



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين  
في الضفة الغربية

إعداد:

عبد الرحيم "محمد طلال" رشدي "الزير الحسيني"

إشراف:

د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية  
الدراسات العليا في جامعة الخليل

نيسان 2017 م



# تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين

في الضفة الغربية

إعداد الطالب:

عبد الرحيم الحسيني

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2017 /4 /25 الموافق 1438 هـ وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

الأعضاء	التوقيع
د. سمير أبو زنيد	مشرفاً ورئيساً د. سمير أبو زنيد
د. أسامة شهوان	ممتحناً داخلياً د. أسامة شهوان
د. محمد حسونة	ممتحناً خارجياً د. محمد حسونة

## الإهداء

أحمد الله وأثني عليه بما هو أهل له على ما أنعم عليّ من نعمه الكثيرة والتي من بينها إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بقوله تعالى : (لَنْ نَشْكُرَكَ تَمَّ لَأَنْزِدَنَّكَ) سورة إبراهيم آية 7 إلى من أحمل اسمه بكل اقتحار . . إلى من كلفه الله بالهيبية والوقار . . إلى من علمني العطاء بدون انتظار . . أرجو من الله أن يطعمه من ثمار الجنة ، ستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ..

إلى والدي العزيزين

إلى ملاكي في الحياة . . إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان . . إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

وإلى القناديل التي توهجت حولي إخوتي

إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

## الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسولنا الكريم محمد، صلى الله عليه وسلم، وبعد،

فإن الشكر لله الذي أعانني ووفقني لإنجاز هذا العمل، ثم الشكر للدكتور الفاضل سمير أبو نريد الذي تابع ودقق الرسالة وقدم من جهده ووقته

### الكثير

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة، وأمتن لهم لأنهم أحاطوني بالرعاية والتقدير، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

ولا يفوتني أن أشكر الإخوة الذين قدموا لي الدعم المعنوي، مما عززني وثراد من دافعتي وأخص بالذكر العاملين في شركات التأمين العاملة في الضفة

### الغربية

وأشكر كل أساتذتي كل في موقعه في جامعة الخليل .

وأسأل الله أن يجزي القائمين على جامعة الخليل خير الجزاء، الذين بعزيمتهم

وتصميمهم يسروا سبل المعرفة لينهل الطلبة من منابعها .

## تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية

الطالب: عبد الرحيم الحسيني

إشراف: د. سمير أبو زنيد

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية ، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية، والبالغ عددهم 1362 موظفًا وموظفة، وتمّ اختيار (176) موظفًا وموظفة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من صدقهما بالطرق المناسبة، وكذلك تم التحقق من ثباتهما، حيث بلغ الثبات (93%)، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، كما أن مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. كما لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل). وأظهرت الدراسة وجود فروق في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين

في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها بين المدير والموظف لصالح المدير وبين رئيس القسم والموظف لصالح رئيس القسم، وكذلك توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وبين 5-10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة قيام شركات التأمين بتدريب الموظفين على العمل الإداري وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب وتطوير العاملين وخصوصاً ممن خبرتهم قليلة، وكذلك الإهتمام بشكل فاعل بتقييم الأداء حيث يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في شركات التأمين.

## **Abstract**

### **Human Resource Development and Its Impact on Job Performance in Insurance Companies in The West Bank**

The study aimed to identify human resources developments and its impact on employee's performance at insurance companies in west bank. The population of this study is 1362 employees. To pursue the study, a random sample of 176 has been selected and several interviews have been conducted. The questionnaire has been distributed to random employees as a means to achieve the study objectives. The study has been validated using several methods, and has been verified; the verification accuracy is 93%. The study has concluded the following findings: The need to enhance human resource development and job performance was high from employees' perspective. Moreover, the study has also concluded that human resource development and its dimensions (development, learning, and training) has a positive impact on employee performance (employees' satisfaction, performance evaluation) at insurance companies in west bank from employees' point of view. There are no variances in the survey responses regarding the impact of human resource development on job performance in light of demographic variables (gender, qualification, and workplace). However, the study has shown variances in employee's response regarding human resource development impact on employee performance levels at insurance companies in the west bank, from employees point of view, between the manager and the employee for the benefit of the manager and the employee and department head for the benefit of department head. also the study has shown variances in employees response regarding human resource development impact on employee performance levels at insurance companies in the west bank, from employees point of view, between those with more than 10 years of experience and those with less than 5 years for the benefit of those with more than 10 years of experience, and between those with higher than 10 years of experience and those with 5-10 years of experience for the benefit of those with more than 10 years of experience. According to the above results, the researcher recommends insurance companies to conduct trainings to develop its personnel skills, especially those whom they have little experience. Also, the research recommends insurance companies to take care of job performance to determine the training needs for the employees in insurance companines in west bank.



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرن الماضي على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن السنوات الأخيرة من القرن العشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص (حمود وخريشة، 2009: 19).

وتبرز أهمية دور تنمية الموارد البشرية من خلال فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر وبشكل فعال وهام على تقدم وتطور المؤسسة في عالمنا الحاضر، عالم العولمة الذي تسوده المنافسة الشديدة، حيث أن تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء للمؤسسة وتحسين حياة الأفراد في آن واحد، وبالتالي التأكيد على ضرورة الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد، لتحقيق أهداف الطرفين " المؤسسة والأفراد فيها (شبير، 2006).

كما إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية ما في المنظمة أو من قبل وحدة تنظيمية متخصصة بتنمية الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخة، 2010: ص150).

ويشير جودة (2010) إلى أن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، ويعبر عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقاً لموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

ويرى القريوتي (2010) أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأديته مهامه الوظيفية، بمعنى آخر أن يكون هناك عدلاً فيما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه نتاج جهده.

ويحتل قطاع التأمين مكانة بارزة في خطط التنمية الاقتصادية لمختلف دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء لما يتمتع به هذا القطاع من دور استراتيجي في زيادة معدلات النمو الاقتصادي

وتشجيع المنافسة بتوفير الخدمات وتلبية حاجات ورغبات العملاء إضافة إلى دوره الأساسي في المساهمة في معالجة مشكلات الفقر والبطالة وذلك بترسيخ مفهوم التوظيف الذاتي الذي يتحقق بإضافة مشاريع تأمين قائمة على مفهوم الريادة والإبداع (إدريس والمومني، 2013: 106).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعيش المنظمات هذه الأيام في بيئة متغيرة في العالم بشكل عام، وفي الأراضي الفلسطينية بشكل خاص، فهي تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد المدخلات الإدارية التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، لذا تتبع مشكلة هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تلقاها تنمية الموارد البشرية وموضوعاتها عموماً ووظائفها وأهدافها نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف تنمية الموارد البشرية وأهداف ووظائف شركات التأمين. هذه الأهمية المتزايدة تفرض على تنمية الموارد البشرية أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير أنشطتها سعياً إلى الوصول إلى سياسات قادرة على تطوير وتدريب العنصر البشري والاحتفاظ به وتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

### 3.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما واقع تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية؟
3. هل هناك أثر لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. هل هناك فروق في متوسطات أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية في الشركة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل)؟
5. ما هي معوقات تنمية الموارد البشرية وما تأثيرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية؟

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على :

1. واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية

2. واقع الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية
3. أثر التنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها
4. الفروق في متوسطات أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية في الشركة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل)
5. معوقات تنمية الموارد البشرية وما تأثيرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية.

### 5.1 أهمية الدراسة:

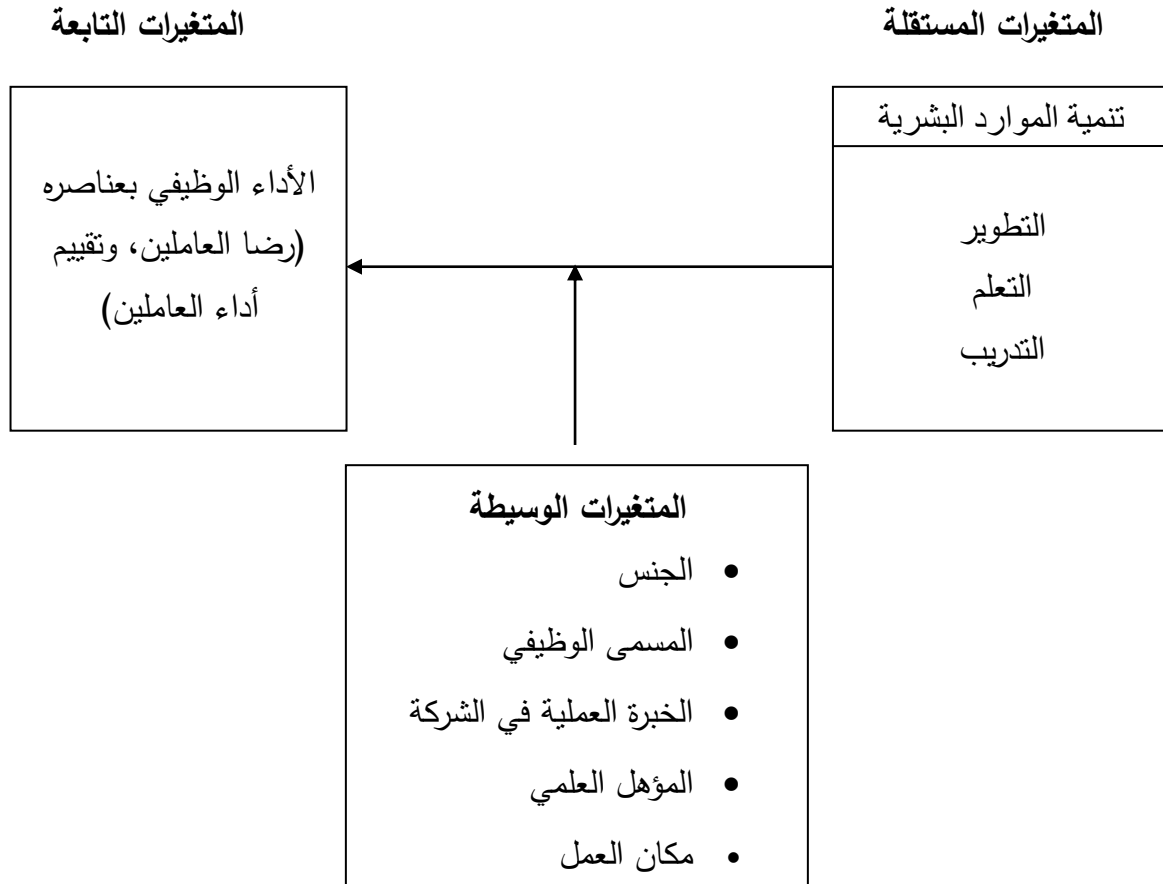
تظهر أهمية الدراسة من خلال البحث في تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركات التأمين من خلال تقديم آليات عمل تعزز من قدرة العاملين في هذه الشركات على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وكذلك ربط تنمية الموارد البشرية بالبيئة الداخلية من خلال تعزيز نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها.

