



الجامعة الإسلامية - غزة
العلما الدراسات
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين

**Obstacles of Participative Management Implementation
in Cooperative Insurance Companies in Palestine**

إعداد

رماح أحمد ديب حجو

إشراف

الدكتور ياسر الشرفا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ - 2014م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

سورة البقرة- آية 32

إهداء

إلى من ربياني و علماني و بذلا كل جهدهما في سبيل تنشأتي ... والدي الكرام

إلى من شاركتني مشوار العناء و الجهد و تحملت الكثير ... زوجتي العزيزة

إلى فلذات كبدي و أُملي في الحياة... ابني محمد و ابنتي خزام

إلى من شجعني و آزرني... أخوتي و أخواتي

إلى كل من ساهم معي في إخراج هذه الدراسة إلى النور

أهدي لكم هذا الجهد المتواضع سائلا المولى عز و جل أن يوفقني و إياكم إلى سبيل الرشـد
و الصلاح

نسخة و تقرير

قال تعالى: (و من يشكر فإنما يشكر لنفسه) سورة لقمان - آية 12

الحمد لله رب العالمين الذي قدر فهدى، و وهب و أنعم فله الحمد أولاً و أخيراً،
والصلاة والسلام على خير من بعث للناس أجمعين الحبيب المصطفى رسول الله محمد عليه
أفضل الصلاة و أتم التسليم.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور/ ياسر الشرفا الذي شرفني
بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة و الذي كان معي منذ كتابة أول كلمة في هذا البحث،
فجزاه الله عني كل خير و أسأل الله أن يبارك فيه و يبارك له وقته و عمله و أن يسهل له بعلمه
طريقاً إلى الجنة.

كما و أتفضل بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ وسيم الهابيل، و الدكتور/ علاء الرفاتي
لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة. و أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل في الجامعة
الإسلامية وإلى الأساتذة الكرام من جامعتي الأزهر والأقصى الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة.

كما أسجل شكري إلى موظفي شركتي التأمين، الملتزم للتأمين في غزة و التكافل
للتأمين في الضفة الغربية، الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة على فقرات الاستبانة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرآن كريم
ج	إهداء
د	شكر و تقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنكليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة و الدراسات السابقة
4	المبحث الأول: الاطار العام للدراسة
4	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
9	الدراسات المحلية
14	الدراسات العربية
18	الدراسات الأجنبية
26	التعقيب على الدراسات السابقة

27	الفصل الثاني: مبادئ عامة حول تعريف و ماهية الإدارة بالمشاركة
28	مقدمة
29	المبحث الأول: المشاركة
29	مقدمة
29	مفهوم المشاركة
30	أهداف المشاركة
30	أبعاد المشاركة
32	المبحث الثاني: الإدارة
32	مقدمة
32	مفهوم الإدارة
33	أهمية الإدارة
34	وظائف الإدارة
34	التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
36	المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة و تطورها التاريخي
36	مقدمة
36	تعريف الإدارة بالمشاركة
37	النظريات و النماذج التي تفسر مشاركة العاملين
39	المتغيرات المؤثرة على الإدارة بالمشاركة
39	القيادة و تطبيق مفهوم الإدارة بالمشاركة
42	أشكال الإدارة بالمشاركة
53	التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة
55	الفصل الثالث: التأمين التعاوني
56	مقدمة
57	المبحث الأول: التأمين
57	تعريف التأمين
58	نشأة التأمين و تطوره
58	أهمية التأمين
61	الجوانب السلبية للتأمين

61	أنواع التأمين
63	عناصر عقد التأمين
64	خصائص عقد التأمين
65	المبحث الثاني: التأمين التعاوني
65	تعريف التأمين التعاوني
66	مشروعية التأمين التعاوني
68	نشأة التأمين التعاوني في عصرنا الحالي
69	أسس التأمين التعاوني
70	ضوابط التأمين التعاوني الإسلامي
71	خصائص التأمين التعاوني
71	مبادئ التأمين التعاوني
75	وظائف التأمين التعاوني
75	أنواع التأمين التعاوني
76	الفروق المؤثرة بين التأمين التعاوني و التأمين التجاري
77	معوقات صناعة التأمين التعاوني
78	المبحث الثالث: قطاع التأمين في فلسطين
78	مقدمة
78	نبذة عن قطاع التأمين
80	شركات التأمين العاملة في فلسطين
85	الفصل الرابع: الدراسة العملية
86	المبحث الأول: منهجية الدراسة " الطريقة و الإجراءات "
86	مقدمة
86	منهج الدراسة
86	مصادر المعلومات
87	مجتمع الدراسة
87	عينة الدراسة
87	أداة الدراسة
88	خطوات بناء الاستبانة

88	صدق الاستبانة
95	المعالجات الإحصائية المستخدمة
97	المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
97	مقدمة
97	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية و الوظيفية
100	اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها
103	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
124	مقدمة
124	النتائج
125	التوصيات
127	المصادر والمراجع
127	المراجع العربية
132	المراجع الأجنبية
133	مواقع الكترونية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	مختصر عن الدراسات السابقة و تفصيلاتها	24
2.1	نسبة المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرار	43
3.1	الفروق بين التأمين التعاوني و التأمين التجاري	76
4.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	87
4.2	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات تنظيمية" والدرجة الكلية للمجال	89
4.3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات إدارية" والدرجة الكلية للمجال	90
4.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات شخصية" والدرجة الكلية للمجال	91
4.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات اتصال " والدرجة الكلية للمجال	92
4.6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات تكنولوجية" والدرجة الكلية للمجال	93
4.7	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة	94
4.8	معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	94
4.9	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	95
4.10	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	97
4.11	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	98
4.12	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	98
4.13	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	99
4.14	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	99
4.15	توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة	100
4.16	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال	101

	"المعوقات التنظيمية"	
104	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات الإدارية"	4.17
107	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات الشخصية"	4.18
109	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معوقات الاتصال"	4.19
112	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات التكنولوجية"	2.20
115	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة معا	4.21
116	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	4.22
117	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	4.23
118	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	4.24
119	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	4.25
120	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة الوظيفية	4.26
121	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" - المنطقة	4.27
122	التكرارات و النسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة	4.28

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	العلاقة بين متغيرات الدراسة	6
2.1	نموذج الشبكة الإدارية و الأنماط القيادية الخمسة	42

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى قبل التحكيم	134
ملحق رقم (2) أسماء محكمي الاستبانة	140
ملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية	141
ملحق رقم (4) كتاب كلية التجارة لتسهيل مهمة الباحث	146

ملخص الدراسة

"معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين"

يعتبر قطاع التأمين من القطاعات الحيوية و الذي يدعم استقرار المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين و قد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبانة من (54) فقرة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد طبق الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة كاملا والمكون من (100) موظف في شركتي التأمين التعاوني في فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين قد بلغت (32.61%). و قد جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (39.12%)، و بالمرتبة الثانية جاء المجال التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي (37.09%)، وبالمرتبة الثالثة جاء المجال التكنولوجي بمتوسط حسابي نسبي (32.29%)، بينما جاء مجال الاتصال بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (28.44%)، أما المجال الشخصي فجاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (25.42%).

2- تؤثر مجالات المعوقات (التنظيمية، الشخصية، الاتصال، التكنولوجية) تأثيرا مباشرا على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.

3- يؤثر مجال المعوقات الإدارية تأثيرا متوسطا على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.

بالاعتماد على نتائج الدراسة، كانت التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

1- السعي لتبني برامج وعقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين للاستفادة القصوى من طاقات و إمكانيات الموظفين.

2- إعادة النظر في نظام الحوافز المادية و المعنوية المطبق فيهما و أن تربطاه بدرجة المشاركة من خلال معايير واضحة.

3- إعادة النظر في عملية تقييم الموظفين.

4- تبني برامج و عقد دورات للمدراء لتعريفهم بمفهوم الإدارة بالمشاركة و أثرها على الشركة.

5- إشباع رغبات الموظفين المعنوية و المادية لتحقيق الرضا لديهم.

6- ضرورة تطوير تكنولوجيا تساعد الموظفين في اتخاذ القرارات الفردية و تساهم في تفعيل دورهم في الإدارة.

Abstract

"Obstacles of Participative Management Implementation in Cooperative Insurance Companies in Palestine".

The insurance sector is considered a vital sector that supports the stabilization of the communities economically and socially; therefore, this study aimed at identifying the obstacles of Participative Management Implementation in Cooperative Insurance Companies in Palestine, and the researcher had built a questionnaire which consisted (54) items in order to achieve the objectives of the study. The researcher used the descriptive analytical approach; and applied the study tool on the entire study population consisting of (100) employees in the cooperative insurance companies in Palestine.

The study reached the following results:

- 1- The obstacles of participative management have reached a relative average of (32.61%), and the managerial field has come in first place with a relative arithmetic average of (39.12%), and in the second place has come the organizational field with a relative arithmetic average of (37.09%), and the technological field has come in the third place with a relative arithmetic average of (32.29%), while the communication field has come in the forth place with a relative arithmetic average of (28.44%), whereas the personal field has come in the fifth place with a relative arithmetic average of (25.42%).
- 2- The organizational, personal, communication and technological obstacles have a direct impact on the implementation of participative management in the cooperative insurance companies in Palestine.
- 3- The managerial obstacles have a moderate impact on the implementation of participative management in the cooperative insurance companies in Palestine.

