفين لشغل المناصب إدارية أعلى مستقبلا في الشركة.	3.88	0.8788	77.6	مرتفعة
37	يعتبر تدريب الموظفين من الأولويات الهامة لشركة التأمين.	3.91	0.9511	78.2	مرتفعة
38	تهتم شركة التأمين بالقدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين لتحسين أدائها الإستراتيجي.	3.91	0.9026	78.3	مرتفعة
39	تهتم شركة التأمين بتوفير المناخ المناسب لدعم وتشجيع التعلم المستمر.	3.92	0.8578	78.4	مرتفعة
40	تشجع شركة التأمين موظفيها على اكتساب المعرفة وتطوير الذات.	3.9	0.7919	78	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.91	0.8873	78.2	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (17.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية على المجال الأول (التعلم والنمو الإستراتيجي) كانت مرتفعة على كل عبارات المحور (35، 36، 37، 38، 39، 40) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وحازت العبارة (35، 39) " تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم ومستمر لدى موظفي الشركة" و " تهتم شركة التأمين بتوفير المناخ المناسب لدعم وتشجيع التعلم المستمر" على التوالي على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة، فيما حازت العبارة (36) " يتم إعداد الموظفين لشغل مناصب إدارية أعلى مستقبلا في الشركة " على أقل

نسبة موافقة من عينة الدراسة وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال التعلم والنمو الإستراتيجي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.2%).

2. النتائج المتعلقة في مجال المرونة الإستراتيجية

جدول رقم (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المرونة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
41	يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة على تغيير المواقف عند تنفيذ الإستراتيجية	3.85	0.7834	77.1	مرتفعة
42	لدى شركة التأمين القدرة على مواكبة الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة بدون تعقيد.	3.89	0.897	77.7	مرتفعة
43	يتوافر لدى شركة التأمين القدرة على تقديم الخدمات التأمينية بكل سهولة في حالات الطوارئ.	3.92	0.905	78.4	مرتفعة
44	تحرص شركة التأمين على وجود خطط بديلة في الظروف الاستثنائية.	4	0.9408	80.1	مرتفعة
45	تمتاز شركة التأمين بقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة.	4.03	0.8845	80.7	مرتفعة
46	تتعامل شركة التأمين بشكل مرن مع الأزمات غير المتوقعة.	3.95	0.784	78.9	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.94	0.8658	78.8	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (18.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية على المجال الثاني (المرونة الإستراتيجية) كانت مرتفعة على كل العبارات (41، 42، 43، 44، 45، 46) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، ومن خلال هذه الاستجابات تظهر النتائج أن العبارة (45) "تمتاز شركة التأمين بقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة." قد حازت على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة، فيما حازت العبارة (41) "يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة على تغيير المواقف عند تنفيذ الإستراتيجية" على أقل نسبة موافقة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال المرونة الإستراتيجية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.8%).

3. النتائج المتعلقة في مجال العمليات الداخلية

جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
47	تهتم الإدارة العليا في شركة التأمين بالاستجابة لمتطلبات واحتياجات الموظفين.	3.93	0.722	78.6	مرتفعة
48	تأخذ الإدارة العليا بمقترحات العاملين حول آليات إنجاز المهام المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية الشركة.	3.99	0.8776	79.8	مرتفعة
49	يتم مراجعة الخطط الإستراتيجية بهدف تحسين النتائج المرجوة.	3.98	0.8168	79.6	مرتفعة
50	تستخدم شركة التأمين الوسائل المتطورة في تنفيذ عملياتها الداخلية.	4.01	0.8691	80.2	مرتفعة
51	تمنح شركة التأمين موظفيها صلاحيات تساعد على إنجاز المهام المطلوبة.	4.09	0.9582	81.7	مرتفعة
52	يتم إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	4.02	0.8489	80.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4	0.8488	80	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (19.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية على المجال الثالث (العمليات الداخلية) كانت مرتفعة على كل العبارات (47، 48، 49، 50، 51، 52) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وحازت العبارة (51) " تمنح شركة التأمين موظفيها صلاحيات تساعد على إنجاز المهام المطلوبة " على أعلى نسبة موافقة من العينة، فيما حازت العبارة (47) " تهتم الإدارة العليا في شركة التأمين بالاستجابة لمتطلبات واحتياجات الموظفين " على أقل نسبة موافقة من عينة الدراسة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال العمليات الداخلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80%).

4. النتائج المتعلقة في مجال رضا العملاء

جدول رقم (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال رضا العملاء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
53	تسعى شركة التأمين لتلبية حاجات ورغبات عملائها بشكل مستمر.	3.97	0.9259	79.4	مرتفعة
54	تأخذ شركة التأمين بعين الاعتبار ملاحظات عملائها عند رسم خططها الإستراتيجية.	3.95	0.8355	78.9	مرتفعة
55	يتوفر لدى شركة التأمين وحدة إدارية متخصصة في التعامل مع ملاحظات وشكاوى العملاء.	3.91	0.9582	78.2	مرتفعة
56	توفر شركة التأمين مزايا وبرامج تتلاءم مع خدماتها المقدمة للعملاء.	4.02	0.8489	80.5	مرتفعة
57	تقوم شركة التأمين بإجراء دراسات استطلاعية للتعرف إلى مدى رضا عملائها عن الخدمات التأمينية المقدمة.	3.91	0.9259	78.3	مرتفعة
58	تتعامل الإدارة العليا لشركة التأمين باهتمام مع التغذية العكسية الراجعة من العملاء.	4.05	0.8355	81.1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.97	0.8883	79.4	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (20.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية على المجال الرابع (رضا العملاء) كانت مرتفعة على كل العبارات (53، 54، 55، 56، 57، 58) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وحازت العبارة (58) " تتعامل الإدارة العليا لشركة التأمين باهتمام مع التغذية العكسية الراجعة من العملاء " على أعلى نسبة موافقة من عينة الدراسة في حين حازت العبارة (55) " يتوفر لدى شركة التأمين وحدة إدارية متخصصة في التعامل مع ملاحظات وشكاوى العملاء " على أقل نسبة موافقة من العينة، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لمجال رضا العملاء مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.4%).

5. خلاصة النتائج المتعلقة بمحور الأداء الإستراتيجي وأبعادها

جدول رقم (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الأداء الإستراتيجي

الرقم	مجالات الأداء الإستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	التعلم والنمو الإستراتيجي	3.91	0.8873	78.2	مرتفعة
2	المرونة الإستراتيجية	3.94	0.8658	78.8	مرتفعة
3	العمليات الداخلية	4	0.8488	80	مرتفعة
4	رضا العملاء	3.97	0.8883	79.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.955	0.8726	79.1	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (21.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية على مجالات المحور الثاني (الأداء الإستراتيجي) كانت مرتفعة على جميع المجالات (التعلم والنمو الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، العمليات الداخلية، رضا العملاء) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وحاز مجال العمليات الداخلية على أعلى درجة موافقة من عينة الدراسة فيما حاز مجال التعلم والنمو الإستراتيجي على أقل درجة بين مجالات الأداء الإستراتيجي، حيث كانت النسب المئوية متقاربة جداً؛ حيث تتراوح ما بين (78.2% - 80%)، فيما كانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية للمحور مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.1%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متطلبات التنفيذ الإستراتيجي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية) والأداء الإستراتيجي (التعلم والنمو الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، العمليات الداخلية، رضا العملاء) لقطاع التأمين في فلسطين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون والجدول (22.4) يبين

نتائج الاختبار.

جدول رقم (22.4): معامل ارتباط بيرسون لمجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي

الرقم	مجالات محور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي	معامل الارتباط مع الأداء الإستراتيجي	الدالة الإحصائية
1	الهيكل التنظيمي	0.809**	دال إحصائيا
2	القيادة الإستراتيجية	0.787**	دال إحصائيا
3	السياسات الإستراتيجية	0.754**	دال إحصائيا
4	الموارد المادية	0.830**	دال إحصائيا
5	الموارد البشرية	0.759**	دال إحصائيا
	الدرجة الكلية لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي	0.867**	دال إحصائيا

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (22.4) لقيم العلاقة الارتباطية لمجالات محور متطلبات التنفيذ الإستراتيجي مع الأداء الإستراتيجي وكانت النتائج دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، ويفسر الباحث هذه النتائج على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي على الدرجة الكلية؛ حيث بلغت 86.7%، كما تظهر النتائج:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الهيكل التنظيمي والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين. حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 80.9%. وجاءت في المرتبة الثانية بين معاملات الارتباط.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؛ حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 78.7%. وجاءت في المرتبة الثالثة بين معاملات الارتباط.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين السياسات الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؛ حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 75.4%. وجاءت في المرتبة الخامسة بين معاملات الارتباط.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الموارد المادية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؛ حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 83%. وجاءت في المرتبة الأولى بين معاملات الارتباط.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين؛ حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 75.9%. وجاءت في المرتبة الرابعة بين معاملات الارتباط.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (23.4) يبين النتائج.