أما على الصعيد البحثي فيمكن أن تغني هذه الدراسة المكتبة العربية والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، كما تضيف هذه الدراسة مادة نظرية يمكن الاستفادة منها على الصعيد الأكاديمي، وكذلك من خلال هذه الدراسة يمكن وضع تصور لدى المديرين في شركات التأمين حول تنمية الموارد البشرية في الفكر الإداري وبيان علاقة الممارسات الإدارية للموارد البشرية بنجاح شركات التأمين.

## 6.1 فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية في الشركة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل)

## 7.1 متغيرات الدراسة:



## 8.1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي

**الحدود البشرية:** العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية.

**الحدود المكانية:** الضفة الغربية

**الحدود الزمانية:** خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2017/1/1-2017/5/1م.

## 9.1 مصطلحات الدراسة:

**الموارد البشرية:** هي كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة

يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية

(Dessler,2015: 315).

**تنمية الموارد البشرية:** هي عملية تزويد العاملين بالمهارات، والمعارف التي تستخدمها الآن أو في

المستقبل، وتطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام

جديدة أوكلت لهم (Dessler,2015:316).

**الاداء الوظيفي:** انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها

قادرة على تحقيق أهدافها (أبو شيخة، 2010:214).

**شركات التأمين:** هي نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دوراً مزدوجاً وتقدم الخدمات المالية لمن يطلبها، كما أنها تحصل على الأموال المؤمن لهم لتعيد استثمارها في مقابل عائد يشاركون فيه (الغصين وزاهر، 2014:213).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

تتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي تمحور حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين، وقد قد قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تنمية الموارد البشرية والمبحث الثاني الأداء الوظيفي أما المبحث الثالث فتتناول شركات التأمين في الضفة الغربية، كما تناول هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمحورت حول موضوع الدراسة.

#### 1.1.2 المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية وتطويرها الثروة الحقيقية والرئيسية للبشرية، لذلك أصبح الاهتمام بالعنصر البشري متزايد لقدرته على الابتكار، والتطوير، والاختراع، والتجديد، وكلما تمكنت الدولة من الحفاظ على ثرواتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها، عن طريق التأهيل والتدريب، كلما تقدمت اقتصاديا، واجتماعيا، وثقافيا بين الأمم الأخرى (عبود، 2011)، وسوف يتناول هذا الفصل الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية من خلال توضيح مفهومها، وأهدافها، وأبعادها، والعوامل المؤثرة عليها، والأساليب الحديثة في تنميتها، وأهميتها الاقتصادية.

وقد استأثرت تنمية الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عن سواه من حقول المعارف

الإنسانية، سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبير أو الصغير والعامّة أو الخاصّة أو التعاونية، وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة، إذ أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى، حيث أنه يتميز باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعاً هو عدم السيطرة على أدائه (حمود والخريشة، 2009: 13).

لذلك فقد أصبح من المتفق عليه بين الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا تنمية الموارد البشرية أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية أو فنية أو مالية أو بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، وبذلك تولد الاقتناع العميق لدى غالبية المهتمين بقضية التنمية بجوانبها الاقتصادية والفنية والإدارية بأن السبب الهام والمؤثر على نجاح المنظمة أو فشلها هو مستوى جودة سياسات تنمية الموارد البشرية وكفاءة الإدارة في تلك المنظمات في اتباع تخطيط استراتيجي متكامل في تنمية الموارد البشرية بما يحقق الميزة التنافسية بين المنظمات (أبو بكر، 2008: 7).

لذلك فإن التسميات التي أطلقت على العناصر العاملة في المنظمة من الناحية التاريخية تتباين وكان أكثرها شيوعاً في العقود الماضية إدارة الأفراد التي تركز جل الاهتمام بشأنها على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف، حيث اصطلح البعض على الاهتمام في مجال إدارة الأفراد على السعي في الحصول على القوى العاملة، وقد شاع استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي،

إن تنمية القوى البشرية كغيرها من حقول المعرفة الإنسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها حيث أن تلك التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية والفلسفية للعاملين في مختلف تلك الحقول الإنسانية، إذ أن البعض اعتبر الفرد مجرد آلة والبعض الآخر اعتبره الأساس الذي يركز عليه العمل الإنتاجي، ووفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لتنمية الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى أن تمر القوى البشرية بسلسلة من التطورات والتي تمثلت بما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: حيث اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة، وبذلك فقد كانت القوى العاملة تمثل بالنسبة لمسؤول العمل مجرد سلعة تباع وتشتري وفقاً لاحتياجات سوق العمل.

2. مرحلة الثورة الصناعية (نهاية القرن التاسع عشر): حيث اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة مما استدعى إلى إيجاد نظام لإدارة الأفراد.

3. مرحلة القرن العشرين: حيث اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في تنمية الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلر، حيث سعى إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين والتدريب والتحفيز والتركيز على الإنتاجية.

4. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين: حيث شهدت هذه المرحلة الكثير من التطورات الملحوظة في تنمية الموارد البشرية (حمود والخرشة، 2009).

## مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية (الداوي، 2008).

ويعرفها أبو النصر (2007: ص87) بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المنقهما لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

ويعرفها نعيم (2012: ص93) بأنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة

ويعرفها الباحث بأنها العملية التي تعمل المنظمة بالتخطيط من أجل تدريب وتعليم وتطوير العاملين من أجل الحصول على أفضل أداء.

## خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص أوجزتها مانع (2015) في النقاط

التالية:

❖ عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل

❖ عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة

❖ نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه.

❖ نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير تنمية الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

❖ نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز.

### أهداف تنمية الموارد البشرية:

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثير هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، ويجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بتنمية الموارد البشرية، وبالطريقة التي تستغل وتنمي بها هذه الموارد، سواء بتكوين سياسات الأفراد، أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل،

ومن المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، وتنمية الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومدير تنمية الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى إليها المديرون الآخرون لتحقيقها (عقيلي، 2006).

فتنمية الموارد البشرية تسعى وبشكل دائم إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تملكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل كلفة، ومن هنا يبرز دور تنمية الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل في المنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بالإنتاجية العالية، ويمكن من خلال ذلك تقييم مدى فاعلية تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بمدى مساهمتها الفاعلة في تحقيق أهدافه (ماهر، 2005).

وهناك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها في المنظمات وهي كما يلي (أبو شيخة، 2010):

- ❖ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- ❖ أيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

- ❖ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- ❖ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- ❖ توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج، وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- ❖ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- ❖ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار عيّن يؤثر عليهم.
- ❖ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.
- ❖ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

## أبعاد التنمية الموارد البشرية

### أولاً: التدريب

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الادارية، فتنمية الموارد البشرية في أي منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الانتاجية وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الانتاج، هذا ويختلف التعليم عن التدريب، أي لا

ترتبط بالضرورة بعمل، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية اسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة (ابو شيخة، 2010).

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثماراً في تنمية الموارد البشرية و يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف في كل من المدى القصير والطويل، وقد حصرت أبو سليمة (2007) هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة:

- ❖ فوائد التدريب للأفراد حيث يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل ويساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع، يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات و يفتح المجال نحو الترقية والتقدم، ويقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل، و يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع و يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز، ويقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.
- ❖ فوائد التدريب للمنظمة حيث يعمل على تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته والاقتصاد في النفقات، وتحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة، وتحسين معنوية العاملين و يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، و تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية، وتنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة، وتخفيض الحوادث وإصابات العمل.



## ثانياً: التعلم:

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها (مانع، 2015).

## ثالثاً: التطوير

فيتمثل في الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، لذلك فإن عملية التطوير هي عملية استراتيجية لا ترتبط بالموقف الحالي فحسب وإنما تعتمد على الرؤيا المستقبلية للمؤسسة (عباس، 2006).

ويرى الباحث أن التدريب والتطوير والتعلم يهدف إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين. وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل. ولكن يسعى التدريب

أيضا إلى تنمية مهارات جماعات العمل وفق ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة ويطلق على كل ذلك تنمية الموارد البشرية.

### أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية:

لا شك بأن مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يستخدم للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن تنمية الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من تنمية الموارد البشرية التي تحقق هذه الخطط والأهداف وأن التخطيط للقوى البشرية ضروري للمنظمة الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وأن مكونات الخطة تتضمن جانبي الموازنة بين العرض والطلب على تنمية الموارد البشرية وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على النحو التالي (الطائي وآخرون، 2006: 158):

1. يساعد تخطيط تنمية الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط تنمية الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط تنمية الموارد البشرية قبل وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. يساعد تخطيط تنمية الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

5. يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

6. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج تنمية الموارد البشرية.

7. يساعد في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

8. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء تنمية الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

9. تؤدي إلى نوع الموازنة الكفوءة بين نشاطات ووظائف تنمية الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق الموازنة كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

### تطوير استراتيجية المنظمة وتنمية الموارد البشرية:

يتطلب تنمية وتطوير استراتيجية المنظمة إحداث نوعاً من التوفيق بين الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة وتساهم تنمية الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة والتي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة، ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانيات المنظمة يجب على مسؤولي تنمية الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار استراتيجية المنظمة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الاستراتيجية، وإعداد نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم والتأثير على دافعيتهم للعمل وتحقيق تكاملهم مع المنظمة.

إن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (أبو بكر، 2008: 15).

## وظائف تنمية الموارد البشرية

### أولاً تحليل العمل:

لقد فرض التغيير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجيه المنظمة، على تنمية الموارد البشرية أن تغيير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلا عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة (عقيلي، 2006).

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر من البيانات عن العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة، والأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في مهام، وجميع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم

الوظيفة أو طريقة أدائه، ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس التشابه في الأنشطة من حيث نوعها أو التابع في الأنشطة أو المهام والتكامل في الأنشطة أو المهام، ويقوم المحلل بالتأثير في تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعية للأنشطة أو المهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى أو الأدنى منها، وعلى شكل الأدوات المستخدمة، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، وعلى مواصفات من يشغلها (حجازي، 2005).

إن الهدف من تحليل العمل هو الحصول على البيانات المتعلقة بالواجبات التي يتوقع من العامل القيام بها، وبالطرائق والأدوات والمعدات والمواد التي يستعان بها أثناء أداء العمل، وبالمهارات والمعارف المطلوبة للأداء الفعال، ودرجة ومستويات هذه المهارات والمعارف ونوعيتها وعلاقات العمل بغيره من الاعمال، وبالظروف المحيطة به وفرص التقدم المتاحة فيه، حيث تمثل هذه البيانات الأساس الذي يتم على ضوءه إعداد وصف واضح ومفصل للوظيفة من ناحية ومواصفات متكاملة وشاملة لشاغل هذه الوظيفة من ناحية أخرى.

### ثانياً تصميم العمل:

تتطوي عملية تصميم العمل على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها العمل، وطبيعة الصلات التفاعلية وأيضاً ظروف الأداء لهذا العمل، ويشير مفهوم تصميم العمل إلى إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه، ويقصد بتصميم العمل تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون

المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة  
(ماهر، 2005).