Based on the results of the study, the recommendations that this study reached are:

- 1- Pursuing to adopt programs and training courses for staff development to ensure maximum utilization of the capacities and potentials of employees in the two companies.
- 2- Reconsidering the incentive system which is applied in the two companies and linking it to the degree of participation through clear criteria.
- 3- Reviewing the process of staff evaluation.
- 4- Adapting programs and training courses for managers to introduce them to the concept of participative management and its impact on the company.
- 5- Satisfying the moral and financial desires of the staff to achieve their satisfaction.
- 6- The necessity of developing technology to help employees to take individual decisions and contribute to the activation of their role in management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة و الدراسات السابقة

– المقدمة

– المبحث الأول: مشكلة الدراسة و أهميتها.

– المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

مقدمة:

تسعى الثقافة الإنسانية في المنظمة إلى دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، إن هذا النوع من الثقافة يركز على احتياجات العاملين والاهتمام بهم ويعمل على تدريبهم ويلبي رغباتهم ويشبعها من أجل ضمان أداء متميز لأعمالهم و أدوارهم و يتيح لهم الفرصة الكافية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاقتراحات والمشاركة في الاجتماعات بهدف تحسين أداء المنظمة ككل. إن مشاركة العاملين في الإدارة أصبح أسلوبا يمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم و خبراتهم لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (الرفاعي، 2009).

إن أي منظمة أعمال كي تنجح و تبقى و تنافس في بيئة الأعمال سريعة التغير، لابد لها من إدارة كافة أصول المنظمة بكفاءة و فاعلية، وأحد هذه الأصول هو رأس مالها البشري الذي يعد أهم هذه العناصر، و في أغلب منظمات الأعمال يتم التركيز على كيفية تلبية هذه الاحتياجات كتحديات على الإدارة العليا؛ ويتزايد الاهتمام يوما بعد يوم بالموظفين في كل مستويات الهيكل التنظيمي كونهم مستقبل نجاح المنظمات. و تتطلع المنظمات للاستفادة القصوى من قدرات مواردها البشرية العقلية و البدنية (Ardekani & Jahromi، 2011 ؛ Yohe & Hatfield، 2003؛ الهابيل و آخرون، 2011).

خاصة أن بيئة الأعمال تواجه الكثير من التطورات السريعة والتعقيدات والتحديات والغموض ومن أجل التغلب على مثل هذه الأمور تقوم الإدارات بتمكين مواردها البشرية، وتسفيد من إشراكهم وتعاونهم من خلال الاستحواذ على ملكات ومهارات وعلم هذا المورد والتي تصبح مصدر قوة لأن المورد البشري هو أحد أهم العوامل في بقاء وتطور هذه المنظمات ويمارس الموظفون في العديد من المنظمات الإدارة بالمشاركة في العديد من الدول المتطورة عن طريق الاشتراك بالآراء و المقترحات والتطوير، وتؤثر الإدارة بالمشاركة على إشراك الموظفين و على تفاعل عناصر العمل المختلفة فيما بينها من أجل تطوير المنظمة و الارتقاء بأدائها بما يضمن استمرارها و نموها (et.al،Kenari، 2012).

يحتل قطاع التأمين موقعا استراتيجيا بين القطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث أنه يوفر الحماية الاقتصادية المناسبة و يعتبر الدرع الواقي من أية هزات قد تواجه منظمات الأعمال،

و يؤدي دورا رئيسيا في نمو و استقرار القطاعات الاقتصادية المختلفة (خبيزة و شنشونة، 2012).

تعاني شركات التأمين في فلسطين منافسة شديدة فيما بينها و تقوم جميعها بالتركيز على نوع خدمات واحد و هو تأمين المركبات و تحاول شركات التأمين تحسين أدائها من خلال مواردها البشرية (سليمان، 2011). و لا تقوم بخدمة كافة شرائح المجتمع بسبب نظرة العملاء إلى التأمين في اطار الأحكام الشرعية، و هذا ما حدا ببعض شركات التأمين إلى تطبيق البديل الإسلامي. و ضمن سعي هذه المنظمات للوصول لأفضل السبل و تنويع خدماتها و الارتقاء بأدائها و تلبية رغبات العملاء، فذلك يحتم عليها استغلال مواردها البشرية و قدراتهم كونهم من أهم العوامل في عملية صناعة التأمين.

المبحث الأول: مشكلة الدراسة و أهميتها

1.1- مشكلة الدراسة:

إن محور النشاط الاقتصادي هو تقديم سلعة أو خدمة تتفق و الرغبات المطلوبة و ذلك لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق استغلال عناصر العمل و الجمع بين العناصر المادية و العناصر البشرية. و قد أحدثت التطورات التي حدثت في الإنتاج إلى استحداث العديد من وسائل استغلال عناصر العمل سواء التكنولوجيا أو الإدارية أو التنظيمية، و أصبح هناك طرق علمية كثيرة لأساليب الإدارة مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة؛ و زاد الاهتمام بالعنصر البشري و أصبح من أهم أصول المنظمات و أنه يجب إشباع رغباته و إشعار هذا المورد بأهميته، و هذا دفع الإدارة العليا في المنظمات بالبحث عن أفضل الوسائل و الطرق التي بإمكانها إشباع هذه الرغبات للحصول على أقصى طاقة لهذا المورد.

و تشير العديد من الدراسات إلى أهمية مشاركة العاملين في الإدارة لما له من أثر على العاملين و أدائهم و على واقع المنظمة و مستقبلها مثل دراسة (شقيير، 2011)، و دراسة (العمرى، 2011)، و دراسة (Yoha & Hatfield، 2003). هذا و قد بينت دراسات أخرى أن مستوى المشاركة في الإدارة كان مرتفعاً في بعضها و متوسطاً في بعضها الآخر و متدنياً في بعضها الآخر كما في دراسة (أبو عيطة، 2013)، و دراسة (محمد، 2013)، و دراسة (القرشي، 2013)، و دراسة (حرز الله، 2007)، و دراسة (Stassen، 2006)، و دراسة (Emamgholizadeh، et.al، 2011)، لذا فإن الدراسة الحالية حول معوقات الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني سوف تتعرف على المعوقات التي تواجه استخدام هذا المنهج و سبل معالجتها، لذلك ستكون مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال الرئيس التالي:

" ما هي معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين ؟".

1.2- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على المعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.
- 2- التعرف إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاوني للمعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المنطقة).

- 3- تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساهم في تغلب شركات التأمين على المعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة بالمشاركة.
- 4- تسليط الضوء على أهمية الإدارة بالمشاركة.

1.3- أهمية الدراسة:

- الكشف عن المعوقات التي تواجه شركات التأمين التعاوني في تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.
- مساعدة شركات التأمين التعاوني في وضع خطط وسياسات مناسبة لتطبيق الإدارة بالمشاركة.
- اعتبار الدراسة مصدر ونموذج للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف أكثر على معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني.
- تعزيز قدرات الباحث في مجال البحث العلمي.

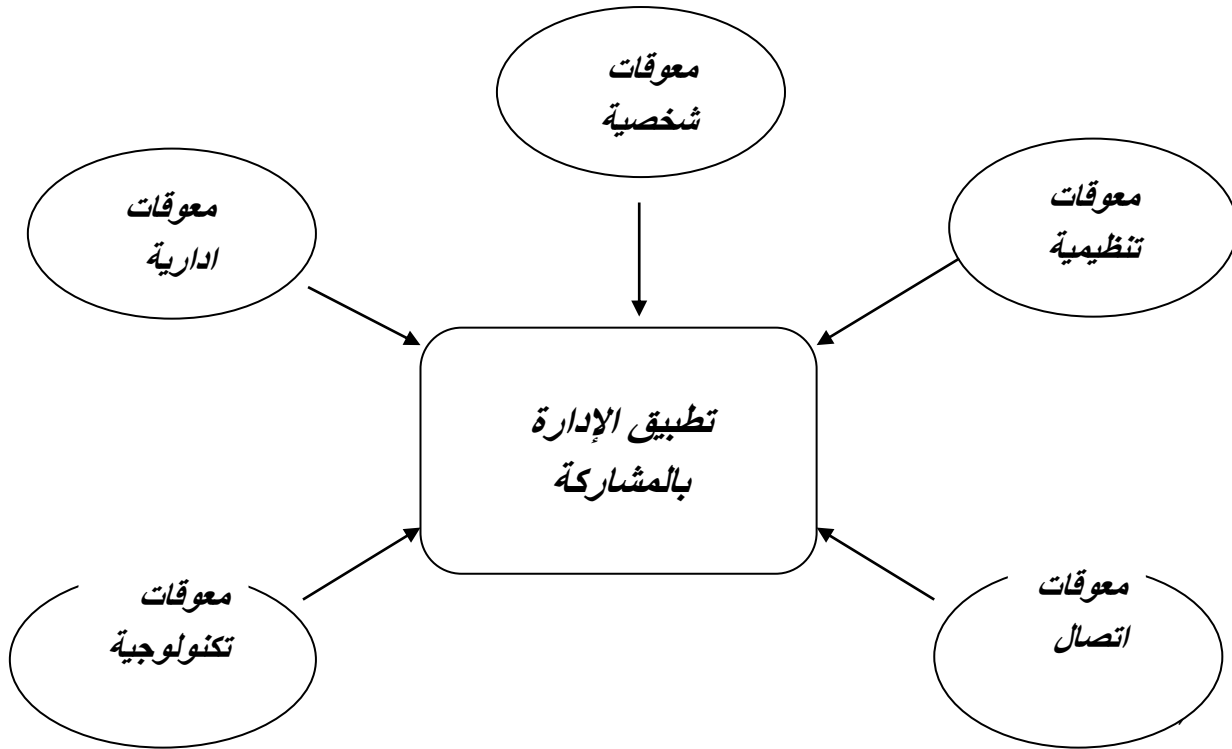
1.4- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة و يتضمن ما يلي:

- معوقات إدارية.
- معوقات شخصية.
- معوقات تكنولوجية.
- معوقات اتصال.
- معوقات تنظيمية.