جدول رقم (23.4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	137	4.0166	.61817	2.124	**0.036
	أنثى	108	3.8203	.64125		
القيادة الإستراتيجية	ذكر	137	3.7591	.55205	1.622	0.106
	أنثى	108	3.6281	.56441		
السياسات الإستراتيجية	ذكر	137	3.6210	.72280	0.201	0.841
	أنثى	108	3.6000	.70283		
الموارد المادية	ذكر	137	4.0184	.59392	2.100	**0.037
	أنثى	108	3.8411	.53980		
الموارد البشرية	ذكر	137	3.8687	.53002	1.793	0.074
	أنثى	108	3.7322	.50350		
الدرجة الكلية	ذكر	137	3.8413	0.77349	1.210	0.227
	أنثى	108	3.7187	0.75600		

يتبين من الجدول رقم (23.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي؛ حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

فيما كان مستوى الدلالة لقيم (ت) أقل من (0.05) على مجالات (الهيكل التنظيمي، والموارد المادية) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية على مجالات (الهيكل التنظيمي، والموارد المادية)؛ حيث تظهر المتوسطات الحسابية أن هذه الفروقات تميل لصالح الذكور على حساب الإناث.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (24.4)

يبين النتائج.

جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي
.039	3.284	1.275 .388	2 242 244	2.550 93.961 96.511	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الهيكل التنظيمي
.023	3.814	1.157 .303	2 242 244	2.314 73.424 75.738	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	القيادة الإستراتيجية
.035	3.387	1.704 .503	2 242 244	3.408 121.773 125.181	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	السياسات الإستراتيجية
.176	1.752	.595 .339	2 242 244	1.189 82.148 83.337	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الموارد المادية
.021	3.936	1.062 .270	2 242 244	2.124 65.293 67.417	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الموارد البشرية
**0.030	3.852	1.159 .361	2 242 244	2.317 87.320 89.637	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (26.4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية؛ حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، وأظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مجالات (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية)؛ حيث كان مستوى الدلالة قيمة (ف) أقل من (0.05) فيما لا تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية على مجال (الموارد المادية)، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (23.4/أ) يبين النتائج.

التنفيذ الإستراتيجي	المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	دبلوم فما دون		-0.23416	-0.39289*	.063
					.006
	بكالوريوس			-0.15873	.070
	دراسات عليا				

جدول (23.4/أ): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (23.4/أ) أن الفروق البعدية لاستجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كانت الفروق على (الدرجة الكلية) لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) ولصالح بكالوريوس، وبين (دبلوم فما دون) و(دراسات عليا) وكانت لصالح دراسات عليا.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (24.4) يبين النتائج.

جدول (24.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي
.201	.7321	1.764 .373	3 241 244	7.054 89.456 96.511	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الهيكل التنظيمي
.126	.8081	.846 .301	3 241 244	3.386 72.352 75.738	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	القيادة الإستراتيجية
.198	.979	.999 .505	3 241 244	3.996 121.185 125.181	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	السياسات الإستراتيجية
.182	1.094	.702 .336	3 241 244	2.810 80.527 83.337	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الموارد المادية
.106	1.744	.990 .264	3 241 244	3.960 63.457 67.417	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الموارد البشرية

يتبين من الجدول رقم (24.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية ؛حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية،

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (25.4) يبين النتائج.

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي
.124	2.106	.826 .392	2 242 244	1.651 94.860 96.511	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الهيكل التنظيمي
.372	.994	.308 .310	2 242 244	.617 75.121 75.738	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	القيادة الإستراتيجية
.132	2.042	1.039 .509	2 242 244	2.077 123.104 125.181	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	السياسات الإستراتيجية
.120	2.142	.725 .338	2 242 244	1.450 81.887 83.337	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الموارد المادية
.124	2.109	.578 .274	2 242 244	1.155 66.262 67.417	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (25.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى كافة المجالات ؛حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (26.4) يبين النتائج.

جدول رقم (26.4): نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

الأداء الإستراتيجي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعلم والنمو الإستراتيجي	ذكر	137	3.9823	.59040	2.123	0.035
	أنثى	108	3.8063	.50893		
المرونة الإستراتيجية	ذكر	137	3.9006	.64592	0.781	0.435
	أنثى	108	3.8281	.61217		
العمليات الداخلية	ذكر	137	3.9149	.66102	0.740	0.460
	أنثى	108	3.8469	.54247		
رضا العملاء	ذكر	137	3.8807	.64076	- 0.251	0.802
	أنثى	108	3.9031	.53094		
الدرجة الكلية	ذكر	137	3.9196	.58567	0.899	0.370
	أنثى	108	3.8461	.48996		

يتبين من الجدول رقم (26.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء

الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمجالات الأداء الإستراتيجي ؛حيث

كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

فيما كان مستوى الدلالة لقيم (ت) أقل من (0.05) على مجال (التعلم والنمو

الإستراتيجي) وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية وأن هناك فروقات ذات دلالة

إحصائية على مجال التعلم والنمو الإستراتيجي ؛حيث تظهر المتوسطات الحسابية أن

هذه الفروقات تميل لصالح الذكور على حساب الإناث.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (27.4)

يبين النتائج.

جدول (27.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الأداء الإستراتيجي
.058	2.879	.936 .325	2 242 244	1.872 78.655 80.527	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التعلم والنمو الإستراتيجي
.337	1.094	.443 .405	2 242 244	.886 98.070 98.956	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المرونة الإستراتيجية
.190	1.672	.664 .397	2 242 244	1.327 96.081 97.408	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العمليات الداخلية
.193	1.655	.619 .374	2 242 244	1.237 90.448 91.686	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	رضا العملاء
.132	2.045	.641 .313	2 242 244	1.282 75.839 77.121	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (27.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى كافة المجالات ؛حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (28.4)

يبين النتائج.

جدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة

الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الأداء الإستراتيجي
.143	1.736	754. .326	3 124 244	2.264 78.263 80.527	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التعلم والنمو الإستراتيجي
.098	2.595	1.864	3	5.593	بين المجموعات	المرونة

		.389	124 244	93.363 98.956	داخل المجموعات المجموع	الإستراتيجية
.062	2.273	1.185 .391	3 124 244	3.555 93.853 97.408	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العمليات الداخلية
.230	1.413	.703 .373	3 124 244	2.110 89.575 91.686	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	رضا العملاء
.103	1.989	1.001 .309	3 124 244	3.003 74.118 77.121	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (28.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية ؛حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (29.4) يبين النتائج.

جدول (29.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الأداء الإستراتيجي
.152	1.896	.621 .328	2 242 244	1.242 79.285 80.527	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التعلم والنمو الإستراتيجي
.214	1.553	.627 .404	2 242 244	1.254 97.702 98.956	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المرونة الإستراتيجية
.144	1.957	.775 .396	2 242 244	1.550 95.858 97.408	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العمليات الداخلية
.152	1.901	.709 .373	2 242 244	1.419 90.267 91.686	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	رضا العملاء
.138	1.996	.626 .314	2 242	1.251 75.870	بين المجموعات داخل المجموعات	الدرجة الكلية

		244	77.121	المجموع	
--	--	-----	--------	---------	--

يتبين من الجدول رقم (29.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى كافة المجالات ؛حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول الفصل الرابع نتائج الدراسة بشكل واضح، وسيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وتسهيلاً لذلك سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج وفقاً لترتيب أسئلة وفرضيات الدراسة، وفي نهاية هذا الفصل يضع الباحث مجموعة من التوصيات المقترحة.