### أهداف تخطيط تنمية الموارد البشرية:

بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط تنمية الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي:

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب  
والمكان المناسب.

2. مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض  
تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى تنمية الموارد البشرية  
الكافية لاحتياجات المنظمة.

3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي  
تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.

4. إعداد ميزانية لتنمية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو  
إنهاء الخدمات.

5. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الموارد البشرية وأنشطتها  
المختلفة (سالم وصالح، 2006).

## خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لا تختلف تنمية الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الاستراتيجية المرتبطة بالعاملين، سيما وأن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعاً لدى المنظمات الرائدة، إذ أن مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتضمن ما يلي:

1. صياغة الاستراتيجية: حيث أن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، إذ أنها تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق، إضافة إلى تزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي تمارسها.

2. تنفيذ الاستراتيجية: أي القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية.

3. الرقابة والتقييم الاستراتيجي: حيث أن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تتحقق من الانحرافات التي ترافق تنفيذ المشروع (حمود والخرشة، 2009).



## 2.1.2 المبحث الثاني الأداء الوظيفي

الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي للعنصر الأساسي فيه ، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات، وقدرات لإنجاز الأعمال (آل سعود، 2008)، ويرى الجساسي (2010) أن النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة أي تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط. واعتبر المانع (2015) الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها. وأكد الغول (2011) على الأهمية التطبيقية للأداء من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها.

### معدلات الأداء

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة (آل سعود، 2008).

## متطلبات الأداء الوظيفي :

حدد الغول (2011) متطلبات الأداء الوظيفي بما يلي:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

## محددات الأداء:

فقد حدد آل سعود (2008) ثلاث محددات للأداء وهي:

أولاً: الدافع إلى العمل: ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد ، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت

الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها ، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

**ثانياً: بيئة العمل (مناخ العمل) :** إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

**ثالثاً: القدرة على أداء العمل :** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول ، والخصائص الشخصية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

## أهمية تقييم الأداء:

هناك العديد من الأهداف يمكن الحصول عليها وتحقيقها جراء تقييم الأداء والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. استعراض الإنجاز الماضي للمرؤوسين والنتائج المتحققة من ذلك الإنجاز.
  2. اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء الأول وعلاج الثاني.
  3. البحث عن كيفية تحسين الأداء في المستقبل.
  4. الاستماع لوجهة نظر المرؤوسين وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه تجاه زملائه ورؤسائه في العمل، وظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام.
  5. توفير جو من الصراحة والتشجيع وجعل المرؤوس يشعر بأن المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات (أبو شيخة، 2010).
- ومن هنا يلاحظ أن عملية تقييم الأداء مهمة للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء من حيث تحقيقها لأغراض التالية:

⇒ يمثل تقييم الأداء تغذية راجعة بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحسن الناس من أدائهم دون الاستفادة من التغذية الراجعة.

☞ الإدارة بالأهداف: فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا اشتركوا فيه أصلاً.

☞ مراجعة سلم الرواتب حيث يفيد تقييم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقييم.

☞ إنجاح عمليات التخطيط فكلما كان هناك تقييم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة.

☞ الحفاظ على العدالة والمساواة: ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلاوة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم (عبودي، 2006: 159).

### أنواع تقييم الأداء:

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتقييم الأداء هما:

1. تقييم الرسمي .

2. تقييم الأداء غير الرسمي.

إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائما إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية.

ومما يجدر بالملاحظة وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ ان التعبير عنها بالأرقام يجنبها الانحياز ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الاطلاق، فإن بعض الفعاليات يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة فإن على المنظمة والقائمين بعملية التقييم التحوط من عدم القدرة ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين. (العزاوي وجواد، 2010)

#### مراحل تقييم الأداء:

وقد حدد عبودي (2006) مراحل تقييم الأداء بما يلي:

1. تحديد المقيم، لا شك أن إدارة الأفراد هي الأقدر على التقييم ولتحقيق الموضوعية وعدم

التحيز تشترك دائما الإدارة العليا في عملية التقييم.

2. تحديد المعايير التي ستستخدم في عملية القياس.

3. تحديد أسلوب القياس المناسب.

4. تحديد دورية القياس والتقييم، أو بمعنى آخر تحديد الفاصل الزمني بين كل قياس على

أساس أن هذه العملية تتسم بالاستمرارية.

5. تحديد علنية أو سرية النتائج.

6. تصميم سجلات الأداء.

7. تصميم استمارة قياس وتقييم الأداء.

### **الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء:**

وقد وصفت أبو سليمة (2007) الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء بما يلي:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: لا بد من تفكيك أداء الموظفين إلى أجزاء محددة حتى تستطيع

الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.

2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا

أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي

ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيههم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين ، وعلى انتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا زال الكثير من المديرين في وطننا العربي يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبيا على أدائه بشكل مباشر.



7. اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل بنواحي عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل...إلخ.

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مستقبلا وعلى الرئيس أن يحدد جوانب التطوير وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء
- رفع كفاءة الاتصالات
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات

#### أهداف تقييم الأداء :

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

1. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

2. تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب عملية بصورة مستمرة (سالم وصالح، 2006: 105).

### وظيفة تقييم أداء تنمية الموارد البشرية

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (الهيبي، 2005)، ويقدم ماهر (2014) تعريف لتقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية. أما كشواي (2006) فيعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.

وحسب رأي الباحث فإن قدرة الموظفين للقيام بنوع معين من العمل تتراوح من شخص لآخر حيث أن لبعض الأفراد قدرة أكثر من غيرهم للقيام بعمل ما فالبعض يبدي إبداعاً في العمل ويصبح من الركائز الأساسية للمؤسسة، في حين لا يمكن الاعتماد على آخرين ممن اتصفوا بالاتكالية والإهمال

في أداء الأعمال ولذا كان لا بد من عملية تقييم مستمرة لأداء العاملين ليكافئ المحسن ويعاقب المسيء، وحتى تكون عملية مكافأة العاملين عادلة فيجب أن تسبقها عملية التقييم.

### 3.1.2 المبحث الثالث شركات التأمين في الضفة الغربية:

قطاع التأمين لا يختلف عن بقية منظمات الأعمال في سعيه إلى إيجاد أرضية وقاعدة ملائمة لبناء الأنظمة الهادفة إلى تبني أنشطتها على اعتبار أنها من المحركات الأساسية نحو تحقيق الأداء الأفضل الذي يقود إلى تحقيق الربحية التي تساعد على تغطية كافة النفقات وبالتالي تعظيم الحصة السوقية. إن فاعلية الوظيفة التسويقية تشكل احد عناصر النجاح الجوهرية للاستراتيجية التأمينية وهذه الفاعلية تتحقق من خلال تبني استراتيجية فاعلة للأداء التأميني. لذلك تبذل إدارة هذا القطاع جهودا كبيرة في تسويق خدماتها بطرق مختلفة بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتصف بالتغير الدائم مما يفرض عليها دراسة السوق بين الحين والآخر والتعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للعملاء. وقد تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بفلسفة التوجه السوقي والتي تتبع من التغيرات التي تعيشها منظمات الأعمال حاليا على الصعيدين المحلي والدولي. ولقد تزايدت درجة الاهتمام بمفهوم التوجه السوقي نتيجة ظروف التحول الاقتصادي الهادف إلى التحول من فلسفة السوق المخطط إلى فلسفة السوق المفتوح والذي تسوده التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات الزبون وحاجاته، وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون. ادت هذه التطورات إلى زيادة رغبة الإدارات العليا في الكثير من المنظمات في التعامل بشكل علمي منظم مع ظروف التغيرات البيئية الجديدة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة حاجة المنظمات لتغيير فلسفتها الإدارية وتبني التوجه السوقي كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارات هذه المنظمات باعتباره من أهم

المتطلبات لمواجهة الظروف البيئية الجديدة لما له من أثر على ربحية المنظمات. وحقيقة الأمر فإن تلك الظروف البيئية الجديدة سوف تجعل الأساليب التقليدية لتطوير الخدمات والمنتجات غير مجدية نتيجة الحاجة إلى السرعة في الأداء ونتيجة ارتفاع معدلات تغير التكنولوجيا، ومن ثم زيادة الحاجة إلى توليد المعلومات بشكل يساعد على تطوير المنتجات والخدمات في ضوء الاحتياجات الحقيقية لعملاء المنظمة. ونظرا لكون المتغيرات البيئية تتسم بالاستمرارية فإن متخذ القرار التسويقي يحتاج إلى العديد من المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي يعمل فيها، ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين. لذلك يجب أن يكون للمنظمات نظام معلومات تسويقية يهتم بجمع القدر الكافي من المعلومات، والذي يسمح لها بمسايرة تلك التحولات التي تحدث في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وفي الوقت المناسب. (إدريس والمومني، 2013: 106).

وتهدف شركات التأمين إلى تحقيق أكبر ربحية ممكنة، من خلال سعيها إلى زيادة ربحية أنشطة الأعمال التي تقوم بها حيث لا تقتصر ربحية شركات التأمين على زيادة أسعار التأمين فقط بل يشترط في أرباح شركات التأمين أن يكون مستواها مقبولاً وأن يتوفر في معدلاتها الاستقرار والاستمرارية. حيث تتيح الزيادة في حجم الأرباح المحققة إلى إمكانية تخفيض أسعار التأمين، وهذا من شأنه أن يساعد على تقوية المركز التنافسي للشركة، وزيادة حصتها السوقية بما ينعكس بشكل إيجابي على قيمة الاحتياطات المكونة. إلا إن إدارة شركات التأمين تواجه مشكلة الموازنة ما بين عوامل الربحية والسيولة والكفاءة والملاءة المالية، وبناء على أهمية السيولة لشركات التأمين وكفاءة

إدارتها في استخدام أصولها، ومدى قدرة شركات التأمين على سداد التزاماتها عند الاستحقاق  
(الغصين وزاهر، 2014: 245).