المتغير التابع: تطبيق الإدارة بالمشاركة.

والشكل (1.1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:
شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة



1.5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.
و يندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجال المعوقات التنظيمية و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجال المعوقات الإدارية و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجال المعوقات الشخصية و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجال معوقات الاتصال و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجال المعوقات التكنولوجية و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المنطقة).

1.6- حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي:

تحديد معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين في فلسطين في المجالات التالية: معوقات تنظيمية، معوقات إدارية، معوقات شخصية، معوقات اتصال، معوقات تكنولوجية.

2- الحد المكاني:

تم تطبيق الدراسة في فلسطين، في قطاع غزة و الضفة الغربية.

3- الحد المؤسسي:

تم تطبيق الدراسة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

4- الحد الزمني:

تم تطبيق الدراسة خلال عامي 2013-2014م.

5- الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على موظفي شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين.

1.7 - مصطلحات الدراسة:

1.7.1 - المعوقات:

- لغويا:

يطلق على الحبس و الصرف و التثبيط (الفيروز أبادي: 1179). يقال عاقه عن الشيء يعوقه عوقا: صرفه و حبسه. و منه التعويق و الاعتياق، و ذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صارف... وعوقه وتعوقه... صرفه وحبسه... والتعوق: التثبط. والتعويق: التثبيط (ابن منظور : 279/10).

- اصطلاحا:

مجموعة من العوامل التي تعيق و تعرقل أو تحد من تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني.

1.7.2 - الإدارة بالمشاركة:

يعرفها عواد بأنها: "العمل الإنساني المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج و أهداف قامت من أجلها منظمة الأعمال، و ذلك باستخدام طاقات و إمكانيات العنصر البشري المتاح، إلى جانب الموارد المادية و المعنوية المكملة للدور البشري، و ذلك في ظروف بيئية مادية و اجتماعية محددة" (عواد، 2013: 18).

- التعريف الاصطلاحي للإدارة بالمشاركة:

هي النشاط الإنساني الذي يتم من خلاله استخدام موارد المنظمة المتاحة و بالأخص المورد البشري بالشكل الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة و فاعلية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1.2.1- الدراسات المحلية:

1- دراسة (أبو عيطة، 2013)

معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2011 - 2012). أهم النتائج:

1- أن معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية قد بلغت (63.36%)، وجاءت المعوقات المؤسسية بالدرجة الأولى، ثم تلاها المعوقات الخاصة بالمعلمين، و أخيرا المعوقات المتعلقة بالمدرء.

2- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير النوع.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).

أهم التوصيات:

1- العمل على تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل المعلمين في المدارس من خلال تخفيض نصاب المعلم و زيادة المساحة المتاحة له للمشاركة في الإدارة.

2- رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته.

3- إشباع حاجات التقدير و الاحترام لدى المعلمين.

4- العمل على توفير الحوافز المادية و المعنوية.

5- عقد لقاءات و ورش عمل لمدرء المدارس حول النمط التشاركي و جدوى تطبيقه في المدارس.

6- تدريب المعلمين و المعلمات على نمط الإدارة التشاركية.

2- دراسة (العمرى، 2011)

" أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي والدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأجرت الدراسة على طبقة عشوائية. أهم النتائج:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، كفاءة العاملين) والأداء الوظيفي. أهم التوصيات:

- 1- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر.
- 2- العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة إلى القرارات الاستراتيجية.
- 3- تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.
- 4- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.

3- دراسة (شقيير، 2011)

" درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، مكان المدرسة) في وجهات نظر المعلمين، و تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية. أهم النتائج:

- 1- هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية.
- 2- هناك مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين.

3- لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية، و مستوى الرضا الوظيفي، تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، مكان المدرسة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها للقيادة التشاركية، و مستوى الرضا الوظيفي، وفق متغير الخبرة العملية.

5- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، و مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها. أهم التوصيات:

1- العمل على تحسين الصورة الاجتماعية للمعلم، في نفسه، و مع الآخرين.

ضرورة تدريب المديرين في محافظات الضفة الغربية على النمط القيادي التشاركي.

3 - العمل على رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته.

4- دراسة (الحلو، 2010)

"أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قام الباحث بتوزيع استبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أهم النتائج:

1- أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات.

2- يوجد هناك تنظيم إداري مناسب.

3- أن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة و مستوى تفويض الصلاحيات.

4- أن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، و رفع مستوى مهارة تنظيم و إدارة الوقت لدى العاملين.

أهم التوصيات:

1 - ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل.

2- تدريب العاملين على المهام و الواجبات الجديدة بشكل دوري.

- 3 - العمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام
- 4- تشجيع العاملين على القيام بمداخلات عن المهام و الواجبات الجديدة
- 5 - إيجاد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها للعاملين و الحوافز المادية و المعنوية.

5- دراسة (العراييد، 2010)

" دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وكذلك تحديد تأثير المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على الممارسة للقيادة التشاركية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- 1- هناك مستوى جيد في ممارسة مديري التربية و التعليم للقيادة التشاركية.
 - 2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
- أهم التوصيات:

- 1- عقد دورات تدريبية لمديري التربية و التعليم و مديري المدارس الثانوية.
- 2- إجراء مراجعة للقوانين و التشريعات في أنظمة وزارة التربية و التعليم.
- 3- تحسين شروط اختيار مديري المدارس و خاصة الثانوية منها.
- 4- تفعيل تفويض الصلاحيات المتعددة لمديري المدارس.
- 5- دعم العلاقة مع المجتمع المحلي و الشراكة بين مديري التربية و التعليم و مديري المدارس الثانوية.
- 6- العمل على زيادة الدعم المادي للمدارس الثانوية لتوفير احتياجاتها.

6- دراسة (حرز الله، 2007)

" مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و علاقته بالرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة في عملية اتخاذ القرارات و علاقته بالرضا الوظيفي، حيث قام الباحث ببناء استبانتين، الاستبانة

الأولى لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، أما الثانية فهي لقياس الرضا الوظيفي. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.
أهم النتائج:

- 1- أن مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات هي بدرجة متوسطة.
- 2- أن درجات مشاركة المعلمين كانت في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج، ثم المتعلقة بشؤون الطلبة، ثم المتعلقة بالمعلمين، ثم المتعلقة بالمجتمع المحلي و قد حصلت القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي و الأمور المالية على أقل درجة من المشاركة.
- 3- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية.
- 4- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1- 5، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة الأطول.
- 5- أنه توجد علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي لديهم.

أهم التوصيات:

- 1- التأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء و المثمر و المشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي.
- 2- زيادة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين و الذي لا ينقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته ولكنه يخفف العبء الإداري ويبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير و التطوير.
- 2- ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفراح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي و توطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة و تحصيلهم الدراسي.
- 3- ضرورة تفعيل اللجان المالية بالمدارس بصورة حقيقية، و العمل على تبادل الأدوار بين المعلمين سنوياً.

1.2.2- الدراسات العربية:

1- دراسة (القرشي، 2013)

ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم و إسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة بالعمل الإداري). و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي. وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف. أهم النتائج:

- 1- أن ممارسة القيادة التشاركية لدي مديري مكاتب التربية و التعليم كانت بدرجة متوسطة.
 - 2- أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية، الفنية، المالية، البيئية، البشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني و التجهيزات بدرجة متوسطة.
- أهم التوصيات:

- 1- ضرورة تدريب مديري و مديرات مدارس المرحلة الثانوية، و مديري مكاتب التربية والتعليم على ممارسة القيادة التشاركية.
- 2- وضع آلية لإشراك مديري و مديرات المدارس في تعديل الخطط الإجرائية للمراحل الدراسية، و في متابعة الخطط التشغيلية الخاصة بمكاتب التربية و التعليم، و في تقييم النتائج الخاصة بعمل مكاتب التربية و التعليم، بحيث لا تعتمد هذه الخطط إلا بمشاركة نسبة معينة من مديري و مديرات المدارس.