أولاً - نتائج الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة حول واقع تطبيق متطلبات التنفيذ الإستراتيجي في شركات

التأمين الفلسطينية من خلال المجالات الآتية (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية،

السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية). والذي جاء بدرجة مرتفعة

على الدرجة الكلية وبوزن نسبي (79.12%) وكان:

- واقع الهيكل التنظيمي في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (79%) وهو بدرجة

مرتفعة بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي في شركات التأمين الفلسطينية يُعتبر في حالة جيدة وفعالة بدرجة مرتفعة، حيث حصل على وزن نسبي قدره 79% بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي. وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي يُسهم بشكل كبير في تلبية متطلبات التنفيذ الإستراتيجي داخل هذه الشركات. يمكن تفسير ذلك بأن الشركات تعتمد هيكلاً تنظيمياً منظماً، يتسم بالوضوح والكفاءة، ويُساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوجيه العمليات بشكل فعال. ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتحسين النسبة بشكل أكبر لتحقيق أداء أعلى وأكثر تميزاً. وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، 2021) التي أكدت أهمية التنظيم الداخلي

والانسجام في تعزيز فاعلية التنفيذ الإستراتيجي، حيث يؤدي الهيكل التنظيمي دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسات. في حين اختلفت مع دراسة (البريدي، 2021) التي أبرزت أن عدم وضوح الأدوار وتحديد ملكية الإستراتيجية قد يؤدي إلى تحديات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يشير إلى وجود مجال للتحسين في شركات التأمين الفلسطينية لتجنب مثل هذه المشكلات.

- واقع القيادة الإستراتيجية في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (79.2%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن القيادة الإستراتيجية في شركات التأمين الفلسطينية تُعتبر قوية وفعّالة، حيث حصلت على وزن نسبي قدره 79.2%، مما يعكس درجة مرتفعة من الأداء في هذا المجال بين متطلبات التنفيذ الإستراتيجي. ويعزو الباحث أن القادة في هذه الشركات يمتلكون رؤية واضحة، ويعملون على توجيه فرق العمل بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات. كما يعكس هذا المستوى العالي من الأداء قدرة القيادة الإستراتيجية على اتخاذ قرارات مؤثرة، وتحفيز الموظفين، وضمان التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. ومع ذلك، قد يكون هناك فرصة لتعزيز هذا الأداء لمزيد من التميز والاستدامة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2021)، التي أكدت أهمية دور الحماس المؤسسي والتماسك في تحسين فاعلية التنفيذ الإستراتيجي. كما أظهرت توافقًا مع دراسة الجرجري (2021)، التي بيّنت أهمية القيادة المرنة في تحقيق تنفيذ إستراتيجي فعال.

- واقع السياسات الإستراتيجية في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (79.6%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن السياسات الإستراتيجية المطبقة في شركات التأمين الفلسطينية تُظهر أداء مرتفعاً، حيث حصلت على وزن نسبي 79.6%، مما يدل على أنها تؤدي دوراً فعالاً ومؤثراً في دعم متطلبات التنفيذ الإستراتيجي. وهذا يشير إلى أن السياسات الإستراتيجية في هذه الشركات مصممة بشكل جيد وتُدار بكفاءة لتحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان التكيف مع متغيرات السوق، وتعزيز التنافسية. كما يعكس هذا الأداء أن السياسات الإستراتيجية مدعومة برؤية واضحة وآليات تنفيذية ملائمة. ومع ذلك، يمكن أن تكون هناك فرص للتحسين والتطوير لتعزيز الفعالية وضمان التميز المستمر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن، (2019)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ملحوظ للقيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، مما يتماشى مع دور السياسات الإستراتيجية في دعم تحقيق الأهداف المؤسسية. كما اختلفت مع دراسة خالد، والطاهر (2018)، التي ركزت على تأثير إستراتيجيات التربية والتعليم والقيم الثقافية على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث كانت العوامل الثقافية والتعليمية هي المحور الرئيسي في الدراسة، بخلاف تركيز هذه الدراسة على الأداء المؤسسي والسياسات الإستراتيجية في شركات التأمين.

- واقع الموارد المادية في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (79.4%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن الموارد المادية في شركات التأمين الفلسطينية تُظهر أداء مرتفعاً، حيث حققت وزناً نسبياً 79.4%، مما يعكس توفر مستوى جيد من التجهيزات والإمكانات المادية التي تدعم متطلبات التنفيذ الإستراتيجي. وهذا يدل على أن هذه الشركات تمتلك بنية تحتية ومعدات وموارد مالية ملائمة تمكنها من تنفيذ إستراتيجياتها بفعالية. كما يشير إلى أن

هناك استثمارًا كافيًا في العناصر المادية لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، يمكن النظر في تعزيز هذه الموارد بشكل مستمر لمواكبة التطورات والتحديات في السوق، بما يضمن تحقيق مستويات أداء أعلى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إدريس، (2017)، التي أكدت أهمية توافر الموارد المادية ودورها الفعال في تحسين التنفيذ الإستراتيجي من خلال تعزيز مشاركة العاملين ودعم القيادة. إذ تشير هذه الدراسة إلى أهمية البنية التحتية والموارد في تحقيق الأهداف المؤسسية، مما ينسجم مع النتيجة الحالية حول دور الموارد المادية في شركات التأمين الفلسطينية. كما اختلفت مع دراسة خالد، والطاهر (2018)، التي ركزت بشكل أكبر على تأثير القيم الثقافية والمبادئ المجتمعية وإستراتيجيات التربية والتعليم على التنفيذ الإستراتيجي. فقد كانت الدراسة تدور حول البعد الثقافي والتربوي وتأثيره على الإستراتيجيات القومية، في حين تركز الدراسة الحالية على الموارد المادية ودورها في دعم التنفيذ الإستراتيجي في قطاع شركات التأمين.

- واقع الموارد البشرية في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (78.4%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن الموارد البشرية في شركات التأمين الفلسطينية تتمتع بمستوى أداء مرتفع، حيث حققت وزنًا نسبيًا 78.4%. وهذا يعكس توفر الكفاءات والمهارات البشرية اللازمة لدعم متطلبات التنفيذ الإستراتيجي، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بتطوير القدرات البشرية والتوظيف الفعال للأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتحسين هذه الموارد من خلال برامج تدريبية متقدمة، تعزيز الدوافع، وتوفير بيئة عمل أكثر دعماً للابتكار والإبداع لضمان مواكبة التحديات المستقبلية ورفع النسبة إلى مستويات أعلى.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إدريس، 2017) التي أبرزت أهمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التنفيذ الإستراتيجي، مع تأكيدها على مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية وضرورة وجود قيادة داعمة تفهم احتياجاتهم. تُظهر هذه الدراسة انسجامًا مع النتائج الحالية حول أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

اختلفت هذه النتيجة عن دراسة (أبو عين، 2016) التي ركزت على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للمياه في الأردن، حيث كان التأثير الأكبر للمتغيرات المتعلقة بإدارة الموارد المادية والمصادر البديلة بدلاً من التركيز على العنصر البشري. يشير ذلك إلى أن نجاح التنفيذ الإستراتيجي قد يعتمد بشكل متفاوت على نوعية الموارد المتوفرة (بشرية أو مادية) حسب طبيعة القطاع ومجال الدراسة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة في مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية من خلال المجالات التالية (التعلم والنمو الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، العمليات الداخلية، رضا العملاء). والذي جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وبوزن نسبي (79.1%) وكان:

- مستوى التعلم والنمو الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (78.2%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات الأداء الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن مستوى التعلم والنمو الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية يتمتع بدرجة أداء مرتفعة، حيث حقق وزنًا نسبيًا 78.2%. وهذا يدل على أن الشركات تهتم بتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، بما يشمل التدريب المهني، تحسين الكفاءات، ودعم الابتكار لرفع قدراتها التنافسية. ومع ذلك، قد يكون من المفيد التركيز بشكل أكبر على تطوير نظم تعليمية

أكثر تكاملية، وتشجيع بيئة تشجع التفكير الإبداعي والنمو الشخصي، مما يساعد على تحقيق أداء إستراتيجي أكثر تطوراً وفعالية في المستقبل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرشدي، 2023) التي أكدت أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي. تناولت الدراسة تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، والدافعية) على الأداء الإستراتيجي، مما يُبرز الدور المهم للتعلم والنمو الإستراتيجي في تعزيز القدرات التنظيمية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (كرومي، 2021) التي أظهرت أن التفكير الإستراتيجي في شركة "سونلغاز" له أثر إيجابي ولكنه منخفض على تحسين الأداء الإستراتيجي. يشير ذلك إلى أن فعالية التفكير الإستراتيجي قد تختلف تبعاً لظروف كل منظمة، ومستوى تطبيق هذه الثقافة ضمن بيئة العمل.

- مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (78.8%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات الأداء الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات التأمين الفلسطينية يتمتع بدرجة أداء مرتفعة، حيث حقق وزناً نسبياً 78.8%. وهذا يعكس قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص. كما يشير إلى توفر إستراتيجيات ديناميكية تساعد الشركات على التعامل مع الظروف المتغيرة بسرعة ومرونة. ورغم هذا الأداء الجيد، ويمكن تعزيز المرونة الإستراتيجية باتباع تحسين آليات صنع القرار لتكون أكثر استباقية. والاستثمار في تقنيات حديثة تدعم التحليل والتنبؤ بالمخاطر. وبناء ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار والتكيف مع التغيرات بشكل أسرع وأكثر فعالية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوري، 2021) التي درست أثر أنماط التفكير الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في

الجامعات الخاصة الأردنية. وجدت الدراسة علاقة إيجابية معنوية بين النمط الشامل والتفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي، مما يعزز فكرة أهمية التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي.