### شركات التأمين في الضفة الغربية

الشركة	سنة التأسيس	الرؤية
شركة المشرق للتأمين	1994	تهدف شركة المشرق للتأمين لتلبية متطلبات سوق التأمين على أعلى المستويات، من خلال فريق متمرس يبذل أقصى طاقاته في تقديم الخدمة التأمينية المميزة ومواكبة كل حديث في صناعة التأمين في العالم.
شركة فلسطين للتأمين	1992	تطمح شركة فلسطين للتأمين إلى أن تكون الشركة الرائدة والأمثل بين شركات التأمين الفلسطينية وأن تكون خيار كل مواطن فلسطيني يرغب بالحصول على خدمات التأمين و أن تعزز شعارها (أنتم معنا بأمان).
الشركة الأهلية للتأمين	1994	تلتزم الشركة بدورها الاخلاقي والمجتمعي تجاه اسرة الشركة ومجتمعها المحلي على السواء، حيث تتمتع كشركة مساهمة عامة بمنظومة من القيم والمبادئ وبمعايير الحوكمة وبالممارسات الادارية الرشيدة، فهي تلتزم بمدونة لسلوك الاخلاق في كافة الممارسات والانشطة، وتحرص على نشر معايير المواطنة الصالحة، والاخلاص بالعمل وتراعي تحسين بيئة العمل الداخلية، وتواصل التزامها بدعم المبادرات والمشاريع المجتمعية التنموية
الشركة العالمية المتحدة للتأمين	2010	نحن في الشركة العالمية المتحدة للتأمين نسعى لأن نكون شركاء حقيقيين وفاعلين لزيائنا لإدارة الأخطار المحيطة بأعمالهم، وأردنا أن نكون الأكثر فاعلية في بناء صناعة تأمين رائدة في وطننا، هذا التزاماً منا ووفاءً لبلدنا و مواطنينا، فقد جمعنا أعرق الخبرات و درسنا تجارب الآخرين لأننا ساعين إلى التميز والتفوق
شركة ترست للتأمين	1994	تؤمن ترست العالمية للتأمين بأهمية دورها ومساهمتها في بناء الاقتصاد الفلسطيني، وتلتزم بدورها الريادي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، وذلك من خلال تحملها لمسئوليتها تجاه المجتمع ومصداقيتها العالية في التعامل مع المؤمن لهم وتحمل المسؤولية تجاههم
شركة التكافل للتأمين	2006	توفير كافة خدمات التأمين التكافلي للمؤسسات و الافراد من خلال اطار مؤسسي ملتزم بمفاهيم الحداثة وبما لا يتعارض مع احكام الشريعة الاسلامية ويحافظ على مصالح مشتركي صندوق التكافل والمستثمرين في رأس مال الشركة.

الشركة الوطنية للتأمين	1992	الحصول على مركز الصدارة في قطاع التأمين من خلال تقديم الخدمات التأمينية المتميزة لكافة القطاعات الاقتصادية في فلسطين والعمل على توفير أفضل التغطيات التأمينية المناسبة للعملاء.
------------------------	------	---

## مفهوم التأمين

يمكن تعريف التأمين بأنه: عملية يحصل بمقتضاها أحد الأطراف، وهو المؤمن له، نظير دفع قسط، على تعهد معيناً لصالحه أو لصالح الغير في الطرف الآخر وهو المؤمن، تعهداً عند تحقق خطر معين. وذلك بأن يأخذ على عاتقه مهمة تجميع مجموعة من المخاطر يدفع بمقتضاه هذا الأخير أداء جراء المقاصة بينها وفقاً لقوانين الإحصاء،

يعرف آخرون التأمين بأنه اتفاق بين طرفين هما المؤمن (شركة التأمين) والمستأمن (الشخص الذي يرغب بالتأمين) الغرض منه درء المخاطر عن الطرف الثاني في حال وقوعها وحصوله على تعويضات تتناسب مع الأضرار التي تلحق به من هذا الخطر، وعلى ذلك فإن هذا الاتفاق ينشئ حقاً للمستأمن بحصوله على التعويض كما ينشأ التزام على المؤمن بدفع هذا التعويض وفي سبيل استكمال هذه الحلقة لا بد من أن يقوم المستأمن بدفع مبالغ مالية بصورة أقساط أو غيرها، وحتى يمكن للمؤمن الوفاء بالتزاماته هذه، لا بد من أن يقوم بإدارة واستثمار وتنمية المبالغ والمدخرات التي يقوم بتجميعها، وفي ذلك تتحقق التنمية بسوق المال ويتحقق الرخاء والنمو الاقتصادي في البلد (الغصين وزاهر، 2014: ص248).

ويعرف التأمين من الناحية القانونية أنه عملية فنية تزاولها هيئات منظمة مهمتها جمع أكبر عدد ممكن من المخاطر المتشابهة ويتحمل المؤمن عن طريق المقاصة أعباء هذه المخاطر وفقاً لقوانين

الإحصاء وبذلك يتحصل المؤمن له أو من يعينه في حالة تحقق الخطر على تعويض مالي (برغوتي، 2014: ص76).

### أهمية شركات التأمين

تعد شركات التأمين إحدى أهم المنشآت المالية التي تستهدف دعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ، فالتأمين يحقق الاستقرار الاقتصادي من خلال تحقيق الرفاه الاجتماعي ورفع مستوى المعيشة للفرد والمجتمع. حيث يلعب التأمين دوراً أساسياً في تحقيق الاستقرار و التنمية الاقتصادية من خلال حفظ رأس المال والممتلكات حيث تعتبر شركات التأمين شركات أموال. لذلك تحرص الكثير من الدول على تعزيز الثقة باعطائها أدواراً مهمة في التأمين على المشروعات والممتلكات الحيوية في القطاعين العام والخاص (النعيمي، 2011).

### نشأة التأمين:

لقد جاء التأمين من فكرة التعاون والتكافل بين المجتمعات البشرية في إطار ما يسمى بالتأمين التعاوني، حيث توزع الخسائر التي كانت تلحق بأحد الأعضاء وذلك بعد تحقق الخطر. لقد اظهر لنا التاريخ أن قدماء المصريين كونوا جمعيات تقوم على نفس الفكرة سميت بـ "مجتمعات دفن الموتى" بغرض تحمل (مراسيم الدفن من تحنيط، تشييد القبور....) و ذلك نظير اشتراك يدفعه الأعضاء في عهد الحضارات القديمة كالإغريقية و الآشورية والهندوس ازدهر التبادل التجاري فيما بينهم، و للحفاظ على السفن البحرية من الغرق و القرصنة ظهر ما يسمى بالقرض البحري الذي يعمل على ازدهار التبادل التجاري، حيث تقوم هذه الفكرة على قيام شخص بإقراض مجهزة للسفينة

بما يحتاجه من المال فيكون هذا المبلغ (القرض) من حق المقرض، بالإضافة إلى الفائدة إذا وصلت السفينة و الحمولة بسلام إلى مقاصدها، لكن في حالة ضياع الحمولة فإنه يخسر المبلغ. يعد التأمين البحري من أقدم أنواع التأمين حيث نشأ في نهاية القرن الثالث عشر واستمر حتى القرن الخامس عشر والذي ظهر في صورة مختلفة عن القرض البحري على أيدي الإسبان و البرتغال، في نفس الوقت الذي ظهر فيه التأمين البحري ظهر بما يسمى التأمين على الحياة و ذلك أنه كان يؤمن على الريان و البحارة و ذلك بنفس الأسعار التي تؤمن على السلع وزادت أهمية التأمين على الحياة عند ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر. أما التأمين على الحريق، فكان ظهوره بحريق لندن الشهير سنة 1666 الذي أدى إلى خسائر مادية كبيرة ولذلك زاد الاهتمام بهذا الفرع من فروع التأمين لدرجة أنه أنشأت شركات تأمين للمساهمة في التأمين على هذا الخطر خلال القرن الثامن عشر ظهرت أنواع أخرى من التأمين أهمها التأمين على المسؤولية و التأمين على حوادث العمل . ومع التطور الصناعي، ظهرت أنواع أخرى منها التأمين على الحوادث الشخصية والتأمين على تلف الآلات الميكانيكية و التأمين على آفات الزراعة و هلاك المواشي، التأمين على حوادث النقل البري و الجوي و التأمين على أخطار الحروب بالإضافة إلى التأمين من المسؤولية في مزاوله المهن، تأمين الديون... غيرها (برغوتي، 2014: 3).



## أنواع التأمين

اختلف فقهاء التأمين في تقسيم أنواع التأمين، حيث وردت عدة تقسيمات كما يلي:

### أولاً- التقسيم من حيث عنصر التعاقد:

يمكن تقسيم التأمين طبقاً لعنصري الاختيار و الإلزام في التعاقد إلى نوعين أساسيين:

التأمين الاختياري (الخاص): يشمل التأمين الذي يتعاقد عليه الفرد أو المنشأة بمحض اختيارهم و يشترط في هذا النوع من التأمين حرية الاختيار في التعاقد بين شركة التأمين و الفرد أو المنشأة، يشمل هذا النوع من التأمين كل أنواع و فروع التأمين التي يتوافر لها الأساس السابق و نذكر على سبيل المثال: تأمين الحوادث و تأمين الحريق و تأمين السيارات و التأمين البحري والمسؤولية المدنية (غير إجباري) و يطلق على مثل هذا النوع بالتأمين الاختياري أو التجاري أو الخاص .

التأمين الإلزامي: يشمل كل أنواع التأمين التي تلتزم الدولة بتوفيرها للأفراد أو المنشآت أو تلزمهم بالتعاقد عليها و ذلك من أجل تحقيق هدف إجتماعي أو لمصلحة طبقة ضعيفة في المجتمع، أي أن عنصر الإلزام من طرف الدولة هو الأساس في هذا النوع و الذي يتم على أساسه التعاقد و نجد هذا النوع من التأمين يشمل كافة فروع التأمينات الاجتماعية مثل ( العجز، الشيخوخة، الوفاة، البطالة، المرض.....) كذلك يشمل بعض فروع التأمين مثل التأمين الإلزامي للسيارات (النعمي، 2011).

ثانياً - التقسيم حسب الغرض من التأمين أو طبقاً للطرق المختلفة لإجراء التأمين:

حسب هذا التقسيم قد تكون التأمينات مصلحة خاصة كما يمكن أن تكون مصلحة اجتماعية عامة و لذلك نميز بين نوعين:

**التأمين الخاص التجاري:** يقوم هذا التأمين على أساس تجاري وغرضه تحقيق الربح، حيث يقوم بهذا النوع من التأمين شركات التأمين المساهمة و هيئات التأمين بالاكنتاب، حيث يتم حساب قسط التأمين مع تغطية الخطر المؤمن منه و يضاف إليه نسبة أخرى لتغطية الأعباء الإدارية و نسبة الربح التي تهدف إليها مثل هذه الهيئات

**التأمين الاجتماعي:** ظهرت أنشطة التأمينات الاجتماعية وذلك لمراقبة ومراعاة ظروف العمل و العمال وذلك من قبل الحكومات المختلفة والتي تهدف إلى تغطية أخطار الشيخوخة، العجز المرض والحوادث خاصة أثناء العمل، حيث يتحمل صاحب العمل و العامل تكلفة التأمين جنباً إلى جنب و لهذا السبب عادة ما تتولى إحدى الهيئات مسؤولية التأمينات الاجتماعية بما يسمح لها بتقديم خدمة تأمينية موحدة تساعد كثيراً في خفض واثق التأمين الخاصة بها (برغوتي، 2014).

## 2.2 الدراسات السابقة:

### 1.2.2 الدراسات العربية

دراسة القصرابي (2016) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في

جامعات جنوب الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المقابلات الشبه منتظمة والاستبانة كأدوات لتحقيق أهداف الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (191) من العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، وتبين أن إدارة الموارد البشرية لها دور في صنع القرارات الإدارية، وتبين وجود فروق في إدارة الموارد البشرية تعزى على الجامعة لصالح جامعة بيت لحم، كما تبين أن هناك فروق في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح مدراء دوائر إدارة الموارد البشرية، كما تبين وجود فروق في مدى مساهمة الموارد البشرية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية لصالح نواب رؤساء الجامعات.