2- دراسة (محمد، 2013)

" واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، و تكونت عينة الدراسة الأساسية من

(320) عضو هيئة التدريس، منهم (130) من جامعة الجزائر، و(69) من جامعة وهران، و(121) من جامعة قسنطينة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.
أهم النتائج:

- 1- إن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.
- أهم التوصيات:

- 1- تشجيع عملية المشاركة في صناعة القرار على كافة المجالات في الجامعات الجزائرية.
- 2- ضرورة إنهاء مرحلة الفردية في اتخاذ القرارات.
- 3- العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
- 4- توفير كل البيانات والمعلومات اللازمة في عملية صناعة القرارات الرشيدة.
- 5- تطبيق سياسة الانتخاب للإدارة الجامعية في تنصيب العمداء ورؤساء الأقسام بدل نظام التعيين.

3- دراسة (حسب الله و آخرون، 2012)

" أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية في المنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء في السودان، و اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين.
أهم النتائج:

- 1- عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية.
 - 2- عدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب و الترقّيات، و عدم التحفيز العادل للأداء، و عدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين.
 - 3- عدم وجود المؤسسية في الإدارات المختلفة، لذا كان هناك خلل في الاتصال التنظيمي.
- أهم التوصيات:

- 1- ضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة.

- 2- ضرورة توفير المعلومات الضرورية للعمل.
- 3- إعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الاهتمام.
- 4- ضرورة فتح قنوات الاتصال رأسياً و أفقياً بين الإدارات المختلفة في المحلية.
- 5- بناء هياكل تنظيمية قادرة على التكيف مع الوضع الحالي
- 6 ضرورة التوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية المختلفة.
- 7- بناء حالة من الثقة و تقوية روابط العلاقات الإنسانية بين العاملين.

4- دراسة (البراهيم، 2008)

"العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية، والتنظيمية، والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار، وكذلك لمعرفة العلاقة بين المشاركة في صنع القرار و الأداء الوظيفي. و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج:

- 1- أن هناك تأثيراً للعوامل الشخصية، والتنظيمية، والاجتماعية على المشاركة في عملية صنع القرارات.
 - 2- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين المشاركة في صنع القرار بالأداء الوظيفي.
 - 3- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، عدد سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، عدد الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي) حول العوامل الشخصية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار.
 - 4- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول العوامل التنظيمية المؤثرة على مشاركة الموظفين باختلاف متغير المستوى التعليمي.
 - 5- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول علاقة المشاركة في صنع القرار بالأداء التنظيمي باختلاف متغير المرتبة الوظيفية.
- و أهم التوصيات:

- 1- تطوير الهيكل التنظيمي لدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
- 2- الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من مشاركة الموظفين مثل إجراءات العمل، والسرية المبالغ بها، و احتكار السلطة و الصلاحيات، و التمسك بحرفية اللوائح و القوانين...الخ.
- 3- إعداد دورات تدريبية في مجال مهارات صنع القرار.
- 4- تقديم الدعم و التشجيع المعنوي.

- 5- منح الثقة للموظفين.
- 6- إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.
- 7- إتباع الأسلوب اللامركزي في صنع القرار الإداري.

5- دراسة (السهلي، 2005)

"المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تمثل مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظف. أهم النتائج:

- 1- أن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني المستخدم هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة. والنمط الثالث هو مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.
- 2- الموظفون في الأجهزة الحكومية يميلون إلى المحايدة في تقبلهم للتغيير.
- 3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، و اتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحاً لهم، و نمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة و بين تقبل الموظفين للتغيير.
- 4- توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين و بين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير.
- 5- تأثير أنماط مشاركة الموظفين في صنع القرار على معدل التقبل للتغيير ضعيف.
- 6- أن هناك معوقات تحول دون المشاركة في صنع القرار منها ما يخص عملية اتخاذ القرار، و منها ما يخص المرؤوسين، و منها ما يخص علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالتنظيم.

أهم التوصيات:

- 1- أن يهتم المدراء بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.
- 2- عدم فرض التغيير على الموظفين حتى لا ينتج عنه مقاومة لهذا التغيير.
- 3- أن يكون المرؤوسين على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل، ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الأقسام والإدارات.
- 4- تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات المفيدة و البناءة في العمل.

1.2.3- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Kenari, et.al, 2012)

"The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran".

"العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و قابليات العمل لدى موظفي الأكاديمية الوطنية الأولمبية في إيران".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والاتجاهات الوظيفية للموظفين في الأكاديمية الإيرانية للألعاب الأولمبية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي. و تكونت عينة الدراسة من (60) موظفا و هو يمثل مجتمع الدراسة بالكامل. أهم النتائج:

- 1- أنه يوجد علاقة قوية بين الإدارة بالمشاركة و الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الأكاديمية.
- 2- أنه يوجد علاقة قوية بين الإدارة بالمشاركة و الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الأكاديمية.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالمشاركة و مشاركة الموظفين لأن الرواتب محدودة.

2- دراسة (Kuya & Sulaimon, 2011)

"Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria".

"إشراك الموظفين في صنع القرار و أداء الشركات في القطاع الصناعي في نيجيريا".
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين في صناعة القرار و أداء المنظمات في القطاع الصناعي في نيجيريا. و اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت عينة الدراسة من (760) شركة صناعية في نيجيريا.
أهم النتائج:

1- أن مشاركة الموظفين في صنع و اتخاذ القرار ضعيفة في شركات القطاع الصناعي. 2- يوجد هناك علاقة ذات دلالة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار و أداء الشركات، حيث تفوقت الشركات التي لديها مستوى مرتفع من المشاركة على الشركات الأخرى التي لديها مستوى منخفض من المشاركة.

أهم التوصيات:

ضرورة تبني مدراء الشركات مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرار، و أن يقوموا بتشجيع الموظفين على ذلك.

3- دراسة (Danish & Munir 2011)

"Employee's Participative Behavior in Managerial Decision Making and Its Impact on Organizational Outcomes".

"سلوك الموظف التشاركي في اتخاذ القرارات الإدارية و أثرها على المخرجات التنظيمية".
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السلوك التشاركي للموظفين على المخرجات التنظيمية (الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية)، و تمت هذه الدراسة في جوجرانوالا، داسكا ومنطقة سيالكوت في باكستان، و اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و استخدموا الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج

1- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر إيجابيا على كلا من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية.
2- أنه من الضروري القيام بتبسيط الإجراءات في العمل.

أهم التوصيات:

- أن يقوم المدراء في المنظمات بوضع سياسات تنظيمية من شأنها تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.

4 - دراسة (Ardekani & Jahromi، 2011)

" Relationship Between Participative Management and Personnel Productivity: A Survey in Gachsaran Gas and Oil Company".

"علاقة الإدارة بالمشاركة و إنتاجية الموظفين: دراسة مسحية في شركة جاتشساران للنفط والغاز"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و الإنتاجية بين العاملين في شركة جاتشساران للنفط والغاز (Gachsaran Gas and Oil Company) في إيران. واشتمل مجتمع الدراسة كل العاملين في تلك الشركة، و اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج:

أنه يوجد علاقة ذات دلالة بين الإدارة بالمشاركة و الإنتاجية.

أهم التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على تفعيل و تسهيل عملية مشاركة المعلومات.
- 2- أن تقوم الشركة بوضع صندوق للمقترحات.
- 3- أن تقوم الشركة بتفعيل دور لجان العمل.

5- دراسة (Emamgholizadeh، 2011: et.al)

"Is Participation in Decision Making Related to Employee's Empowerment?"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و تمكين الموظفين، في فرع شركة الاتصالات الإيرانية في منطقة (مازندران)، و اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج:

- 1- أنه توجد مستويات عالية من المشاركة في صنع القرارات و هي مرتبطة مع عوامل شخصية عديدة مثل المهارات، الثقة بالنفس، و التصميم.
 - 2- أنه يوجد هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار و بين أبعاد التمكين.
 - 3- أن التمكين يزداد كلما زادت المشاركة في صنع القرار.
- أهم التوصيات:

- 1- تفعيل الاتصال بين جميع أعضاء الشركة بشكل أكبر.
- 2- أن يعمل المدراء على تقديم العون و المساعدة للموظفين حتى يتمكنوا من معرفة قدراتهم.
- 3- وضع برامج تدريبية مناسبة.
- 4- الانتباه لنظام الاقتراحات وتفعيله إذا كانت المقترحات قابلة للتطبيق.

6- دراسة (Bloom، et. al، 2009)

"The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization".