- مستوى العمليات الداخلية في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (80%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات الأداء الإستراتيجي.

تشير النتيجة إلى أن مستوى العمليات الداخلية في شركات التأمين الفلسطينية يتمتع بدرجة أداء مرتفعة، حيث حقق وزنًا نسبيًا 80%، وهو ما يجعله أحد المجالات المميزة بين متطلبات الأداء الإستراتيجي. وهذا يعكس كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية داخل هذه الشركات، بما في ذلك تنظيم العمل الداخلي. وتحسين إجراءات تقديم الخدمات. والعمل على تعزيز الجودة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. كما تؤكد هذه النتيجة هنا أن العمليات الداخلية تدعم بشكل قوي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات. والاستثمار في تدريب الموظفين على أفضل الممارسات التشغيلية لضمان استدامة هذا الأداء المرتفع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 2018) التي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي الاستباقية على الأداء الإستراتيجي في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها. فقد أشارت الدراسة إلى أن تعزيز الفحص البيئي للبيئة الخارجية والداخلية يعد أمرًا أساسيًا لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمنافسة، وهو ما يعكس أهمية تحسين العمليات الداخلية لتحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عامر، 2018) التي استكشفت العلاقة بين تكاليف الجودة والأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية. حيث كانت الدراسة تركز على تكاليف الجودة بما في ذلك تكاليف الوقاية، والتقييم، والفشل الداخلي والخارجي، وتأثيرها على الأداء المالي، التشغيلي، والتنافسي. في حين أكدت

الدراسة على أهمية تحسين العمليات الداخلية، كانت الدراسة تركز على التكامل بين التكلفة والجودة.

- مستوى رضا العملاء في شركات التأمين الفلسطينية بوزن نسبي (79.4%) وهو بدرجة مرتفعة بين مجالات متطلبات الأداء الإستراتيجي.

وتشير النتيجة إلى أن مستوى رضا العملاء في شركات التأمين الفلسطينية قد حقق وزنًا نسبيًا يبلغ 79.4%، مما يعكس أداءً مرتفعًا في هذا المجال ضمن متطلبات الأداء الإستراتيجي. يعكس هذا الوزن النسبي مستوى الرضا العام الذي يشعر به العملاء تجاه الخدمات المقدمة من شركات التأمين، وهو مؤشر على جودة الأداء في تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

كما يظهر هذا الأداء المرتفع التزام الشركات بتقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء، مع وجود تفاعل واتصال فعال بين العملاء والشركات. ومع ذلك، فإن تحقيق مستوى رضا عالٍ لا يعني أن الشركات وصلت إلى الحد الأقصى من إمكانياتها، بل يتيح لها فرصة لتعزيز الرضا بشكل أكبر عبر التركيز على تقديم خدمات مخصصة تراعي الاحتياجات الفردية للعملاء وتعزيز تجربتهم. كما يمكن تحسين قنوات الاتصال والتواصل مع العملاء لضمان سرعة الاستجابة لمتطلباتهم واستفساراتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن متابعة رضا العملاء بشكل دوري عبر الاستبانات وتحليل ملاحظاتهم يتيح للشركات فرصًا لفهم احتياجاتهم بشكل أعمق وتحسين الخدمات بناءً على ذلك. وتعزيز مستوى رضا العملاء من خلال توفير برامج ولاء تزيد من ارتباط العملاء بالشركة وتعمل على تعزيز تجربتهم الإيجابية، مما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد معهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرمحي، 2018) التي تناولت تأثير أدوات إدارة الأداء الرئيسية على تنظيم قوة شرطة أبو ظبي، حيث أظهرت الدراسة أهمية أدوات الأداء

الإستراتيجي في تحسين الأداء، مع تباين التأثير حسب الموقع الوظيفي. كما أظهرت الدراسة التأثيرات الإيجابية لبعض الممكنات مثل "الحوافز" و"التعليم والتدريب"، وتأثيرات سلبية لبعض الممكنات الأخرى مثل "العقاب" و"نموذج الأداء". EFQM . واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Diaz & Carlos، 2023) التي درست تأثير خفة الحركة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي. حيث أكدت الدراسة أن المرونة التنظيمية تكمل خفة الحركة الإستراتيجية، مع تأكيد صحة معظم فرضيات البحث المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات، ولكن لم يتم التحقق من صحة التأثير المعتدل للديناميكية البيئية على الأداء الإستراتيجي كما كان متوقعًا.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متطلبات التنفيذ الإستراتيجي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، السياسات الإستراتيجية، الموارد المادية، الموارد البشرية) والأداء الإستراتيجي (التعلم والنمو الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، العمليات الداخلية، رضا العملاء). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بلغت 86.7% بين مجالات متطلبات التنفيذ الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الفلسطينية حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Gregory، Peterson، 2024) (التي استكشفت تأثير العوامل التنظيمية الداخلية على تنفيذ الإستراتيجية مما يتفق مع النتائج التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا للعوامل التنظيمية على الأداء الإستراتيجي في هذا السياق. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Azinge، 2021) التي هدفت إلى تطوير إطار عمل لتنفيذ إستراتيجية تنافسية هجينة في منظمة تدريب شباب. كانت نتائج الدراسة تركز على تحديد إطار لتنفيذ إستراتيجية هجينة وتحليل فعالية خدمات التدريب باستخدام هذا الإطار. وأظهرت الدراسة أن

التركيز على العمل والمراقبة المستمرة لفعالية الخدمات كان عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح. ورغم أن الدراسة ركزت على بيئة تدريبية مختلفة، إلا أن فكرة ضرورة وجود إطار إستراتيجي مرن يوجه التنفيذ نحو تحقيق أهداف محددة قد يكون ذا صلة في مجال التأمين أيضاً. وكانت العلاقات الارتباطية للدراسة الحالية قد جاءت على النحو الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الهيكل التنظيمي والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين. حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 80.9%. وجاءت في المرتبة الثانية بين معاملات الارتباط. ويرى الباحث أن النتيجة تُظهر وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات ضمن هيكل تنظيمي مرن ومناسب يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإستراتيجي. الهيكل الجيد يسهل التواصل واتخاذ القرار، ما يؤدي إلى تنفيذ فعال للخطط. لذا يُعد التنظيم الداخلي أداة محورية لنجاح الإستراتيجية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين. حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 78.7%. وجاءت في المرتبة الثالثة بين معاملات الارتباط. وتعكس هذه النتيجة أن وجود قيادة إستراتيجية واعية وموجهة يعزز من قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بعيدة المدى. القيادة الفعالة توفر الرؤية، وتدير التغيير، وتحفز العاملين نحو الإنجاز. مما يؤكد أن القيادة عنصر أساسي في توجيه الأداء الإستراتيجي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين السياسات الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين. حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 75.4%. وجاءت في المرتبة الخامسة بين معاملات الارتباط. وتفيد النتيجة بأن وضوح السياسات والإستراتيجيات المتبعة داخل الشركة يُسهم في توجيه الجهود نحو أهداف

واضحة. السياسات المدروسة تقلل من العشوائية وتزيد من الانسجام بين الإدارات المختلفة.

ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن تأثيرها لا يزال قويًا ومهمًا في دعم الأداء.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الموارد المادية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين. حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 83%. وجاءت في المرتبة الأولى بين معاملات الارتباط. وتشير هذه النتيجة إلى أن توفر الموارد المادية (كالتمويل، التكنولوجيا، البنية التحتية) له تأثير قوي على تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين. فكلما كانت الموارد المادية متاحة وفعالة، زادت قدرة الشركات على تنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة. تعكس هذه العلاقة أهمية الاستثمار في الجوانب المادية لتحقيق نتائج مستدامة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين. حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته 75.9%. وجاءت في المرتبة الرابعة بين معاملات الارتباط. وتشير النتيجة إلى أن الكفاءات البشرية، والتدريب، والتحفيز، ترتبط ارتباطًا قويًا بالأداء الإستراتيجي. فالموظفون المؤهلون والملتزمون يُعدّون عنصرًا حاسمًا في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. ويدل ذلك على ضرورة الاستثمار المستمر في تنمية رأس المال البشري.