دراسة مانع (2015) بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات

(محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي")

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676

مفردة وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ عدم وجود فروقات حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

**دراسة القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات حيث طبقت على عينة مكونة من 88 مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، كما يوجد أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن في مجال نظم التعويضات والتدريب والتطوير، كما أنه هناك أثر لمشاركة العاملين في الجامعات الخاص في الأردن على أداء الجامعات في الأردن.

دراسة العلول (2011) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في

### الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في ظل الفكر الاداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تحديد درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من جميع الاكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الازهر، الاقصى، الاسلامية، القدس المفتوحة) والبالغ عددهم (1309) اكاديميا، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي(52 % ) ، وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، توجد فروق جوهرية ذات دالة احصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و ذلك لصالح الجامعة الاسلامية والازهر والاقصى.

دراسة الطهراوي (2010) بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء

### المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية

الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في محافظات غزة والتي بلغ تعدادها (889) منظمة، وقد توصلت الدراسة الى ان 80 % من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وان تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، ومستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر ب (78 % ) ، واطهرت الدراسة ان التمويل الخارجي يساهم بشكل اساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات وان (75 %) من القائمين على صياغة واعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب و ملائم لتلك المهمة، لا يوجد ادارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، ان استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الاداء المؤسساتي بشكل عام.

**دراسة المسعودي (2010) بعنوان معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية**

**بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات، وقد تمثلت عينة الدراسة في مديري الموارد البشرية وموظفيها، وأهم نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تتمثل في الروتين، وضعف الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، ومعوقات تقنية تتمثل في نقص الإرشادات الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ومعوقات بشرية تتمثل في ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية بكافة التعاملات الإلكترونية.

دراسة الضمور (2009) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في

الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها هناك علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. كما توصلت هذه الدراسة إلى هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية.

**دراسة أبو زايد (2008) بعنوان: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره**

هدفت الدراسة الى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من اجل تطوير إدارة هذه الموارد، تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم ( 3764 ) موظف، وقد توصلت الدراسة الى وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وان هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، واطهرت الدراسة وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية، واتضح كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

**دراسة العبادي وشعبان (2007) بعنوان: دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في معمل اسمنت الكوفة واختبار علاقة ارتباط بين التحديات الإستراتيجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة



تعكس أسلوب التحديات الإستراتيجية وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، هو أصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة، من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين ولديهم كفاءة في تلبية رغبات الزبائن

### **دراسة شبير ( 2006 ) بعنوان تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره**

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، أما الدراسات الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي، تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة للبحث من خلال الإطلاع على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانتين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى، وتم توزيع استبانته واحدة لمستوى الإدارة العليا، وثلاث استبانات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، وتم وضع معايير محددة لاختيار عينة الدراسة بحيث لا يقل عدد الموظفين في المؤسسة عن ( 25 ) موظفًا، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها: عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة، ووجود مشاكل مالية وإدارية

ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، كما انه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي، إن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Sadder,2013) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

استهدفت هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت إلى أهم النتائج منها عدم تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية في الجامعات، فضلا عن أنها في حال وجودها كممارسات، فإنها لا تحقق النتائج المرجوة منها بشكل فعال، حيث أن قسم الموارد البشرية في الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة المنوطة به دون أن يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل.

دراسة (Sani, Abdulkader,2012) بعنوان: أثر ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات، ولهذه

الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

دراسة (Caliskan, Esra, 2010) بعنوان: أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. وذلك من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ستمكن مديري الموارد البشرية لتصميم البرامج التي ستؤول إلى نتائج تشغيلية إيجابية على المنظمة وبالتالي أداء المنظمة ككل. وخلصت الدراسة إلى أن طريقة إدارة المنظمة لعناصرها البشرية هي التي تحدد أداء المنظمة.

دراسة (Rathnawera, 2010) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارة الموارد البشرية مثل الرضى الوظيفي، الالتزام، والاحتفاظ بالموظفين في القطاع العام للبنوك في سيرلانكا

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارة الموارد البشرية مثل الرضى الوظيفي، الالتزام، والاحتفاظ بالموظفين في القطاع العام للبنوك في سيرلانكا، استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات تتكون من (209) عمال يعملون في مختلف

الأقسام في اثنين من البنوك العامة في سيرلانكا واستخدم الباحث أدوات التحليل لتحليل بيانات الدراسة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة والرضا الوظيفي، الالتزام، الاحتفاظ بالموظفين.

دراسة (Ayanda, O.J and Sani, A.D, 2010) بعنوان أثر ممارسات إستراتيجية إدارة

### الموارد البشرية على المنظمات الحكومية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية، تناولت الدراسة (255) من موظفي الخدمة المدنية المدنية موزعين على (30) وزارة حكومية في النيجر، استخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول للنتائج، أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارية الموارد البشرية كانت متوسط مع اداء المنظمات الحكومية، وأظهرت الدراسة أيضا بأن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيرا على اداء المنظمات الحكومية.

دراسة (Dharmasriri, 2009) بعنوان: التوجهات الإستراتيجية لمديري الموارد البشرية في

### جنوب آسيا

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجهات الإستراتيجية لمديري الموارد البشرية في جنوب آسيا، إذ تناولت العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالمنظمة التي تسهم في التوجهات الإستراتيجية لمديري إدارة الموارد البشرية ومدى أثر الترابط بينهما. طبقت الدراسة على البنوك التجارية عالية الأداء في كل من بنغلادش والهند والباكستان وسيريلانكا. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل الشخصية ظهرت

في المعرفة والمهارات والإدراك وكمتطلبات العمل، أما العوامل المتعلقة بالمنظمة فقد برزت في كل من وضوح مفهوم إدارة الموارد البشرية عند المديرين وتوجهات الاداء.

دراسة (Sheikh, Qamar,2009) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بدعم الإدارة، بيئة العمل، التعويضات على الاحتفاظ بالعاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بدعم الإدارة، بيئة العمل، التعويضات على الاحتفاظ بالعاملين، استخدمت الدراسة تقنية الإحصاء الوصفي لمعرفة أثر الممارسات، طبقت الدراسة على عدد من الجامعات والبنوك في مدينة (بهاولبور) في الباكستان، إذ وزعت استبانة لهذا الغرض على عينة مكونة من (101) من الإداريين في مختلف المنظمات المذكورة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية لهذه الممارسات على الاحتفاظ بالعاملين.

دراسة (Abu-Doleh, 2006) بعنوان تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن

استهدفت هذه الدراسة تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعوقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة .وتوصلت الى أهم النتائج ومنها أن الشركات التي لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية هي الشركات المالية بنسبة 59%، بينما الشركات الصناعية نسبتها(45.8%)، أما مجموع الشركات الصناعية والمالية ( فنسبته 51 %) ، كما دلت هذه النتائج

على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل تام بين تخطيط الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة تنمية الموارد البشرية وربطتها بالأداء مثل دراسة المانع (2015) ودراسة الطهراوي (2010) ومن الدراسات ما ربطت الموارد البشرية بإدارة المعرفة مثل دراسة العلول (2011)، كما تناولت دراسة أبو زايد (2010) ودراسة شبير (2006) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن الدراسات ما تناول التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية مثل دراسة العبادي وشعبان (2007)، ومن الدراسات ما ربط التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية مثل دراسة (Sadder,2013).

اتفقت دراسة المانع (2015) ودراسة الطهراوي (2010) على أن مستوى التنمية البشرية في المؤسسات عالياً واختلفت الدراسات مع دراسة العلول (2012) التي أظهرت درجة متوسطة لتنمية الموارد البشرية.

وقد اكدت دراسة المانع (2015)، ودراسة الطهراوي (2010)، على أن تنمية الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أداء العاملين.

وقد أظهرت دراسة المانع (2015) عدم وجود فروقات تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، كما أظهرت دراسة العلول (2011) أن هناك فروق في تنمية الموارد البشرية لصالح الإناث.

تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت موضوع من أهم المواضيع التي تتعلق بتنمية الموارد البشرية في قطاع يعتبر من أهم القطاعات في المجتمع الفلسطيني وهو شركات التأمين والتي لها دور كبير في تقديم الخدمات المتعددة للمواطنين، وبناء التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الفلسطيني، حيث أن تنمية الموارد البشرية هي إحدى وظائف إدارة الموارد، والسبب في ذلك أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل مهم من مداخل التنمية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2017/1/1-2017/5/1م، والبالغ عددهم 1362 موظفاً وموظفة، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:



جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	سنة التأسيس	الشركة
230	1994	شركة المشرق للتأمين
150	1992	شركة فلسطين للتأمين
210	1994	الشركة الأهلية للتأمين
222	2010	الشركة العالمية المتحدة للتأمين
215	1994	شركة ترست للتأمين
175	2006	شركة التكافل للتأمين
160	1992	الشركة الوطنية للتأمين
1362	المجموع	

3.3 عينة الدراسة :

استخدم الباحث العينة العشوائية، بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (176) موظفاً وموظفة. حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (176) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي لها، وبيّن الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	البدايل	المتغيرات
110	ذكر	الجنس
66	أنثى	
16	مدير	المسمى الوظيفي
24	رئيس قسم	
136	موظف	
50	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية في الشركة
102	بين 5-10 سنوات	
24	أكثر من 10 سنوات	

14	ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي
124	بكالوريوس	
34	دبلوم	
4	ثانوي فأقل	
76	الخليل	مكان العمل
48	بيت لحم	
52	رام الله	

### 4.3 أدوات الدراسة:

لفحص فرضيات الدراسة، قام الباحث ببناء استبانة لقياس تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، وقد تم بناء الاستبانة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة على محورين: المحور الأول تكون من المعلومات الأولية، والمحور الثاني فقرات الاستبيان وتكون من (58) فقرة، مقسمة إلى مجالين: المجال الأول يقيس تنمية الموارد البشرية، وقد تكون من (40) فقرة، والمجال الثاني يقيس الأداء الوظيفي، وتكون من (18) فقرة، كما في الملحق رقم (1).

ومن أجل التعرف على المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية تم إجراء مقابلات مع مديري الفروع في شركات التأمين كما هو موضح في ملحق رقم (2).

### 5.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (3)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

### 6.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (3.3):

جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
تنمية الموارد البشرية	40	0.913
الأداء الوظيفي	18	0.874
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	58	0.938

يلاحظ من الجدول (3.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.93 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 93% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على تنمية الموارد البشرية 91%، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

للمؤشرات السلوكية الدالة على الأداء الوظيفي 87%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

### 7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: تنمية الموارد البشرية بأبعادها الثلاث (التطوير، والتعلم، والتدريب).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي بعناصره (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين)

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية في الشركة، والمؤهل

العلمي، ومكان العمل)

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجتين والإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات

الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها، ولفحص الأثر بين تنمية الموارد البشرية والأداء  
تم استخدام (Regression Model) وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية  
. SPSS

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

## 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما واقع تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن تنمية الموارد البشرية، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها أولاً واقع تنمية الموارد البشرية

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
81.6%	مرتفعة	0.36	4.08	التطوير	1
81.6%	مرتفعة	0.39	4.08	التعلم	2
82.2%	مرتفعة	0.43	4.11	التدريب	3
81.8%	مرتفعة	0.34	4.09	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تنمية الموارد البشرية بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.34) وهذا يدل على أن تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعاً ولجميع المحاور جاء بدرجة مرتفعة.