" الآثار المتميزة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على المنظمة"

قام الباحثون بدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على استقلالية المدراء و العاملون في عملية اتخاذ القرارات في عدة دول مثل الولايات المتحدة، و انكلترا، و المانيا، و البرتغال. و تمت هذه الدراسة في لندن، انكلترا. أهم النتائج:

أن استخدام أفضل التقنيات و البرمجيات المتطورة تؤدي إلى الاستقلالية في اتخاذ القرارات، بينما البرمجيات المستخدمة لتحسين نوعية الاتصال و التواصل في الشركة تؤدي إلى التقليل من الاستقلالية لدى الموظفين و تجعل عملية اتخاذ القرارات فقط من مسؤولية الإدارة العليا و أن دور الموظفين هو فقط إيصال المعلومات للإدارة العليا.

7- دراسة (Benoliel & Somech، 2008)

"Who Benefits From Participative Management"

" من يستفيد من الإدارة بالمشاركة."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر السمات الشخصية كعوامل وسيطة بين الإدارة بالمشاركة وكلا من الأداء، والرضا، وضغوط العمل. و تمت هذه الدراسة في فلسطين المحتلة، و اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة و التي احتوت على فقرات متعلقة بالإدارة بالمشاركة، و الرضا، و ضغوط العمل، و السمات الشخصية. أهم النتائج:

- أن السمات الشخصية لها دور كبير كوسيط بين الإدارة بالمشاركة و الأداء، و الرضا، و ضغوط العمل.

أهم التوصيات:

- أنه يجب على المدراء أن يكونوا على بينة من طبيعة شخصيات المعلمين، و معرفة كيفية التعامل معهم، خاصة إذا أرادوا إشراكهم في عملية صنع و اتخاذ القرارات.

8- دراسة (Stassen،2006)

"An Evaluation of Participative Management in Police Organizations at Station Level"

"تقييم الإدارة بالمشاركة في مؤسسات الشرطة على مستوى المركز"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الإدارة بالمشاركة في مراكز شرطة القسم الغربي في مدينة كايب الغربية (Western Cape) في جنوب أفريقيا، والعمل على مقارنتها مع مراكز الشرطة في وايومنغ (Wyoming) في الولايات المتحدة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.

أهم النتائج:

- 1- أن الإدارة لا تقوم بخلق الفرص للسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - 2- أن الإدارة لا تقوم بالعمل على تفعيل التشريعات الخاصة بالمشاركة.
 - 3- أن مستوى المشاركة في أقسام الشرطة في مدينة كايب الغربية أقل مقارنة مع أقسام و مراكز الشرطة في (وايومنغ).
 - 4- أن نمط الإدارة في مدينة كايب الغربية هو النمط البيروقراطي، و أن نمط الإدارة في (وايومنغ) هو أقل بيروقراطية.
 - 5- أنه لا توجد تشريعات و قوانين رسمية تخص المشاركة في (وايومنغ).
 - 6- أن تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم باستخدام الطرق غير الرسمية في المدينتين.
- أهم التوصيات:

- 1- أنه يجب العمل على تدعيم الولاء التنظيمي أولاً قبل إرسال الموظفين للقيام بأعمالهم خارج المراكز.
- 2- ضرورة قيام الإدارة بتحديد الأهداف و الخطط الهادفة لتمكين الموظفين بالتشارك معهم.
- 3- تطبيق نظام حلقات الجودة في المراكز و الأقسام.
- 4- ضرورة وضع صندوق للمقترحات.
- 5- ضرورة خلق بيئة تشاركية و ديمقراطية.
- 6- تحسين طرق حل الخلافات بين الإدارة و النقابات.

7- وضع سياسات و إجراءات واضحة لتفعيل التشريعات و القوانين الخاصة بالمشاركة.

8- وضع برامج تدريبية داعمة لمفهوم الإدارة بالمشاركة.

9- دراسة (Shezi، 2005)

"An Evaluative Study of the Principal's Leadership Role in Facilitating Participative Management".

"دراسة تقييمية لدور المدير القيادي في تسهيل الإدارة بالمشاركة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المدير القيادي في تسهيل الإدارة بالمشاركة. و تم تطبيق هذه الدراسة في جنوب أفريقيا في إقليم (كوازولو ناتال). و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

1- أنه لا يوجد دور للمعلمين في العملية الإدارية.

2- يوجد ضعف في الاتصال بين الإدارة و المعلمين.

3- أنه لا يتم مناقشة المعلمين في السياسات التعليمية.

4- عدم وجود مشاركة للمعلمين في عملية تطوير المناهج.

أهم التوصيات:

1- أن يقوم المدراء بالتشبيك بين المدارس لتعزيز الاتصال بينهم.

2- عمل دورات و برامج تدريبية للمدراء و المعلمين متعلقة بالإدارة بالمشاركة.

3- أن يقوم المدراء بتعزيز فرق العمل.

4- أن يقوم المدراء بتفويض صلاحيات للمعلمين.

5- أن يقوم المدراء برسم سياسات المدرسة بالتعاون مع المعلمين.

10- دراسة (Yohe & Hatfield، 2003)

"Moderating Factors in Participative Management"

"العوامل الوسيطة في الإدارة بالمشاركة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالمشاركة على رضا الموظفين والإنتاجية و بينت العديد من المعوقات والمتطلبات التي تقود إلى نجاح أو فشل الإدارة بالمشاركة مثل طبيعة الهيكل التنظيمي، والاتصالات، وسياسات الموارد البشرية، و أنه يمكن التغلب على مثل هذه المعوقات بالتطبيق الصحيح لمفهوم الإدارة بالمشاركة، و بالتدريب، وكذلك بالاتصال الفعال بين كافة أقسام المنظمة. واتبع الباحثان المنهج الوصفي.

أهم النتائج:

- 1- هناك العديد من المعوقات و المتطلبات التي تقود إلى فشل الإدارة بالمشاركة مثل طبيعة الهيكل التنظيمي، و الاتصالات، و سياسة الموارد البشرية.
 - 2- تطبيق الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
- أهم التوصيات:
- 1- أن يكون هناك سياسات واضحة لدعم الإدارة بالمشاركة.
 - 2- العمل على تحسين عمليات الاتصال و التواصل في الشركات.
 - 3- تأهيل المدراء و العاملين من خلال برامج تدريبية مناسبة.
 - 4- وضع سياسات مناسبة لتحفيز العاملين.

1.2.4- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعا هاما و أسلوبا حديثا من أساليب الإدارة، حيث اهتم بعضها بدراسة الإدارة بالمشاركة كأسلوب و طريقة من طرق القيادة، و بعضها درس أثر الإدارة بالمشاركة على (الإنتاجية، الولاء التنظيمي، الرضا، ... الخ). وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف الجزئية و اختلفت في بعض الجوانب مع هذه الدراسات السابقة، و سوف يقوم الباحث بتوضيح ذلك كما في جدول (1.1).

جدول (1.1) مختصر عن الدراسات السابقة و تفصيلاتها

الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة
أبو عيطة 2013	معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها.	معيقات استخدام الإدارة بالمشاركة.
القرشي 2013	ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم و إسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف	القيادة التشاركية و علاقتها في حل المشكلات.
محمد 2013	واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية .	معرفة واقع المشاركة في صنع القرار.
حسب الله وآخرون 2012	أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة.	أثر البيئة الداخلية على المشاركة.
العمرى 2011	أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي.	المشاركة و أثرها على الأداء.

الإدارة بالمشاركة و علاقتها بالرضا الوظيفي.	درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.	شقيبر 2011
أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية.	أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	الحو 2010
القيادة التشاركية و علاقتها في حل المشكلات.	دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.	العرايب 2010
معرفة العوامل المؤثرة على المشاركة.	"العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم"	البراهيم 2008
الإدارة بالمشاركة و علاقتها بالرضا الوظيفي.	مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و علاقته بالرضا الوظيفي.	حرز الله 2007
معرفة أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين.	المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير	السهي 2005
معرفة العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و السلوك الوظيفي.	The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran	Kenari, et.al, 2012
أثر الإدارة بالمشاركة على أداء المنظمات.	Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria	Kuya & Sulaimon, 2011
علاقة الإدارة بالمشاركة بالثقافة التنظيمية	Employee's Participative Behavior in Managerial Decision Making and Its Impact on Organizational Outcomes.	Danish & Munir, 2011
العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والإنتاجية.	Relationship Between Participative Management and "Personnel Productivity: A survey in Gachsaran Gas and Oil Company.	Ardekani & Jahromi, 2011
العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و تمكين الموظفين.	Is Participation in Decision Making Related to Employee's Empowerment?	Emamgholizadeh, et.al :2011
دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استقلالية الموظفين و درجة التحكم الممنوحة لهم.	The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization.	Bloom, et. al, 2009
المشاركة و أثرها على الأداء.	Who Benefits From Participative Management	Benoliel & Somech, 2008
تقييم الإدارة بالمشاركة.	An Evaluation of Participative Management in Police Organizations at Station Level	Stassen, 2006

دور القيادة في الإدارة بالمشاركة.	An Evaluative Study of the Principal's Leadership Role in Facilitating Participative Management.	Shezi، 2005
معرفة العوامل الوسيطة في الإدارة بالمشاركة.	Moderating Factors in Participative Management	Yohe & Hatfield، 2003

لذلك في مجال أهداف وأغراض الدراسة تتفق هذه الدراسة بشكل جزئي مع هذه الدراسات، حيث منها ما تناول أثر الإدارة بالمشاركة على بعض المتغيرات، ومنها ما تناول معرفة مستوى ممارسة المشاركة، ومنها ما تناول معرفة دور القيادة على تطبيق الإدارة بالمشاركة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أهداف و أغراض الدراسة الكلية حيث تناولت معرفة معيقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، وهذا يعتبر من أهم الأهداف المختلفة عن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالمشاركة، و كذلك أنها تمت في البيئة المحلية -فلسطين- والذي يعاني من العديد من المشاكل الاقتصادية والسياسية بسبب الاحتلال.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- بناء فكرة الدراسة والاستفادة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت الإدارة بالمشاركة.
- 2- اختيار منهج الدراسة و هو المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 4- بناء و صياغة فقرات استبانة الدراسة.
- 5- الاطلاع على الاطار النظري للدراسات السابقة.
- 6- إثراء الدراسة بالاطار النظري.