4. النتائج المتعلقة في الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها: لا توجد فروق ذات

إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة).

وأظهرت النتائج ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أنه لم يُظهر الذكور والإناث في العينة اختلافات جوهرية في تقديرهم لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي، مما يشير إلى أن متغير الجنس ليس عاملاً مؤثراً بشكل كبير في استجابات أفراد العينة حول متطلبات التنفيذ الإستراتيجي. وهناك وعي متزايد بالمساواة بين الجنسين في أماكن العمل، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق واضحة في إدراك متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أقل من (0.05) وكانت هذه الفروقات على (الدرجة الكلية) لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي بين (دبلوم فما دون) و(بكالوريوس) ولصالح بكالوريوس، وبين (دبلوم فما دون) و(دراسات عليا) وكانت لصالح دراسات عليا.

ويرى الباحث أن الأفراد الحاصلون على درجة البكالوريوس أو الدراسات العليا لديهم وعي أكبر بمفاهيم ومتطلبات التنفيذ الإستراتيجي مقارنة بمن يحملون "دبلوم فما دون". كما أن هذا قد يعود إلى تلقيهم تعليماً أكثر تخصصاً في مجالات تتعلق بالإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مما يجعلهم أكثر دراية بالتحديات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات بشكل فعال.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05).

ويرى الباحث أن هناك تجانسا في الإدراك بين الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، كما أن الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم فهم مشترك لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي بسبب تعرضهم لبيئة عمل متشابهة أو لتوجيهات إدارية موحدة. كما أن شركات التأمين تتبنى ثقافة مؤسسية واضحة تعزز فهم الإستراتيجية وتنفيذها على جميع المستويات، فقد يقل تأثير المسمى الوظيفي على التصورات حول التنفيذ الإستراتيجي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى كافة المجالات حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05).

ويرى الباحث أن جميع أفراد العينة، سواء كانوا ذوي خبرة قصيرة أو طويلة، يتلقون السياسات والتوجيهات التنظيمية نفسها، مما يجعل إدراكهم لمتطلبات التنفيذ الإستراتيجي متشابهاً. ومن خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية قد يساهم في توحيد الفهم حول تنفيذ الإستراتيجية، مما يقلل الفروق بين الفئات ذات الخبرات المختلفة.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وأظهرت النتائج ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لمجالات الأداء الإستراتيجي.

ويرى الباحث أن الذكور والإناث يتعرضون لبيئة عمل متشابهة في شركات التأمين الفلسطينية ويتبعون السياسات والإجراءات التنظيمية نفسها، مما يؤدي إلى توافق وجهات نظرهم حول الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين. كما أن بيئة العمل تدعم المساواة بين الجنسين في المهام والمسؤوليات، فقد يؤدي ذلك إلى عدم وجود اختلافات واضحة في تقييم الأداء الإستراتيجي بين الذكور والإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى كافة المجالات حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) أكبر من (0.05).

ويرى الباحث أن معظم الموظفين قد يكتسبون مهارات وإستراتيجيات الأداء من خلال التجربة العملية والتدريب المهني، مما يجعل تقييماتهم للأداء الإستراتيجي متقاربة بصرف النظر عن مؤهلاتهم التعليمية. وفي بعض شركات التأمين، قد يكون الأداء الفعلي أكثر ارتباطاً بالكفاءة العملية والمهارات المكتسبة بدلاً من الخلفية الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية.

ويرى الباحث أن الإجراءات والسياسات الإدارية واضحة وموحدة لجميع الموظفين، بصرف النظر عن المسمى الوظيفي، مما أدى إلى تقارب استجاباتهم حول الأداء الإستراتيجي. وأن بيئة العمل في شركات التأمين الفلسطينية تعتمد على أدوار متكاملة بين الوظائف المختلفة، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى إدراك مشترك للأداء الإستراتيجي بين جميع الفئات والمسميات الوظيفية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وعلى كافة المجالات.

ويرى الباحث أن موظفي شركات التأمين الفلسطينية يخضعون للقوانين والسياسات والإجراءات التنظيمية نفسها، مما يؤدي إلى تقييمات متشابهة للأداء الإستراتيجي. كما أن شركات التأمين تعتمد على معايير أداء موحدة تطبق على الجميع، فقد يكون تأثير الخبرة أقل أهمية مقارنة بعوامل أخرى مثل الكفاءة أو الالتزام بالإستراتيجية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجنابي، 2021) فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (الدوري، 2020) حيث أظهرت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين أنماط التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي، في حين لم تظهر هذه الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية عند اختبار تأثير المتغيرات المختلفة.

التوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم تفسيرها حول واقع متطلبات التنفيذ الإستراتيجي ومستوى الأداء الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي من خلال استثمار هذا الهيكل القوي لتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة وتسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. يفضل تعزيز التوجيه الإستراتيجي وضمان التزام الجميع بأهداف الشركة.
2. ضرورة تدريب وتطوير القيادة الإستراتيجية من خلال تنمية المهارات القيادية لدى كبار المديرين والمسؤولين. من خلال تدريبهم على اتخاذ قرارات إستراتيجية مبتكرة ومواكبة التغيرات في السوق.
3. على الشركات أن تركز على مراجعة السياسات الإستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع احتياجات السوق المتغيرة. كما ينبغي تحديث السياسات لتشمل حلولاً مبتكرة تحفز النمو.
4. استثمار الموارد البشرية من خلال تعزيز برامج التدريب المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يمكن أيضاً تحسين التواصل الداخلي لضمان تنفيذ إستراتيجيات الشركة بكفاءة.
5. التركيز على تعلم ونمو الموظفين والاستثمار في برامج تطوير الموظفين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي تعزز التفكير النقدي والابتكار داخل المؤسسات.
6. من الضروري أن تستمر الشركات في تعزيز المرونة الإستراتيجية وبناء خطط استجابة مرنة تمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات في السوق. كما يشمل ذلك تطوير إستراتيجيات استباقية للتكيف مع الأزمات المستقبلية.
7. تحسين العمليات الداخلية من خلال تطبيق التقنيات الحديثة لبعض العمليات بهدف تحسين الوقت والتكلفة. كما يمكن تحسين التكامل بين الأنظمة الداخلية لتقليل الفجوات التشغيلية.

8. السعي المتواصل نحو تعزيز رضا العملاء من خلال مراقبة مستويات الرضا للعملاء بشكل دوري عبر استطلاعات الرأي والملاحظات. كما ينبغي تعزيز التفاعل مع العملاء من خلال تقديم خدمة عملاء متميزة والاستجابة السريعة لشكاويهم. وتطوير برامج ولاء لزيادة رضا العملاء وتعزيز علاقتهم مع الشركة.

ثانياً: المقترحات المستقبلية:

إجراء المزيد من البحوث والدراسات المعمقة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية ودورها في تنمية قطاع التأمين.

المراجع

المراجع العربية

- أبو عين، علا زياد عبدالكريم. (2016): مدى فاعلية وزارة المياه والري في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لقطاع المياه من 2008 - 2014 من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- أحمد ،عدنان محمد. (2023): آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الإستراتيجي بالجامعات، دراسة حالة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، مجلة البحوث التربوية ع43، مج1.
- أحمد، حسين مصلحي سيد(2023): أثر التنفيذ الإستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع82، ص329.
- إدريس، أحمد إدريس عبده (2017): دور مقومات الإدارة الإستراتيجية وآلياتها في التنفيذ الإستراتيجي بالتطبيق على وزارة الزراعة والموارد المائية والري - ولاية كسلا، أمار اباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج8، ع2، الولايات المتحدة الأمريكية.
- البريدي، عبدالله بن عبدالرحمن. (2021): مشكلة ملكية الإستراتيجية بوصفها تحدياً لتنفيذ الإستراتيجيات: التشخيص والعلاج: بحث كفي بدراسة حالة على جامعة سعودية حكومية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة، ع24.
- بن الدين، المهدي. (2018): تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لخدمات، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- الجرجري، أحمد سليمان. (2021): دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية

وتشكيلاتها في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مج17، ع56.

• الجنابي، حازم حمد موسى. (2021): الأداء الإستراتيجي للرئيس الأمريكي ترامب الفرص والتحديات، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة كركوك - كلية القانون والعلوم السياسية، مج10، ع39.

• حمد، حسين مصلحي سيد. (2023): أثر التنفيذ الإستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع82، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.

• الحوارة . كامل محمد. (2021): الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون العدد الأول.

• خالد، مدثر السمان. (2018): أثر الإستراتيجية الاجتماعية على تنفيذ الإستراتيجية القومية ،رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية.