#### (أ) التطوير:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التطوير في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التطوير في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
86.2	مرتفعة	0.59	4.31	تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الإبداع
86.2	مرتفعة	0.65	4.31	تعمل الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة في العمل
83.8	مرتفعة	0.63	4.19	توجد رؤيا واضحة تسعى الشركة إلى تحقيقها
83.6	مرتفعة	0.68	4.18	توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة إلى تحقيقها
82.2	مرتفعة	0.81	4.11	تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل
82.2	مرتفعة	0.74	4.11	توفر الشركة بيئة عمل ابداعية
81.4	مرتفعة	0.71	4.07	تسعى الشركة إلى تطوير عملية الاتصال التواصل بين العاملين



81.4	مرتفعة	0.75	4.07	تتمى الشركة الطاقات الفكرية لدى العاملين باستمرار
80.8	مرتفعة	0.45	4.04	تعزز الشركة العمل الجماعي
80.8	مرتفعة	0.78	4.04	تبحث الشركة عن أفضل الموارد البشرية
80.4	مرتفعة	0.82	4.02	تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
78.2	مرتفعة	0.86	3.91	تبحث الشركة عن الطاقات الفكرية باستمرار
77.4	مرتفعة	0.71	3.87	يتم إشراك العاملين وذوي الأداء المرتفع في اتخاذ القرارات
77.2	مرتفعة	0.99	3.86	تهيئ الشركة الفرصة للموظفين في المشاركة في الاستراتيجيات وتطوير الأنظمة
81.6%	مرتفعة	0.36	4.08	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التطوير في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التطوير بلغ (4.08) والانحراف المعياري (0.36) وهذا يدل على أن التطوير جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الإبداع) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.59)، بينما كانت الفقرة (تهيئ الشركة الفرصة للموظفين في المشاركة في الاستراتيجيات وتطوير الأنظمة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.99).

## ب) التعلم:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعلم في

شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (3.4) يوضح ذلك

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التعلم في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
85.2	مرتفعة	0.61	4.26	هناك منهج واضح للعمل يطلع عليه العاملين
83.4	مرتفعة	0.57	4.17	تستخدم الشركة أساليب لصقل مهارات العاملين
83.4	مرتفعة	0.69	4.17	يتم تعزيز مواطن القوة لدى العاملين
83	مرتفعة	0.75	4.15	تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعلم
82.8	مرتفعة	0.57	4.14	لدى العاملين قابلية لتحمل المسؤولية بشكل جماعي
82.6	مرتفعة	0.67	4.13	تنمي الشركة لدى العاملين الاحساس بالمسؤولية
82.4	مرتفعة	0.56	4.12	تعمل الشركة على بناء شخصية العاملين لمواجهة التحديات
82.2	مرتفعة	0.72	4.11	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة
81	مرتفعة	0.71	4.05	يتبادل العاملين الخبرة أثناء العمل

80.2	مرتفعة	0.71	4.01	تعرف الشركة العاملين على رؤية ورسالة وأهداف وغايات الشركة
79	مرتفعة	0.73	3.95	يتم معالجة مواطن الضعف لدى العاملين
78.8	مرتفعة	0.83	3.94	يوجد في الشركة جانب تخطيطي من أجل سد احتياجات السوق
77.8	مرتفعة	0.81	3.89	يتم مشاركة العاملين في معظم الاجتماعات التي يتم عقدها
%81.6	مرتفعة	0.39	4.08	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعلم في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التعلم بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.39) وهذا يدل على أن التعلم جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (هناك منهج واضح للعمل يطلع عليه العاملين) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.61)، بينما كانت الفقرة (يتم مشاركة العاملين في معظم الاجتماعات التي يتم عقدها) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.81).

#### ج) التدريب:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدريب

في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التدريب في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
85	مرتفعة	0.74	4.25	توزع المادة التدريبية على المتدربين من اللقاء الأول
84.4	مرتفعة	0.61	4.22	تدريب العاملين على توجيه سلوكهم نحو المطلوب
84.4	مرتفعة	0.71	4.22	يوجد في الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم
84.2	مرتفعة	0.69	4.21	يتم الاستعانة بمدرين ذو كفاءة من أجل تدريب العاملين
83	مرتفعة	0.64	4.15	هناك مدرين متخصصين يتم الاستعانة بهم في مجال عمل شركات التأمين
82.2	مرتفعة	0.63	4.11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الشروع بالتدريب
82.2	مرتفعة	0.68	4.11	تعمل الشركة على تدريب العاملين على كيفية الاتصال والتواصل
81	مرتفعة	0.71	4.05	تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم
81	مرتفعة	0.73	4.05	تتميز المادة التدريبية بانها قادرة على تحقيق أهداف الشركة
81	مرتفعة	0.64	4.05	أساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي
80.8	مرتفعة	0.75	4.04	توفر الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين
80.8	مرتفعة	0.74	4.04	يرتبط التدريب باستعداد الموظفين
78.8	مرتفعة	0.81	3.94	يوضح المدربون أهداف التدريب من أول لقاء
82.2%	مرتفعة	0.43	4.11	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التدريب بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن التدريب جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (توزع المادة التدريبية على المتدربين من اللقاء الأول) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.74)، بينما كانت الفقرة (يوضح المدربون أهداف التدريب من أول لقاء) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.81).

يعزو الباحث هذه النتيجة على أن العاملين في شركات التأمين تسعى باستمرار إلى تنمية الموارد البشرية من اجل منافسة الشركات الأخرى كما تعمل شركات التأمين على الاهتمام برأس المال البشري الذي يعتبر من أهم الموارد التي من خلالها يتم الحصول على الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تزيد من الحصة السوقية للشركة، كما أن الاهتمام بالموارد البشرية يعتبر من أهم الاهتمامات في العمل الإداري لأن الموارد البشرية يتم من خلالها تطوير العمل الإداري. وهذا ما أكدته دراسة المانع (2015) ودراسة الطهراوي (2010)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العلول (2012) التي أظهرت درجة متوسطة لتنمية الموارد البشرية.

### ثانياً مستوى الأداء الوظيفي

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات

مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
82.0%	مرتفعة	0.48	4.10	1 رضا العاملين
82.2%	مرتفعة	0.37	4.11	2 تقييم أداء العاملين
82.0%	مرتفعة	0.38	4.10	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة

نظر العاملين فيها، أن مجال الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(4.10) والانحراف معياري (0.38) وهذا يدل على أن الأداء الوظيفي مرتفع، ولجميع المحاور

أيضا جاء بدرجة مرتفعة.

(أ) مستوى رضا العاملين:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رضا

العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (6.4) يوضح

ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

رضا العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
83.8	مرتفعة	0.71	4.19	يمنح العاملين تأمين صحي يفي باحتياجاته
83.6	مرتفعة	0.71	4.18	تضع الشركة الرجل المناسب في المكان المناسب
83	مرتفعة	0.71	4.15	تسعى الشركة إلى تحقيق الرضا لدى العاملين من خلال منحهم المكافآت
82.2	مرتفعة	0.77	4.11	يمنح العاملين درجة من الحرية في التصرف أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم
82.2	مرتفعة	0.76	4.11	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة
81	مرتفعة	0.69	4.05	تعمل الشركة على تعويض العاملين بعدل عند نهاية الخدمة
81	مرتفعة	0.74	4.05	تعتمد الشركة على الأداء لترقية العاملين فيها
80.8	مرتفعة	0.69	4.04	يتم منح الموظفين المكافآت المادية قياساً بالأداء الذي يقومون به
80.4	مرتفعة	0.69	4.02	يتم منح الموظفين المكافآت المعنوية قياساً بالأداء الذي يقومون به
<b>82.0%</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>0.48</b>	<b>4.10</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رضا العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة

نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال رضا العاملين بلغ (4.10) والانحراف

المعياري (0.48)، وهذا يدل على أن رضا العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يمنح

العاملين تأمين صحي يفى باحتياجاته) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.71)، بينما كانت الفقرة (يتم منح الموظفين المكافئات المعنوية قياساً بالأداء الذي يقومون به) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.69).

#### ب) تقييم أداء العاملين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
84.2	مرتفعة	0.57	4.21	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
83.8	مرتفعة	0.62	4.19	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين
82.8	مرتفعة	0.55	4.14	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.
82.4	مرتفعة	0.58	4.12	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
82.2	مرتفعة	0.74	4.11	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
81.4	مرتفعة	0.71	4.07	يُحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.
80.8	مرتفعة	0.67	4.04	يتمتع العاملون بالمقدرة على حل مشاكل العمل.
80.8	مرتفعة	0.71	4.04	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.



80.6	مرتفعة	0.68	4.03	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
82.2%	مرتفعة	0.37	4.11	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية بلغ (4.11) والانحراف المعياري (0.37)، وهذا يدل على أن تقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.57)، بينما كانت الفقرة (تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.68).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقييم العاملين يتم بطريقة عادلة لأن شركات التأمين تسعى إلى الحصول على عاملين يتميزوا بالإبداع في العمل الإداري من أجل تطوير العمل في الشركة وكذلك الحصول على عاملين يتميزون بقدرتهم على جذب الزبائن وكذلك يستطيعون تنظيم أعمالهم اليومية بحيث يكون هناك تنظيم في العمل الإداري، كما أن الشركات تعمل على توفير المستلزمات التي يحتاجها العاملين من أجل الحصول على رضا العاملين وذلك من أجل توفير الراحة النفسية للعامل

وهذا يتمثل من خلال توفير الخدمات الأساسية له للحصول على اداء عالي متميز يستطيع من خلال الرضا الحصول على الولاء للعمل وذلك لتوفير استقرار للعمل الإداري ومنافسة الشركات الأخرى واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطهراوي (2010).