الفصل الثاني

مبادئ عامة حول تعريف و ماهية الإدارة بالمشارك

- مقدمة

2.1- المبحث الأول: المشاركة.

2.2- المبحث الثاني: الإدارة.

2.3- المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة و تطورها التاريخي.

مقدمة:

أظهرت التغيرات في عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة على آليات و أساليب العمل الإداري و على أهمية دور المرؤوسين في التعامل مع هذه التغيرات و في إحداث التوازن معها، و هذا جعل المنظمات تتبنى استراتيجيات جديدة داعمة لإشراك و تمكين المرؤوسين، من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر أو الحد من أثارها، لذلك أصبح إشراك العاملين في العملية الإدارية منهجا يساهم في توظيف مهارات و قدرات العاملين لصالح هذه المنظمات (الراحلة، 2010).

والعملية بمثابة معادلة يكون الطرف الأول هو الإدارة التي تتيح للأفراد حرية التصرف و اتخاذ القرارات لجميع أفراد التنظيم و لذلك يحتاج إلى توفير المتطلبات الأساسية لهذا البعد بكافة جوانبه منذ بدأ عملية الاختيار و تعيين الأفراد مروراً بثقافة المنظمة و القيم السائدة إلى الحوافز بشتى أنواعها. أما الطرف الثاني فهو الأفراد بما لديهم من خبرات و مهارات و قدرات واستعدادات للعمل الجماعي و لتحمل المسؤولية و الثقة بالنفس (الراحلة، 2010).

في هذا الفصل سيتم عرض مفهوم المشاركة، و الإدارة، والإدارة بالمشاركة، والموضوعات المتعلقة بهم، وكذلك إعطاء لمحة تاريخية عن بعض تجارب الدول الغربية والعربية في مجال الإدارة بالمشاركة.

و يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المشاركة.

المبحث الثاني: الإدارة.

المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة وتطورها التاريخي.

المبحث الأول: المشاركة

مقدمة :

منح الله (سبحانه و تعالى) الإنسان قدرات هائلة وميّزه عن سائر المخلوقات، حيث وهبه العقل لتسيير شؤون حياته والتغلب على الصعاب التي تواجهه، و لكن قدرات الإنسان متباينة من شخص لآخر ليكامل الناس بعضهم البعض، ويتحقق التفاعل والانسجام بين الأفراد، والقرآن الكريم فيه الكثير من الشواهد و الصور عن أهمية المشاركة والحث عليها مثل:

1- قول الله تعالى في كتابه العزيز: "وأمرهم شورى بينهم" (الشورى: 38)، وكذلك في قوله تبارك و تعالى: "و شاورهم في الأمر" (آل عمران: 159).

2- طلب النبي موسى (عليه السلام) من الله عز و جل أن يجعل من أخيه هارون وزيراً يعاضده و يتشاور معه و يشاركه في شؤون تبليغ رسالته، " واجعل لي وزيراً من أهلي، هارون أخي، اشدد به أزري، و أشركه في أمري" (طه: 29-32).

وكذلك رسخ النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) المبادئ الأخلاقية للحكم من خلال التشاور مع صحابته وإشراكهم في أمور الدولة كالسياسة و الحرب، مع أنه معصوماً من الخطأ، فقد كان يحاورهم و يستأنس بأرائهم و يصغي إلى الجميع الكبير و الصغير، فضلاً عن اعتماده للجدل والإقناع كما كان يفعل مع المشركين أو أصحاب الديانات الأخرى (العنزي وصالح، 2009).

2.1.1- مفهوم المشاركة:

تعتبر المشاركة فن من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية، وهي أيضاً وسيلة ناجحة و مهمة و أسلوب بارع لزيادة فاعلية القرارات وقبولها من المرؤوسين (الكلادة، 2013).

و يختلف الباحثون و الكتاب حول تحديد مفهوم المشاركة و هذا الاختلاف ما هو إلا نتيجة للاختلاف في الفلسفات و العقائد الاجتماعية و الاقتصادية والاجتهادات. "كما أنه يمكنها أن تخلق الجو النفسي و الموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج كما يمكنها التوفيق بين مصالح و رغبات العاملين و مصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون" (كنعان، 2002: 218).

وهناك من يرى أن هذا المفهوم مرتبط بضرورة أن يصبح المرؤوسون أحد أطراف عملية تحديد أهداف المؤسسة و تنفيذها و أساليب تقويمها، وهذا يتطلب قدرة من العاملين على القيام بعمليات التخطيط المناسبة المستمدة من برامج تدريبية مناسبة لزيادة كفاءتهم في هذا المجال (أبو عيطة، 2013).

إن مفهوم المشاركة هو من المفاهيم الهامة للمنظمات لما ينطوي عليه من فوائد مشتركة للمنظمات و الأفراد على حد سواء، و تطبيق هذا المفهوم يتيح تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و كفاءة من جهة، ومن جهة أخرى يشبع رغبات المرؤوسين و يحقق طموحاتهم بالتطبيق الصحيح و الممنهج لعملية المشاركة.

2.1.2- أهداف المشاركة:

تهدف المشاركة أن يصبح العامل في المنظمة ليس مجرد أداة يخضع لعمليات إدارية تقليدية يجهل نتائجها، و لا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أو معنوية، بل مصدرا من مصادر المؤسسة قابلا للتطوير و التحسين ليصبح أكثر تأهيلا و جاهزية لدعم الإدارة، و كذلك المقاربة بين أهداف العاملين، و لو جزئيا، و أهداف المؤسسة التي يعملون بها على الرغم من وجود اختلاف و تباين بين أهداف الطرفين (العياشي، 1997). كما أنها تهدف إلى بناء بيئة صحية و نشطة، قادرة على التجديد و مواجهة التحديات و حل المشكلات و مواكبة العصر، وإلى الاستفادة من طاقات و إبداعات القوى البشرية المتاحة و تفعيلها، من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات (القرشي، 2013)، و إلى تعزيز مبدأ الالتزام عن طريق تعزيز شعور المشاركين بأن الأهداف النهائية لأي عمل هي أهدافهم التي يسعون لتحقيقها، و تنمية الشعور بالمسؤولية من خلال جعل كل فرد مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف، و إلى رفع الروح المعنوية الأمر الذي يزيد من فاعلية المنظمة (أبو عيطة، 2013).

2.1.3- أبعاد المشاركة:

إن المشاركة مفهوم يتضمن بعدين مختلفين ولكن متلازمين حيث يشير البعد الأول إلى تطبيق مبادئ جديدة تؤسس عقلانية اقتصادية ملائمة لشروط المؤسسة العصرية، وضرورة لنجاحها و لتلبية مطالب أصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة؛ سواء تعلق الأمر بالمدراء (تحقيق الفعالية والإنتاجية)، أو بالموظفين (تحقيق الذات و الاستقلالية). أما البعد الثاني فيشير إلى إعادة صياغة الارتباطات الموجودة بين أشكال السيطرة الذي تسيطر على

علاقات الأطراف المتواجدة في المؤسسة، و أصبح المدراء ينظرون إلى المشاركة على أن لها طابعين متميزين و متكاملين في ذات الوقت:

الأول: إنساني قيمي يعطي الاعتبار والأهمية للإنسان.

الثاني: إنتاجي لأن الفرضية التي يستند إليها هي أن أعظم مصدر للإنتاج في المستقبل هو قدرات الإنسان الفكرية و الإدارية و التنظيمية (العياشي، 1997).

وهذا يتطلب توفير الشروط و الظروف الملائمة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمشاركة

لما توفره من فرص لتعديل بعض الانحرافات، و لما يتوفر في خصائص الأفراد من مبادرات وإبداعات تساهم في تحسين الأداء، و تغيير السلوك، و التكيف مع مستجدات المحيط، وتحقيق الفاعلية في اتخاذ القرارات مما يرفع القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة جديدة تفرض تحديات متعددة.

المبحث الثاني: الإدارة

مقدمة:

تعتبر الإدارة من أهم العلوم الإنسانية والاجتماعية لتحقيق المصالح المشتركة للجماعات، فمنذ القدم بدأ الناس بتشكيل جماعات من أجل تحقيق المصالح الفردية و الجماعية التي لم يقدرُوا على الوصول إليها بشكل فردي، و مثلت الإدارة الحلقة الأساسية لتنسيق الجهود. و أصبحت في المجتمعات الحديثة أداة مهمة في توجيه الدول و الشعوب نحو تحقيق الغايات والأهداف في الحاضر و المستقبل. وتزداد أهميتها بتوسع النشاطات البشرية، و اتساع مجالاتها، و اتجاهها نحو التخصص بتطور التقنية.