• الدوري، علي عبد القادر. (2020): أثر أنماط التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج21، ع2.

• الربيعي، ميثاق طاهر. (2018): التوجه الإستراتيجي الاستباق وأثره على الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج15، ع2.

• الرشدي، عبدالعزيز ناصر. (2023): دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، جامعة القاهرة - فرع الخرطوم - كلية الآداب، مج39، ع 39 .

• الرقاد سناء كاسب عواد ، (2020). القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدتي المديرين الماجستير الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط جنيف ،إطار

السياسة الإستراتيجي للفترة ٢٠١٠ - ٢٠١٥، لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، من أجل اتخاذ قرار، مكتب العمل الدولي.

- السامرائي، عمر خالد حسين. (2015): أثر متطلبات تنفيذ الإستراتيجية على إدارة التغيير في قطاع صناعة الدواء العراقي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن .
- سعيد، دينا زين العابدين (ب. ت): دور أدوات التحليل الإستراتيجي للتكلفة في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصناعية (دراسة حالة)، جامعة السويس.
- سليمان، سهام نبيل (ب. ت): المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية عمي الشركة المصرية للاتصال بمحافظة كفر الشيخ)، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ.
- سيد، خطاب عايدة (ب. ت): قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، المؤتمر السنوي الرابع عشر: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية. جامعة عين شمس - كلية التجارة - وحدة بحوث الأزمات.
- صولح، سماح، 2016، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية، جامعة بسكرة-الجزائر ماستر تسيير المنظمات، تسيير موارد بشرية.
- الطراونة، نضال خليف موسى (2021): الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، مج36، ع1.
- الطوخي، محمد محمد السيد (2019): الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، ع106، ج2، جامعة المنصورة - كلية التربية.
- العابد (ب. ت): تنفيذ الإستراتيجية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة.
- عامر، ريم محمد (2018): علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتمية الإدارية، مج38، ع4.

- عباس سامي أحمد، (2019)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العربية للإدارة، مج 39، ع.ع.
- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد(2019): أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، مج37، ع1.
- عبدالعزيز. ناصر خنيفر (2023): دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي والاجتماعية والتربوية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية، ع39، جامعة القاهرة - فرع الخرطوم - كلية الآداب.
- العجال، عدالة (ب. ت): المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم- جامعة مستغانم، الجزائر - مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي.
- عراقية جودة، 2018، إستراتيجية إدارة المخاطر، جامعة الزيتون الأردنية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الرابع، يوليو 2015م.
- عيد، سماح فرج محمد (2023): دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، في تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية، المجلة العربية للإدارة، مج 43، ع- 1.
- الكبيسي، صالح الدين عواد (2019): تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الإستراتيجي مشاريع الصرف الصحي دراسة حالة في مشاريع المدير العام للمجاري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- كرومي، سعيد(2021): أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية بشار، دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - مخبر البحث بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج10، ع1.

- لوس، عفيفه فتحي رفل (2023): Analysis- SWOT في التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، مج39، ع12.
- المجالي محمد عبد الوهاب(2021): الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول.
- محمد أشرف عبد الرحمن (2018): أثر القيادة التحويلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية - دراسة تطبيقية الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية و المالية و المصرفية، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- المرشد، محمد نصار(2019): علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2016): واقع قطاع التأمين في فلسطين الإنجازات - الإخفاقات - التحديات.
- منظمة الصحة العالمية، (2014)، مسودة الإستراتيجية المالية للمنظمة تقرير من الأمانة، المجلس التنفيذي، دورة 36.
- مهدي، أسامة محمود (2018): تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الإستراتيجي المشاريع الصرف الصحي دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري اد صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، قسم إدارة الاعمال (كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد).
- نافع وجيه بعد السلام(2024): دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي بالجمعيات التعاونية لدولة الكويت، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع 10 .
- ياسين جليد(2011): العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية دراسة حالة - مؤسسة العجائن الصناعية- الماجستير في قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.

- Al Ramahi, Ahmed M(2015): An Examination of Strategic Performance Enablers: A Case Study of Abu Dhabi Police Perceptions, DAI-A 81/7(E), Dissertation Abstracts International, Nottingham Trent University (United Kingdom, England, D.B.A(.
- Alharthy, Abdullah H(2017): Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on, the Performance, International Journal of Business and Social Science Vol. 8, No. 1; January
- BeStrategicPlanning(2024): Importance of Strategic Implementation, <https://beststrategicplanning.com/importance-of-strategic-implementation>
- Rani, pushpa(2019): Strategy Implementation in Organizations: A Conceptual Overview, University of Oulu, Finland, management • volume 14
- Corporate Sustainability Concept – Specific, Parametres in Slovak Enterprises, Journal of Competitiveness
- Augier, Mie(2018): Strategic Implementation, Springer Nature, https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-137-00772-8_740
- Azinge, Chukwuemeka U (2021): **Hybrid *Strategy Implementation* in a Hybrid Youth–Training Organisation: A Framework for Hybrid *Strategy Implementation* Based on a Case–Study of a Hybrid Youth Training Organisation in Lagos, Nigeria**, DAI-A 84/4(E), Dissertation Abstracts International, D.B.A

- Barrows, Edward(2014): How firms in turbulent environments measure strategic performance. DAI-C 74/10, Dissertation Abstracts International, Cranfield University .United Kingdom, D.B.A.
- Bloom, Christopher(2024): Precision in Performance: A Strategic Approach to Military Tuba Audition Excerpts, DAI-A 85/12(E), Dissertation Abstracts International, The Florida State University, D.M .
- Cartwright, Roger.en. Implementing a Training and Development Strategy, Capstone.
- Cassidy Jenkins(2023): 5 Strategies to Boost Organizational Culture & Accelerate. **Company Performance.** , **Ph.D.**
<https://happycompanies.com/blog/5%205-strategies-to-boost-organizational-culture-and-accelerate-company-performance>
- Continuing(2022): Strategic performance measurement: Creating a common language to drive execution, <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2017/strategic-performance-measurement.html>
- Cooper Colin MB(2023): Crafting a Clear Vision for Strategic Business Growth, <https://www.linkedin.com/pulse/crafting-clear-vision-strategic-business-growth-colin-cooper>
- Cooper, Colin MB(2023): Crafting a Clear Vision for Strategic Business Growth, <https://www.linkedin.com/pulse/crafting-clear-vision-strategic-business-growth-colin-cooper>

- Dasan, Rafat Aziz(2019): The Impact of Information Technology on Strategy Implementation in Public Sector Organisations in Saudi Arabia, DAI-A 81/12(E), Dissertation Abstracts International, The University of Liverpool (United Kingdom, D.B.A(.
- De Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2018). Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct. Journal of Business Research. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres>.
- Dhawan, Mehak(2024): What are strategic policies?, <https://www.quora.com/What-are-strategic-policies>
- Díaz Rojas, Carlos Andrés(2023): Impact of Strategic Agility and Organizational Resilience on Strategic Performance: Mediation of Business Model Innovation, DAI-A 85/5(E), Dissertation Abstracts International, Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru),
- Don Hofstrand(2023): Vision and Mission Statements -- a Roadmap of Where You Want to Go and How to Get There, Iowa State University <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-09.html>
- Hrebiniak, L. G. (2016). Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change. Wharton School Press.
- Ifcbeyondthebalancesheet(2024): What Are Strategic Objectives, <https://www.ifcbeyondthebalancesheet.org/about-the->
- Indeed(2024): What Is Strategy Implementation? (And Its Importance), <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/strategy-implementation>

- Jerab Daoud(2023): Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage, through Differentiation Strategy, Article in SSRN Electronic Journal .
- kellerexecutivesearch(2023): Strategic Human Resource Management.
<https://www.kellerexecutivesearch.com/insight/strategic-human-resource-management/>
- kapable.c(2024): The Roles of Leadership in Strategy Implementation, <https://kapable.club/blog/leadership/roles-of-leadership-in-strategy-implementation/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
- Kelley, Karin(2024): What is Strategic Implementation? Aspects & Key Steps, <https://www.simplilearn.com/strategic-implementation-process-article>
- LinkedIn community(2024): What are the most common obstacles to effective strategic implementation, <https://www.linkedin.com/advice/0/what-most-common-obstacles-effective>
- Lorette, Kristie(2023): What Is Strategic Implementation?, <https://smallbusiness.chron.com/strategic-implementation-5044.html>
- Mustafa bin Zakaria(en): STRATEGY IMPLEMENTATION OBSTACLES ENCOUNTERED BY MALAYSIAN ENGINEERING, CONTRACTORS, ICTOM 04 – The 4th International Conference on Technology and Operations Management