#### 2.2.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (8.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي

في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

الدالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R	B	المتغيرات	
0.000	13.37	0.047	0.712	0.62	مستوى الأداء الوظيفي	تنمية الموارد البشرية

يلاحظ من الجدول (8.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.71)، وبلغ مستوى الدلالة

الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن العلاقة إيجابية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة

لا يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

#### أولاً التطوير:

تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير التطوير على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (9.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير التطوير على مستوى الأداء الوظيفي في شركات

التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
التطوير	0.567	0.604	0.057	9.98	0.000
مستوى الأداء الوظيفي					

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.60)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن العلاقة إيجابية بين مجال التطوير ومستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

## ثانياً التعلم:

تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير التعلم على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (10.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير التعلم على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التعلم	0.616	0.616	0.061	10.30	0.000
مستوى الأداء الوظيفي					

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.61)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً؛ أي أن العلاقة إيجابية بين مجال التعلم ومستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

## ثانياً التدريب:

تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير التدريب على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (11.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير التدريب على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التدريب	0.614	0.614	0.066	10.27	0.000
مستوى الأداء الوظيفي					

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.61)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ أي أن العلاقة إيجابية بين مجال التدريب ومستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العالم في تطوير مستمر في العمل الإداري لذا لا بد أن يكون هناك مستجدات يوماً بعد يوم في العمل الإداري لذا نجد أن العاملين يواكبون هذه التطورات من خلال عناصر التنمية البشرية (التطوير، والتعلم، والتدريب) فمن خلال تطوير العاملين أنفسهم يتطور أدائهم الوظيفي وكذلك من خلال التعلم والبحث عن التطورات التي تحصل يوماً بعد يوم على العمل الإداري فإن العاملين يتطورون في أدائهم، كما أن التدريب يكسب العاملين مهارات تجعل لديهم القدرة للتعامل مع المشكلات التي تعصف بالعمل الإداري وكذلك تنمية روح الإبداع من أجل تطوير أعمالهم للمحافظة على المؤسسة التي يعملون بها وهذا جميعه ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا ما اكدته دراسة المانع (2015)، ودراسة الطهراوي (2010).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية في الشركة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل)

#### أولاً الجنس

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في

شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	110	4.07	0.370	1.206	0.272
أنثى	66	4.13	0.254		

يتبين من خلال الجدول (12.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.20)، ومستوى الدلالة (0.27)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

#### ثانياً المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات

التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.33	2	0.666	6.414	0.002
داخل المجموعات	17.97	173	0.104		
المجموع	19.30	175			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.41) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر الفروق استخدم الباحث التحليل الإحصائي المتقدم (Post-Hoc) واستخدام اختبار (LSD)، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير			0.172667*
رئيس قسم			0.227265*
موظف			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أن الفروق كانت بين المسمى الوظيفي مدير، وبين الموظف و كانت الفروق لصالح المدراء والذين كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، كما جاءت الفروق بين رئيس قسم وبين الموظف وكانت الفروق لصالح رئيس قسم. والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

ثالثاً الخبرة العملية في الشركة.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية في الشركة، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية في الشركة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.206	2	0.603	5.760	0.004
داخل المجموعات	18.10	173	0.105		
المجموع	19.30	175			



يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (5.76) ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية في الشركة ولمعرفة مصدر الفروق استخدم الباحث التحليل الإحصائي المتقدم (Post-Hoc) واستخدام اختبار (LSD)، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية في الشركة

الخبرة العملية في الشركة	أقل من 5 سنوات	بين 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات			
بين 5-10 سنوات			
أكثر من 10 سنوات		0.267759*	0.21256*

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبين أقل من 5 سنوات، وكانت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات والذين كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، كما جاءت الفروق بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وبين بين 5-10 سنوات وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى. رابعاً المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات

التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.821	2	0.274	2.545	0.058
داخل المجموعات	18.488	172	0.107		
المجموع	19.308	175			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.54) ومستوى الدلالة (0.058) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

خامساً مكان العمل.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات

التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.389	2	0.195	1.781	0.172
داخل المجموعات	18.919	173	0.109		
المجموع	19.308	175			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.781)، ومستوى الدلالة (0.172)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين يسعون إلى تطوير أنفسهم في العمل الإداري حيث أن تنمية الموارد البشرية للعاملين في شركات التأمين تكون لجميع العاملين على حدٍ سواء حيث لا يوجد تمييز بين الذكور والإناث وبين المستويات التعليمية للعاملين وكذلك بين مكان العمل، فالشركة عندما تعقد الدورة للعاملين فإنها تعقدتها لجميع العاملين في الشركة دون تفریق فالهدف من تنمية المواد البشرية الحصول على أعلى أداء لتحقيق أهداف الشركة بغض النظر عن جنس أو مؤهل أو

مكان عمل الموظف، كما أنه ظهر هناك فروق لتنمية الموارد البشرية لصالح المدير نظراً لكونه يمتلك مهارات إدارية أكثر من غيره من الموظفين وكذلك رئيس القسم فهو يمتلك القدرة على إدارة العمل الإداري أكثر من الموظفين لذا فهو لديه القدرة على التعامل مع المهارات التي تعمل على تطوير العمل الإداري أكثر من الموظفين لأن شركات التأمين تعمل على منح الترقيات بناءً على تقييم الأداء لذا فإن المدير ورئيس القسم لديهم أداء أعلى من الموظفين الآخرين لذا نجد أن الفروق كانت لصالحهم، أما بالنسبة للخبرة العملية فإن الموظفين الذين خبرتهم أعلى لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات التي تعصف في شركات التأمين أكثر من غيرهم لذا نجد أنه كلما زادت الخبرة اكتسب الموظف مهارات أكثر مما يؤدي إلى زيادة أدائه الوظيفي، كما أن الخبرة العملية تزيد من قدرة الموظف على اتقان العمل، وقد أظهرت دراسة المانع (2015) عدم وجود فروقات حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، كما أظهرت دراسة العلول (2011) أن هناك فروق في تنمية الموارد البشرية لصالح الإناث.

**ما هي معوقات تنمية الموارد البشرية وما تأثيرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية؟**

أظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع مدراء أقسام شركات التأمين أنه من أهم المعوقات في تنمية الموارد البشرية هي أنه لا يوجد استراتيجيات واضحة داخل الشركة يتم العمل من خلالها من أجل تنمية الموارد البشرية، كما أنه لا يوجد ميزانية مخصصة من أجل تنمية الموارد البشرية وكذلك لا يوجد برنامج متخصص يتم العمل من خلاله من أجل تنمية الموارد البشرية وهذا جميعه ينعكس على

أداء العاملين في شركات التأمين، كما ان موضوع التأمين بشكل عام في فلسطين بحاجة إلى استقطاب الخبرات من الشركات الخارجية ذات الخبرة العالية.

كما اضافت بعض المقابلات أنه لا يوجد متخصصين في المجالات المختلفة حيث التدريب يتم من خلال بعض العاملين في مجال التدريب وليس المتخصصين في مواضيع مختلفة في العمل الإدارية. وأضاف بعض المقابلات أن أهم المعوقات لتنمية الموارد البشرية أنه لا يتم الاعتماد على مؤشرات معينة من أجل تنمية الموارد البشرية ولكن يتم تنميتها بشكل مستمر دون وجود سياسة واضحة متبعة مرتبطة بأهداف الشركة أو رسالتها.

ويتفق الباحث مع دراسة المسعودي (2010) التي اظهرت وجود معوقات إدارية تتمثل في الروتين، وضعف الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، ومعوقات تقنية تتمثل في نقص الإرشادات الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ومعوقات بشرية تتمثل في ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية بكافة التعاملات الإلكترونية. كما أظهرت دراسة شبير (2006) أن أهم المعوقات لتنمية الموارد البشرية هي عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة، ووجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، كما انه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي بحثت في تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، كما تضمن مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث ضرورة الأخذ بها.

#### 1.5 الاستنتاجات

من خلال نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

جاء مرتفعاً، لجميع المحاور المتمثلة في (التدريب، والتعلم، والتطوير).

2. مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين جاء بدرجة مرتفعة لجميع المحاور المتمثلة في

(رضا العاملين وتقييم أداء العاملين).

3. أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.71)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي

قيمة دالة إحصائياً، أي أن العلاقة إيجابية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر لتنمية

الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا

العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر

العاملين فيها، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية

وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم

أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل).

5. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى المسمى الوظيفي وكانت الفروق بين المدير والموظف لصالح المدير وبين رئيس القسم والموظف لصالح رئيس القسم

6. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى الخبرة العملية وكانت الفروق بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وبين 5-10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات

7. اهم المعوقات في تنمية الموارد البشرية هي أنه لا يوجد استراتيجيات واضحة داخل الشركة يتم العمل من خلالها من اجل تنمية الموارد البشرية، كما انه لا يوجد ميزانية مخصصة من أجل تنمية الموارد البشرية وكذلك لا يوجد برنامج متخصص يتم العمل من خلاله من أجل تنمية الموارد البشرية وهذا جميعه ينعكس على أداء العاملين في شركات التأمين، كما أنه لا يوجد متخصصين في المجالات المختلفة حيث التدريب يتم من خلال بعض العاملين في

مجال التدريب وليس المتخصصين في مواضيع مختلفة في العمل الإدارية، أنه لا يتم الاعتماد على مؤشرات معينة من أجل تنمية الموارد البشرية ولكن يتم تنميتها بشكل مستمر دون وجود سياسة واضحة متبعة مرتبطة بأهداف الشركة أو رسالتها



## 2.5 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي:

### توصيات مبنية على نتائج الدراسة:

1. ضرورة قيام شركات التأمين بتدريب الموظفين على العمل الإداري وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب وتطوير العاملين وخصوصاً ممن خبرتهم قليلة.
2. أن يتم الاستفادة من الكفاءات داخل الشركة من أجل تطوير أداء العاملين ذوي الخبرة المتدنية في العمل الإداري.
3. أن يتم مواكبة التطورات من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد من أجل المحافظة على مستوى أداء العاملين في شركات التأمين.
4. الاهتمام بشكل فاعل بتقييم الأداء حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركات التأمين من خلال تقييم الأداء
5. اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارتهم وتنميتهم وتطويرهم لتحقيق أهداف الشركة ورفع أداء العاملين وزيادة الإنتاجية.
6. ضرورة الاهتمام بتخطيط تنمية الموارد البشرية في قطاع التأمين في الضفة الغربية.
7. ان تعمل شركات التأمين على صياغة استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية لتتكامل مع الاستراتيجية العامة للشركة .
8. أن يتم إشراك العاملين وذوي الأداء المرتفع في اتخاذ القرارات من أجل تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين.

9. أن تعمل شركات التأمين على تحديد اهداف أي تدريب يتم القيام به قبل البدء بالتدريب من أجل وضع العاملين المتدربين في صورة الهدف المراد من التدريب.

10. ضرورة اهتمام الموظف بتطوير معلوماته ومهاراته ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ليبقى له مكانة في سوق العمل وسط تحديات العولمة.

11. أن تعمل شركات التأمين بتخصيص ميزانية معينة لمجال تنمية الموارد البشرية.

12. أن تعمل شركات التأمين على استقطاب خبرات خارجية من ذوي الخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية.

**توصية بحثية:** أن يتم عمل دراسات أخرى حول موضوع تنمية الموارد البشرية وأن يتم تطبيقها على مؤسسات أخرى غير شركات التأمين.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

#### القرآن الكريم

- أبو النصر، مدحت (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل للنشر
- أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإبراهيمية-مصر.
- أبو زايد، بسمة (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطوره، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو سليمة، باسمة (2007)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر (2010)، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- إدريس، وائل والمومني رائد (2013)، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، العدد 1.

آل سعود ، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

برغوتي، وليد (2014)، تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

الجساسي، عبدالله. (2010). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي  
جودة، محفوظ ( 2010 )، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

حجازي، محمد (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

حمود، خضير كاظم، الخرشنة، ياسين كاسب (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.

الداوي، الشيخ (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6.

السالم، مؤيد، صالح، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن.

شبير، رحاب (2006) ، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الضمور، موفق (2009)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن رسالة الدكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان

الطائي، يوسف وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

الطهراوي، عبد المنعم (2010)، دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

العبادي، هاشم، شعبان، عبد الكريم (2007)، التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية:العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9 ، العدد 4 ، العراق.