وفي هذا المبحث سيتم عرض مفهوم الإدارة، و أهميتها، و وظائفها، و التحديات التي يمكن للإدارة مواجهتها.

2.2.1- مفهوم الإدارة:

تعد الإدارة أحد أهم العناصر الرئيسية لأي منظمة، و المحرك الأساسي لجميع مواردها والمسؤولة عن تنسيق عمل هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها بأفضل السبل وأقل التكاليف بمعنى آخر بكفاءة و فاعلية، و تعددت المفاهيم للتعريف بالإدارة من المفكرين حسب نظرتهم إلى الإدارة و التي تطورت مع مرور الزمن.

وترجع جذور كلمة إدارة إلى اللغة الإيطالية و تعني التحكم أو التعامل مع الأشياء أو الأشخاص (قاموس أوكسفورد، موقع الكتروني). أما في اللغة العربية فقد جاء من الأصل (أدار) أي أحاط به وجعله يدور (مجمع اللغة العربية). واستخدم هذا المصطلح في المنظمات ليشير إلى إدارة شؤونها بالشكل الذي يحافظ على استمراريتها و فاعليتها (فياض وآخرون، 2010).

و يعرفها عواد بأنها: "العمل الإنساني المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج و أهداف قامت من أجلها منظمة الأعمال، وذلك باستخدام طاقات وإمكانيات العنصر البشري المتاح، إلى جانب الموارد المادية والمعنوية المكملة للدور البشري، وذلك في ظروف بيئية مادية واجتماعية محددة" (عواد، 2013: 18)؛ وفي تعريف آخر بأنها "عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة و فاعلية" (زيارة، 2009: 18).

كما عرفتھا الأسطل بأنها: "فن التنسيق بين الجهود البشرية و الإمكانيات المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة، و تحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة" (الأسطل، 2009: 108).

وعرفھا عبوي بأنها: "استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت بفاعلية و كفاءة من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف" (عبوي، 2009: 35).

من خلال التعريفات المختلفة للإدارة يلاحظ أنها جميعها تتشارك بأنها تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية من خلال استغلال الموارد المتنوعة (بشرية، مادية، تكنولوجية... إلخ) المتاحة و تنظيم جهود الأفراد.

والخلاصة حول مفهوم الإدارة بأنها نشاط إنساني يتم من خلاله استخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأمثل بطريقة علمية من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة و فاعلية.

2.2.2- أهمية الإدارة:

تتزايد أهمية الإدارة حيث أنها الوسيلة لتحقيق الأهداف و هي المحدد لنجاح أو فشل المنظمات في عصرنا الحالي، بسبب أساليبها وطرقها في استخدامها لموارد المنظمات بشرية أو مادية بطريقة فاعلة و كفوءة.

إن الإدارة تلعب دورا رئيسا في تعظيم و تفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية، وهذا يؤدي إلى خدمة كافة أصحاب المصالح في المنظمات وتلبية طموحاتهم ورغباتهم والمحافظة على مصالحهم. وتسهم الإدارة إسهاما واضحا في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، وهذا بالمقابل يقود إلى زيادة معدلات الإنتاج و تقليص التكاليف الإجمالية، واستغلال الطاقات الكامنة، و تنمية الأفكار والإبداع، و بالإضافة إلى ذلك دور الإدارة المعروف في حل المشكلات و تصحيح الانحرافات إن وجدت. ويمكن القول أن أهمية الإدارة تتبع من عدة اعتبارات منها (العلاق، 2008):

1- حل المشكلات و التفاعل مع بيئتا المنظمات الداخلية و الخارجية، لتحقيق الأهداف المادية و المعنوية و الإنسانية لكافة أصحاب المصالح في المنظمات.

2- هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات و تنفيذها. وهي التي تعمل على جمع المعلومات والبيانات و تحليلها، وهي التي تنتبأ بالأحداث، وتخطط وتراقب وتشرف و تنظم وتتفحص كل شيء في المنظمات.

3- تخلق القيادات المستقبلية للمنظمة، و التي تعد عنصرا حيويا في عمليات التنمية.

4- معيار أو مؤشر لرقى الأمم وتقدمها. وأن الارتباط بين تطور الإدارة و بين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ. فاليابان، وهي دولة صناعية متقدمة، لا تمتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل، و لكن بفضل أساليبها الإدارية، استطاعت أن تصبح دولة متقدمة بكافة المعايير، وبالمقابل الهند، والتي تمتلك أكبر وأضخم الموارد البشرية والطبيعية، ظلت تراوح في خانة البلدان النامية بسبب جمود قواها الإدارية.

2.2.3- وظائف الإدارة:

يجمع الباحثون و الأكاديميون و المدراء في تصنيفاتهم لوظائف الإدارة على أربع وظائف أساسية و هي كالتالي (عبوي، 2009):

أ - التخطيط: و هي تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
ب- التنظيم: هو مزج الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

ج- التوجيه: هو إرشاد و تحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

د - الرقابة: هي عملية متابعة و تقييم أداء المنظمة و تحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

2.2.4- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة:

بسبب العديد من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، والتي تؤثر على المنظمات و نموها و استمرارها و أدائها و إنتاجيتها، أصبح من الضروري معرفة هذه التحديات من أجل التعامل معها و محاولة التغلب عليها و معالجتها بنجاح و فاعلية.
و من هذه التحديات (حريم، 2006):

1- العولمة (Globalization): هذه الظاهرة جعلت العالم قرية صغيرة ذات حدود مفتوحة لتدفق السلع و الخدمات و القوى العاملة و غيرها. وهذا سيزيد من شدة المنافسة بين المنظمات، وهذا بالمقابل يتطلب من الإدارة معرفة كيفية استعمال مواردها المتاحة بطريقة فاعلة و كفوءة لمواجهة المنافسة المتزايدة.

- 2- أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية (Ethics and Social Responsibility):
حيث تتزايد الضغوط الاجتماعية على المنظمات للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والإسهام في حلها، مثل الإسهام في معالجة مشاكل البطالة والفقر والتخلف وأن تلتزم المنظمات بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع ومعتقداته.
- 3- التنوع البيئي (Diversity): تواجه المنظمات، وخاصة العالمية، تنوعا في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من عملاء، و موردين، وحكومات، و ثقافات، وقوى عاملة وغيرها.
- 4- ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة (Knowledge Organization): أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة و القدرات المعرفية و الفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني. وهذا يضع تحديات أخرى حول كيفية إدارة المعرفة.
- 5- التطورات التقنية و لاسيما تقنيات المعلومات: حيث أن لها دور هاما في جميع وظائف العملية الإدارية و بشكل خاص في التخطيط و الرقابة.
- 6- تمكين العاملين: أصبح من المهم و الضروري للمنظمات أن تساعد على تطوير قدرات العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات، و ذلك للاستفادة من إمكانياتهم.

المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة و تطورها التاريخي

مقدمة:

مر الفكر الإداري بمراحل عديدة مواكبة لمسيرة نمو المنظمات وتطورها للوصول لأفضل السبل للإدارة، و قد ظهرت العديد من النظريات والمدارس الفكرية. في منتصف القرن الماضي تبلورت أنماط ونماذج إدارية جديدة مستلهمة من أفكار وتجارب كل من (Taylor)، و(Fayol)، و (Ford) ، و طبقت في مختلف قطاعات النشاط في البلاد الصناعية، و لم تعرف أساليب الإدارة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية و مراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من ذلك القرن، و بالتحديد منذ نهاية الستينيات مع ظهور محاولات و تجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في أوروبا(السويد، ألمانيا، هولندا) و الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني (الإدارة بالمشاركة) الذي وجد الأضواء إلى هذا المجال الجديد(العياشي، 1997).

تعتبر الإدارة بالمشاركة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي حظيت بالاهتمام في الآونة الأخيرة بسبب أبعادها الإيجابية لمشاركة العاملين في الإدارة و اتخاذ القرارات، و المشاركة في تحمل المسؤولية، و توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل جميع مجالات العمل في المؤسسات المختلفة.

و في هذا المبحث سيتم عرض للإدارة بالمشاركة، و تعريفاتها، و أهم نظرياتها و نماذجها، و المتغيرات المؤثرة عليها، و أشكالها.

2.3.1- تعريف الإدارة بالمشاركة:

عرف الباحثون والمفكرون الإدارة بالمشاركة حسب نظرتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، إذ إن مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة العاملين تكتنفها بعض الصعوبات نظرا لاتساع الموضوع واتصاله بموضوع الديمقراطية، و علاقتها بالإدارة من جهة أخرى، وكذلك ارتباطه بفروع المعرفة المختلفة كعلم النفس و الاجتماع و الاقتصاد والسياسة والقانون و تتعلق بجوانب سلوكية و إدارية، و تتدرج من دافعية الفرد و اعتبار القابلية عبر القيادة وديناميكية الجماعة و العوامل التنظيمية و السياسية و الاجتماعية (العنزي وصالح، 2009).