- Namada, J. M. (2020): The role of strategy implementation in the relationship between strategic planning systems and performance, International Journal of Business Strategy and Automation, 1(1), 1–23.
<https://doi.org/10.4018/ijbsa.2020010101>
- Nick Jarrett-Kerr(2023): Ten Obstacles to Effective Strategy, <https://www.linkedin.com/pulse/ten-obstacles-effective-strategy-nick-jarrett-kerr-hdape>
- Peterson, Gregory(2024): Leaders' Perspectives on Internal Organizational Factors Influencing Strategy Implementation: Exploratory Case Study, DAI-A 86/2(E), Dissertation Abstracts International, University of Phoenix, D.B.A .
- Rastislav, Rajnoha(2016): Strategic Performance Management System
- Rk Naresh(2023): What are the 8 dimensions of strategic management and difference between managerial and operational controls.
https://www.researchgate.net/post/What_are_the_8_dimensions_of_strategic_management_and_difference_between_managerial_and_operational_controls?
- Šárka Zapletalová. Ing.en, Strategy, Implementation, sellesianuniversite.schoolof business admistration ,in karvina
- Sayed El-Toukhy, Mohamed El(2021): THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTATION AND STRATEGIC CONTROL IN THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANS, THE IMPORTANCE

OF IMPLEMENTATION AND STRATEGIC CONTROL IN THE EFFECTIVENESS OF, STRATEGIC PLANS

- Schleckser, James Henry(2023): Adaptive strategy; Complex adaptive systems; Leading strategy; Strategy execution; Strategy implementation; Strategy measurement, DAI-A 85/7(E), Dissertation Abstracts International, D.B.A.
- Steelman, Anna Rose(2023): Empowering Leadership in Strategy Implementation, DAI-A 84/9(E), Dissertation Abstracts International, D.B.A
- Stensaker, Inger(2021): Strategy implementation: Taking stock and moving forward, Long Range Planning, Volume 54, Issue 4,, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630120302697>
- Tandemsd(2023): The main obstacles to strategy implementation, [https://tandemsd.com/the-main-obstacles-to-strategy-implementation /](https://tandemsd.com/the-main-obstacles-to-strategy-implementation/)
- Tempo(2023): Build your strategic plan around a clear vision, <https://www.tempio.io/blog/build-your-strategic-plan-around-a-clear-vision> toolkit/strategy/strategic-objectives-and-kpis?
- Yuliansyah (2019): Strategic performance measurement system, firm capabilities and customer-focused strategy, Article in Pacific Accounting R, Lampung University Strategy

المواقع الالكترونية

- هيئة سوق رأس المال (2024) : [/https://www.pcma.ps/insurance](https://www.pcma.ps/insurance)

الملاحق

الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

أخي الموظف/ أختي الموظفة ،،، المحترم / ة

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة، وتتطلب الدراسة استطلاع آراء الموظفين في شركات التأمين الفلسطينية، لذا أرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم بكل موضوعية على عبارات الاستبانة، مع العلم أن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث: عمر رباح

الدكتور المشرف: محمود حجازي

القسم الأول - البيانات الشخصية:

- يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

☐ موظف إداري ☐ رئيس قسم ☐ مدير فأعلى

4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

- يرجى التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة بعناية والإجابة عنها بموضوعية ودقة من خلال وضع إشارة (X) في المربع الذي تراه مناسباً.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الأول- متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:						
الهيكل التنظيمي						
					1	يدعم الهيكل التنظيمي لشركة التأمين تنفيذ إستراتيجيتها.
					2	الهيكل التنظيمي في الشركة واضح ومرتب بشكل تسلسلي.
					3	الهيكل التنظيمي يسهل التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة.
					4	يتسم الهيكل التنظيمي لشركة التأمين بالمرونة.
					5	الهيكل التنظيمي يعزز سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.
					6	توزيع المهام والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي ملائم لخبرات موظفيها.
					7	الهيكل التنظيمي يتكيف بفاعلية مع التغيرات المحيطة بها.
القيادة الإستراتيجية						
					8	لدى الإدارة العليا لشركة التأمين مفهوم واضح عن التخطيط الإستراتيجي.
					9	لدى الإدارة العليا المرونة الكافية على تعديل الخطط أثناء عملية التنفيذ.
					10	تشرف الإدارة العليا لشركة التأمين على عملية المتابعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية.
					11	تتابع الإدارة العليا لشركة التأمين عملية الرقابة على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					12	تشق الإدارة العليا لشركة التأمين في قدرة موظفيها على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					13	لدى الإدارة العليا القدرة على تحفيز الموظفين للعمل بروح الفريق.
					14	تتسم العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين بالتعاون والمشاركة الفعالة.
السياسات الإستراتيجية						
					15	السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين واضحة للموظفين.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
					16	تستند السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين على الخطة الإستراتيجية المرسومة.
					17	السياسات الإستراتيجية تحسن من كفاءة الأداء للشركة خلال تنفيذ خططها.
					18	تتبع شركة التأمين سياسات إستراتيجية قابلة للتطبيق على أرض الواقع.
					19	السياسات الإستراتيجية تتوافق مع أهداف الشركة الإستراتيجية.
					20	تستعين شركة التأمين بالخبراء والمختصين عند رسم سياستها الإستراتيجية.
					21	يلتزم الموظفون بالسياسات الإستراتيجية للشركة والإجراءات المحددة.
الموارد المادية						
					22	توفر شركة التأمين الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.
					23	يتم ربط الموارد المادية بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها.
					24	لدى شركة التأمين القدرة على توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.
					25	تخصص شركة التأمين موازنة سنوية خاصة لتنفيذ الإستراتيجية.
					26	يتم تخصيص الموارد المادية وتوزيعها بشكل ملائم على أنشطة تنفيذ الإستراتيجية
					27	يتوافر لدى شركة التأمين موارد مادية لمواجهة أي ظروف استثنائية عند تنفيذ إستراتيجيتها.
الموارد البشرية						
					28	نظام الحوافز والمكافآت في الشركة يعزز مشاركة الموظفين في التنفيذ الإستراتيجي.
					29	سياسات التوظيف والاختيار تؤثر إيجابيا على جودة الأداء للشركة.
					30	يتعاون الموظفون في تبادل الخبرات والمعرفة في عملية التنفيذ الإستراتيجي.
					31	تمتلك شركة التأمين الخبرات والكفاءات التي تتلاءم مع إستراتيجية الشركة.
					32	إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين بيئة العمل للموظفين.
					33	نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة فعال.
					34	توفر شركة التأمين برامج تدريبية ذات جودة عالية لتطوير أداء موظفيها.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الثاني - الأداء الإستراتيجي:						
التعلم والنمو الإستراتيجي						
					35	تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم ومستمر لدى موظفي الشركة.
					36	يتم إعداد الموظفين لشغل مناصب إدارية أعلى مستقبلا في الشركة.
					37	يعتبر تدريب الموظفين من الأولويات الهامة لشركة التأمين.
					38	تهتم شركة التأمين بالقدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين لتحسين أدائها الإستراتيجي.
					39	تهتم شركة التأمين بتوفير المناخ المناسب لدعم وتشجيع التعلم المستمر.
					40	تشجع شركة التأمين موظفيها على اكتساب المعرفة وتطوير الذات.
المرونة الإستراتيجية						
					41	يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة على تغيير المواقف عند تنفيذ الإستراتيجية
					42	لدى شركة التأمين القدرة على مواكبة الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة بدون تعقيد.
					43	يتوافر لدى شركة التأمين القدرة على تقديم الخدمات التأمينية بكل سهولة في حالات الطوارئ.
					44	تحرص شركة التأمين على وجود خطط بديلة في الظروف الاستثنائية.
					45	تمتاز شركة التأمين بقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة.
					46	تتعامل شركة التأمين بشكل مرن مع الأزمات غير المتوقعة.
العمليات الداخلية						
					47	تهتم الإدارة العليا في شركة التأمين بالاستجابة لمتطلبات واحتياجات الموظفين.
					48	تأخذ الإدارة العليا بمقترحات العاملين حول آليات إنجاز المهام المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية الشركة.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
					49	يتم مراجعة الخطط الإستراتيجية بهدف تحسين النتائج المرجوة.
					50	تستخدم شركة التأمين الوسائل المتطورة في تنفيذ عملياتها الداخلية.
					51	تمنح شركة التأمين موظفيها صلاحيات تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة.
					52	يتم إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.
رضا العملاء						
					53	تسعى شركة التأمين لتلبية حاجات ورغبات عملائها بشكل مستمر.
					54	تأخذ شركة التأمين بعين الاعتبار ملاحظات عملائها عند رسم خططها الإستراتيجية.
					55	يتوفر لدى شركة التأمين وحدة إدارية متخصصة في التعامل مع ملاحظات وشكاوى العملاء.
					56	توفر شركة التأمين مزايا وبرامج تتلاءم مع خدماتها المقدمة للعملاء.
					57	تقوم شركة التأمين بإجراء دراسات استطلاعية للتعرف إلى مدى رضا عملائها عن الخدمات التأمينية المقدمة.
					58	تتعامل الإدارة العليا لشركة التأمين باهتمام مع التغذية العكسية الراجعة من العملاء.