عباس، سهيلة (2006)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

عبود، محمد، الطائي، علي (2011)، "الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط) المركز

الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات:دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الانبار  
للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد3، عدد6.

عبودي، زيد (2006)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،  
عمان

العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،  
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

عقيلي ، عمر وصفي( 2006 )، " إدارة الموارد البشرية "، مؤسسة زهران، عمان

العلول، سمير (2011)، دراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في  
الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.

الغصين، راغب وزاهر، نبيل (2014)، أثر السيولة والملاءة المالية والكفاءة الإدارية على ربحية  
شركات التأمين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية  
والقانونية، المجلد (36) العدد(3).

غول، فرحات (2011)، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية  
الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل  
تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر.

القاضي، زياد (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

القيوتي، محمد (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

القصراوي، غدير (2016) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

كشواي، باري (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.

مانع، سبرينة (2015)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

ماهر، أحمد (2005)، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.

ماهر، أحمد (2014)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.

المسعودي، سميرة مطر (2010)، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مدي ري وموظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة

نعيم، محمد (2012)، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

النعمي، محمد عبد العال وآخرون (2011). أثر المزيج التمويلي في القيمة السوقية لشركات التأمين الأردنية المدرجة في سوق عمان (2004-2009)، مجلة الفكر المحاسبي، القاهرة، المجلد ( 15 ، العدد 2، ص ص 283-301.

الهيبي، خالد (2005)، قياس وتقويم أداء العاملين، ط2، دار وائل للنشر، عمان.



Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), **Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger Issue**, 9, PP. 142–156.

Caliskhan, Esra, N. (2010), **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No. 2, PP. 100–116.

Dessler, G, (2015), Human Resource Management, 13<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc.

Dharmasiri, Ajantha S, 2009, **Strategic Orientation Of HR Managers In Commercial Banks In South Asia**, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 6 November, Pp.121

Sheikh, Muhammad Azhar, Wusat-ul-Qamar, Fariha Iqbal, (2009), Impact of **Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Retention (A Case Study of Education And Banding Sector in Bahawalpur)**, unpublished paper.

Rathnawetera RR.NT, (2010), **Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction, Commitment or Retention?** Empirical Studies of Srilankan University of Agder.

Sadder , Sami Sameer.(2013). **The Strategic Planning of Human Resources In the Palestinian Academic Institut** (An-Najah National University as a study case". An-Najah National University. Faculty of Graduate Studies.

Abu-Doleh.j.D (2006), **Human Resource Management : Management Training and Development in the Jordanian Private Sector: Attitudes, Policies and Practices in the 1990s** .Unpublished PH.D Thesis , Bradford Management Center , University of Bradford,UK

الملحق رقم (1)

الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

استبانة بعنوان

" تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في  
الضفة الغربية "

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة حول (تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية)، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل. إن الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق إلا بالمشاركة الفاعلة والجادة من جانب الباحثين عن طريق الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بهذه الاستبانة ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد الرحيم الحسيني

**المحور الأول المعلومات الأولية:**

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك:

**الجنس :**

أ- ذكر                      ب- أنثى

**المسمى الوظيفي:**

أ- مدير                      ب- رئيس قسم                      ج- موظف

**الخبرة العملية في الشركة:**

أ- أقل من (5 سنوات)                      ب- بين ( 5 - 10 )                      ج- أكثر من (10 سنوات)

**المؤهل العلمي:**

أ. ماجستير فأعلى                      ب- بكالوريوس                      ج- دبلوم                      د. ثانوي فأقل

اسم الشركة:.....

سنة التأسيس:.....

مكان العمل:.....

عدد العاملين في الشركة:.....

**المحور الثاني : فقرات الاستبانة .** نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب رأيك.

### المجال الأول تنمية الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
<b>المحور الأول: التطوير</b>					
					1. تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الإبداع
					2. تعزز الشركة العمل الجماعي
					3. توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة إلى تحقيقها
					4. توجد رؤيا واضحة تسعى الشركة إلى تحقيقها
					5. تعمل الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة في العمل
					6. تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل
					7. توفر الشركة بيئة عمل ابداعية
					8. تسعى الشركة إلى تطوير عملية الاتصال التواصل بين العاملين
					9. تتمي الشركة الطاقات الفكرية لدى العاملين باستمرار
					10. تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
					11. تبحث الشركة عن أفضل الموارد البشرية
					12. تبحث الشركة عن الطاقات الفكرية باستمرار
					13. تهيئ الشركة الفرصة للموظفين في المشاركة في الاستراتيجيات وتطوير الأنظمة
					14. يتم إشراك العاملين وذوي الأداء المرتفع في اتخاذ القرارات
غير ذلك وضح:.....					
<b>المحور الثاني: التعلم</b>					
					15. هناك منهج واضح للعمل يطلع عليه العاملين
					16. تستخدم الشركة أساليب لصقل مهارات العاملين
					17. تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعلم
					18. يتبادل العاملين الخبرة أثناء العمل

					19. يتم تعزيز مواطن القوة لدى العاملين
					20. يتم معالجة مواطن الضعف لدى العاملين
					21. يتم مشاركة العاملين في معظم الاجتماعات التي يتم عقدها
					22. لدى العاملين قابلية لتحمل المسؤولية بشكل جماعي
					23. تعمل الشركة على بناء شخصية العاملين لمواجهة التحديات
					24. يوجد في الشركة جانب تخطيطي من أجل سد احتياجات السوق
					25. يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة
					26. تتمي الشركة لدى العاملين الاحساس بالمسؤولية
					27. تعرّف الشركة العاملين على رؤية ورسالة وأهداف وغايات الشركة
غير ذلك وضح:.....					
<b>المحور الثالث: التدريب</b>					
					28. تدريب العاملين على توجيه سلوكهم نحو المطلوب
					29. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الشروع بالتدريب
					30. توفر الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين
					31. تعمل الشركة على تدريب العاملين على كيفية الاتصال والتواصل
					32. يوجد في الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم
					33. تقوم الشركة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم
					34. يرتبط التدريب باستعداد الموظفين
					35. يوضح المدربون أهداف التدريب من أول لقاء
					36. يتم الاستعانة بمدربين ذو كفاءة من أجل تدريب العاملين
					37. تتميز المادة التدريبية بانها قادرة على تحقيق أهداف الشركة
					38. هناك مدربين متخصصين يتم الاستعانة بهم في مجال عمل شركات التامين
					39. أساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي
					40. توزع المادة التدريبية على المتدربين من اللقاء الأول
غير ذلك وضح:.....					

## المجال الثاني الأداء الوظيفي في شركات التأمين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
<b>المحور الرابع: رضا العاملين</b>					
					1. تسعى الشركة إلى تحقيق الرضا لدى العاملين من خلال منحهم المكافآت
					2. يتم منح الموظفين المكافآت المادية قياساً بالأداء الذي يقومون به
					3. يتم منح الموظفين المكافآت المعنوية قياساً بالأداء الذي يقومون به
					4. تعمل الشركة على تعويض العاملين بعدل عند نهاية الخدمة
					5. تعتمد الشركة على الأداء لترقية العاملين فيها
					6. يمنح العاملين درجة من الحرية في التصرف أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم
					7. يمنح العاملين تأمين صحي يفي باحتياجاته
					8. تضع الشركة الرجل المناسب في المكان المناسب
					9. يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة
<b>المحور الخامس: تقييم أداء العاملين</b>					
					10. يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
					11. ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					12. يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
					13. يُحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.
					14. يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
					15. يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.
					16. يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين
					17. يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.
					18. تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
غير ذلك وضح:.....					

اقترح بعض الملاحظات لم يتم طرحها في الاستبيان حول موضوع الدراسة

شكراً لتعاونكم معنا

ملحق رقم (2)

أسماء العاملين في شركات التأمين الذين تم مقابلتهم

المسمى الوظيفي	الاسم	الشركة
مدير	سهى الناجي	شركة المشرق للتأمين
مدير	محمد عمرو	شركة فلسطين للتأمين
مدير	د. رامي أبو علان	الشركة العالمية المتحدة للتأمين
مدير	سائد سيد أحمد	شركة ترست للتأمين
مدير	خليل عمرو	الشركة الوطنية للتأمين



ملحق رقم (3)

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
الخليل	إدارة أعمال	1. د. محمد الجعبري
القدس المفتوحة	إدارة أعمال	2. د. محمد عمرو
البوليتكنك	إدارة أعمال	3. د. مروان القاعد
الخليل	إدارة أعمال	4. أ. د. يحيى رفاعية
الخليل	إدارة أعمال	5. أ. منذر علقم
الخليل	إدارة أعمال	6. أ. محمد الحرابوي
الخليل	إدارة أعمال	7. أ. عرفات الجبريني
الخليل	إدارة أعمال	8. أ. محمود الطردة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

التاريخ :

2017/02/14

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب عبد الرحيم "محمد طلال" الزير الحسيني ورقمه الجامعي (21429018) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر و التقدير
ج	الملخص
هـ	Abstract
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أسئلة الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أهمية الدراسة
6	6.1 فرضيات الدراسة
6	7.1 متغيرات الدراسة
7	8.1 حدود الدراسة
7	9.1 مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
9	1.1.2 المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية
25	2.1.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
35	3.1.2 المبحث الثالث: شركات التأمين
43	2.2 الدراسات السابقة
43	1.2.2 الدراسات العربية
50	2.2.2 الدراسات الأجنبية
54	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
56	1.3 منهج الدراسة

56	2.3 مجتمع الدراسة
57	3.3 عينة الدراسة
58	4.3 أدوات الدراسة
59	5.3 صدق الأداة
59	6.3 ثبات الأداة
60	7.3 متغيرات الدراسة
60	8.3 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة	
62	1.4 تمهيد
63	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
74	2.2.4 فحص واختبار الفرضيات
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
86	1.5 الاستنتاجات
90	2.5 التوصيات
91	المراجع
99	الملاحق
107	فهرس المحتويات
109	فهرس الجداول
112	فهرس الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	(1.3)
57	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	(2.3)
59	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	(3.3)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين	(1.4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التطوير في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين	(2.4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعلم في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(3.4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(4.4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(5.4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رضا العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(6.4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(7.4)

74	جدول معادلة الانحدار لتأثير تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(8.4)
75	جدول معادلة الانحدار لتأثير التطوير على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(9.4)
76	جدول معادلة الانحدار لتأثير التعلم على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(10.4)
76	جدول معادلة الانحدار لتأثير التدريب على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	(11.4)
78	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس	(12.4)
79	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	(13.4)
80	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	(14.4)
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية في الشركة	(15.4)

81	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الخبرة العملية في الشركة	(16.4)
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	(17.4)
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير مكان العمل	(18.4)

## فهرس الملاحق:

الصفحة	الجدول	رقم الملحق
99	الاستبانة	1
104	أسماء العاملين في شركات التامين الذين تم مقابلتهم	2
105	أسماء المحكمين	3
106	تسهيل مهمة	4