وشكراً لحسن تعاونكم ...



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

أخي الموظف/ أختي الموظفة ،،، المحترم / ة

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " متطلبات التنفيذ الإستراتيجي وعلاقته في الأداء الإستراتيجي لقطاع التأمين في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة، وتتطلب الدراسة استطلاع آراء الموظفين في شركات التأمين الفلسطينية، لذا أرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم بكل موضوعية على عبارات الاستبانة، مع العلم أن إجابكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم ومساعدتكم....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث: عمر رباح

الدكتور المشرف: محمود حجازي

القسم الأول - البيانات الشخصية:

- يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

5. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

6. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس فما دون ☐ دراسات عليا

7. المسمى الوظيفي:

☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري

8. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

- يرجى التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة بعناية والإجابة عنها بموضوعية ودقة من خلال وضع إشارة (X) في المربع الذي تراه مناسباً.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
المحور الأول - متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:						
الهيكل التنظيمي						
					1	يساعد الهيكل التنظيمي لشركة التأمين في عملية التنفيذ الإستراتيجي.
					2	تقوم شركة التأمين بتطوير هيكلها التنظيمي.
					3	تطبق شركة التأمين اللامركزية في التخطيط الإستراتيجي.
					4	يتسم الهيكل التنظيمي لشركة التأمين بالمرونة.
					5	تضع شركة التأمين معايير واضحة لهيكلها التنظيمي عند تنفيذ الإستراتيجيات
					6	تقوم شركة التأمين بإعادة النظر في هيكلها التنظيمي بشكل دوري.
					7	يتلاءم الهيكل التنظيمي لشركة التأمين مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.
القيادة الإستراتيجية						
					8	لدى الإدارة العليا لشركة التأمين مفهوم واضح عن التخطيط الإستراتيجي ومراحله.
					9	تمتلك الإدارة العليا لشركة التأمين القدرة على تغيير خططها في عملية التنفيذ الإستراتيجي.
					10	تشارك الإدارة العليا للشركة في عملية المتابعة والرقابة على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					11	تثق الإدارة العليا لشركة التأمين في قدرة موظفيها على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					12	لدى الإدارة العليا القدرة على تحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق.
					13	تتسم العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين بالتعاون والمشاركة الفعالة.
السياسات الإستراتيجية						
					14	لدى شركة التأمين سياسات إستراتيجية واضحة لدى الموظفين.
					15	تستند السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين إلى أسس علمية.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					16	تراجع شركة التأمين سياساتها الإستراتيجية عند تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					17	تتبع شركة التأمين سياسات إستراتيجية قابلة للتطبيق على أرض الواقع.
					18	يتم رسم السياسات الإستراتيجية لشركة التأمين استنادا لرؤيتها الإستراتيجية.
					19	تستعين شركة التأمين في الخبراء والمختصين عند رسم سياستها الإستراتيجية.
					20	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في رسم السياسات الإستراتيجية للشركة.
الموارد المادية						
					21	توفر شركة التأمين الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.
					22	تعتمد شركة التأمين على مواردها المادية في تنفيذ إستراتيجيتها.
					23	تمتلك شركة التأمين المرونة في توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها.
					24	تخصص شركة التأمين موازنة سنوية خاصة لتنفيذ الإستراتيجية.
					25	تتلاءم الموارد المادية الموضوعة مع عملية تنفيذ خطط الشركة الإستراتيجية.
					26	يتوافر لدى شركة التأمين موارد مادية لمواجهة أي ظروف استثنائية عند تنفيذ إستراتيجيتها.
الموارد البشرية						
					27	تحفز شركة التأمين موظفيها على المشاركة في عملية التنفيذ الإستراتيجي.
					28	يشارك الموظفون في وضع الحلول والمقترحات لمواجهة المشكلات التي قد تظهر خلال التنفيذ الإستراتيجي.
					29	يتعاون الموظفون في تبادل الخبرات والمعرفة في عملية التنفيذ الإستراتيجي.
					30	تمتلك شركة التأمين الخبرات والكفاءات التي تتلاءم مع إستراتيجية الشركة.
					31	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة تتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.
					32	تهتم شركة التأمين بالقدرات الإبداعية لموظفيها عند تنفيذ الإستراتيجية.
					33	توفر شركة التأمين البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء موظفيها.
المحور الثاني - الأداء الإستراتيجي:						
التعلم والنمو الإستراتيجي						

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					34	تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم ومستمر لدى موظفي الشركة.
					35	يتم إعداد الموظفين لشغل مناصب إدارية أعلى مستقبلا في الشركة.
					36	يعتبر تدريب الموظفين من الأولويات الهامة لشركة التأمين.
					37	تهتم شركة التأمين بالقدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين لتحسين أدائها الإستراتيجي.
					38	يشارك الموظفون الإدارة العليا في شركة التأمين لتقديم المقترحات الهادفة لتطوير إستراتيجية الشركة.
					39	تشجع شركة التأمين موظفيها على اكتساب المعرفة وتطوير الذات.
المرونة الإستراتيجية						
					40	يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة على تغيير المواقف عند تنفيذ الإستراتيجية
					41	لدى شركة التأمين القدرة على مواكبة الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة بكل سهولة وبدون تعقيد.
					42	يتوافر لدى شركة التأمين القدرة على تقديم الخدمات التأمينية بكل سهولة في حالات الطوارئ.
					43	تحرص شركة التأمين على وجود خطط بديلة يتم اللجوء إليها في الظروف الاستثنائية.
					44	تمتاز شركة التأمين بقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة.
					45	لدى شركة التأمين دائرة مختصة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة.
العمليات الداخلية						
					46	تهتم الإدارة العليا في شركة التأمين بالاستجابة عن استفسارات الموظفين حول خططها الإستراتيجية.
					47	يقدم الموظفون ملاحظاتهم حول آليات إنجاز المهام المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للشركة.
					48	يتم مراجعة الخطط الإستراتيجية بهدف تحسين النتائج المرجوة.
					49	تستخدم شركة التأمين الوسائل التكنولوجية المتطورة في تنفيذ أعمالها ومهامها.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					50	تمنح شركة التأمين موظفيها صلاحيات تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة.
					51	يتم إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المناسب.
رضا العملاء						
					52	تسعى شركة التأمين لتلبية حاجات ورغبات عملائها بشكل مستمر.
					53	تأخذ شركة التأمين بعين الاعتبار ملاحظات عملائها عند رسم خططها الإستراتيجية.
					54	يتوفر لدى شركة التأمين وحدة إدارية متخصصة في التعامل مع ملاحظات وشكاوى العملاء.
					55	توفر شركة التأمين مزايا وبرامج تتلاءم مع خدماتها المقدمة للعملاء.
					56	تقوم شركة التأمين بإجراء دراسات استطلاعية للتعرف إلى مدى رضا عملائها عن الخدمات التأمينية المقدمة.
					57	تتعامل الإدارة العليا لشركة التأمين باهتمام مع التغذية العكسية الراجعة من العملاء.

وشكراً لحسن تعاونكم ...

المحكمون

الرقم	الاسم		التخصص	مكان العمل
1	د. سلامة سالم	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة
2	د. سهير الشوملي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة فلسطين التقنية
3	د. عطية مصلح	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
4	د. صلاح صبري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
5	أ. د. شاهر اعبيد	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
6	د. طارق المبروك	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	جامعة القدس المفتوحة
7	أ. د. خالد حسن زبدة	أستاذ	علوم مالية ومصرفية	جامعة القدس المفتوحة
8	د. محمود ملحم	أستاذ مساعد	إدارة عامة	جامعة القدس المفتوحة
9	د. رائد السعد	أستاذ مشارك	المحاسبة	الجامعة العربية الأمريكية
10	د. جمال رباح	أستاذ مساعد	النحو العربي	جامعة القدس المفتوحة
11	أ. د. عمر أبو عيدة	أستاذ	الاقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
12	د. رائد عريقات	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	الجامعة العربية الأمريكية