ويعرفها Nadeem بأنها: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على تحليل المشاكل و وضع الاستراتيجيات و تطبيق الحلول" (Nadeem، 9: 2012).

و كذلك يعرفها كلا من Ardekani و Jahromi على أنها: "عملية و نظام يتم خلالها تشارك السلطة بين الأفراد الذين هم في مستويات مختلفة و تعمل على تشجيع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر مباشرة على حياتهم الوظيفية " (Ardekani & Jahromi، 1319: 2011).

وعرفتها العمري بأنها: "إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال و درجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات" (العمري، 2011: 20)؛ هذا و قد "عبر عنها Poutsma بكونها العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم و على الظروف التي يعملون تحتها و على نتائج عملهم" (العنزي و صالح، 2009: 83)

الخلاصة أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية اشتراك العاملين في عملية صنع و اتخاذ القرارات، و أنها أسلوب إداري ممنهج يتم فيه مشاركة كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية إدارة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق رغبات العاملين و تمكينهم من ذلك.

2.3.2- النظريات و النماذج التي تفسر مشاركة العاملين:

إن محاولة تفسير مفهوم الإدارة بالمشاركة لدى الكتاب والباحثون أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج التي تفسر مشاركة العاملين و التي تعود في أصلها إلى الاختلاف في وجهات النظر وإلى المعتقدات الاجتماعية، و الثقافية، و الاقتصادية، التي يتبناها هؤلاء الكتاب و الباحثون وسيتم عرض أهم هذه النظريات و النماذج كما هو آتي (العنزي و صالح، 2009):

أ- النظريات:

1- النظرية الديمقراطية: اعتبرت بأن المشاركة لها قيمة اجتماعية بحد ذاتها و أنها تخدم أنظمة صنع القرارات الاجتماعية عندما يكون التحكم الذاتي ذا قيمة اجتماعية، و تفترض النظرية الديمقراطية أن التطبيق إنما يكون في ضوء الاختلافات بين الأفراد و المحيط الذي يعمل فيه النظام الديمقراطي. إن النظرية الديمقراطية التقليدية تؤيد المشاركة

المباشرة للجميع كالانتخابات و التمثيل على مستوى المنظمات، و لكن هناك أشكال من الديمقراطية تكون فيها المشاركة مسيطر عليها.

2- **النظرية الاشتراكية:** و تعطي هذه النظرية العمل و العملية الإنتاجية الدور الرئيسي في تفسير شخصية الفرد و عمليات المجتمع ، و افتراض إمكانية أن يكون المرؤوسون محررين اقتصاديا ليكون باستطاعتهم المشاركة بطريقة فعالة و إبداعية في العملية الإنتاجية.

3- **نظرية التطور والنمو:** إن نمو الشخصية و تطوير طاقات الفرد وإمكاناته وكفاءته والاهتمام بصحته الذهنية و زيادة السلوك المبدع هي أهم ما تركز عليه هذه النظرية، والمنظمة التي تبحث عن الكفاءة والثقة لابد لها من أن تقوم على تقسيم العمل بشكل عقلائي يراعي التخصص ومدى التكرار في المهمات و كذلك التوجه إلى الرقابة من خلال سلسلة الأوامر الموحدة.

4- **نظرية الكفاءة الإنتاجية:** إن جميع المنظمات تسعى لتحقيق الكفاءة و الإنتاجية و التي هي من أهداف هذه المنظمات المعلنة أو الضمنية، و بموجب هذه النظرية فإن الأفراد الذين تتاح لهم الفرصة للحصول على المعلومات سوف يسخرون هذه المعلومات في أعمالهم بشكل إيجابي.

ب- النماذج :

1- **النماذج المعرفية:** افترضت أن المشاركة هي استراتيجية قابلة للتطبيق لأنها تعزز انسياب المعلومات و استخدامها. و أن مشاركة المرؤوسين ستجعل المعلومات أكبر و أشمل و أفضل، بالإضافة إلى جعل المرؤوسين على دراية أكبر و أفضل في تنفيذ إجراءات العمل، مما سيؤثر على إنتاجية المرؤوسين.

2- **النماذج العاطفية:** ترجع جذور هذه النماذج إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تفترض أن المشاركة تعمل على تلبية حاجات ملحة لدى المرؤوسين و بالتالي تقوم على زيادة رضاهم، مما يزيد محصلة الإنتاجية.

3- **النماذج الموقفية:** يعتبر أن تأثير المشاركة على الرضا و الإنتاجية يتباين تبعا للأفراد و الظروف، و يتعلق هذا النموذج بجوانب معينة مثل الشخصية، و ظروف العمل، و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و غيرها.

2.3.3- المتغيرات المؤثرة على الإدارة بالمشاركة:

إن تطور مفهوم الإدارة بالمشاركة و محاولة المنظمات لتطبيقه ما هو إلا نتيجة لعدد من المتغيرات:

- نظرة المالكين للمؤسسة لعنصر العمل و اقتناعهم بجدوى و فائدة المشاركة.
- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة و بين الإدارة من جهة ثانية.
- وجود مرؤوسين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات و اتخاذ القرارات.
- إثراء القرارات بمعلومات و خبرات متنوعة تساعد على اختيار أفضل البدائل و أكثرها ملائمة لمتطلبات الموقف (الرفاعي، 2009).
- تغير تركيبة القوى العاملة نتيجة التغيرات التي حصلت في التقنيات و المعلومات وطبيعة الأعمال أدت إلى وجود مرؤوسين ذوي خبرات عالية (مهندسون، تقنيون... الخ)، وهذا أدى إلى زيادة طموحاتهم المهنية و مطالبتهم بتوسيع مهماتهم و إثرائها بتوسيع مجال المبادرة وممارسة المسؤولية و تمكينهم و تقوية دورهم كفاعلين نشيطين (العايشي، 1997).
- تعقد الدور الذي يقوم به المدير نتيجة التحديات الإدارية المعاصرة كالعولمة و الجودة و التحديات الاجتماعية و تحديات نظم الأداء المتميز في العمل و زيادة رغبة العاملين في المشاركة و عصر المعلومات (عواد، 2012).
- أهمية مشاركة الأفراد في القيادة الإدارية على أساس توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في الأفراد أو في أعمالهم و ذلك لضمان تحقيق عدة مزايا مثل التعاون و الالتزام و التقليل من الصراعات داخل المنظمة.
- إكساب المرؤوسين خبرات أكثر مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم و فاعليتهم و ينعكس على المؤسسة.
- نمو المنظمات و زيادة حجمها (العمرى، 2007).

2.3.4- القيادة وتطبيق مفهوم الإدارة بالمشاركة:

إن أشكال الإدارة بالمشاركة تتأثر بشكل كبير و تتعدد و تختلف درجاتها باختلاف و تعدد أنماط القيادة، حيث يؤثر كل نمط على طبيعة المشاركة و درجتها، و يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى ما يلي (عبوي، 2007):

1- أنماط استخدام السلطة ولها عدة نماذج:

أ- نموذج وايت و ليببيت: حيث تكون الأنماط مقسمة إلى التالي:

- النمط السلطوي (الأوتوقراطي): يستأثر القائد بأكبر قدر من السلطة و على مرؤوسيه الطاعة.

- النمط المشارك حيث يشترك المرؤوسون بصنع القرار و من صور هذا النمط (الإدارة بالتجوال) حيث يجمع الرئيس المعلومات أثناء جولاته على الأقسام و الإدارات بالمنظمة، و لهذا النمط أسلوبان هما: القرار بالإجماع و القرار الديمقراطي.

- النمط المتسبب: تخول سلطة صنع القرار للجماعة و يكفي المدير بإعطاء التوجيهات و الإرشادات و يتدخل عندما يطلب منه ذلك.

ب- نموذج تنبؤ و شمت (نظرية الخط المتسم في القيادة): و فيها سبعة أنماط وهي:

- القرار فردي و من صلاحيات المدير و على المرؤوسين التنفيذ.

- يتخذ القرار لوحده و يبرره للمرؤوسين.

- يحاور المرؤوسين بشأن القرار و لا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.

- يستشير المرؤوسين و قد ينفذ بعض مقترحاتهم.

- يناقش القرارات بجو ديمقراطي و يتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.

- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين و يتركهم يتخذونه بأنفسهم.

- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار بأنفسهم.

ج- نموذج ليكرت: وقسم القيادة إلى أربع أقسام هي:

- المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار و يلزم الجميع بتنفيذه.

- المتسلط الانفعالي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

- الاستشاري: يستشير المرؤوسين بأمور القرار و يسمح بمشاركةهم في بعض جوانب القرار.

- الجماعي المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

2- أنماط تعتمد على افتراضات القائد و منها:

أ- نموذج مكريجور: و له نظريتان و هما نظرية (X)، و نظرية (Y).

- نظرية (X) : يفترض المدير أن المرؤوس لا يرغب في العمل و يتهرب منه و لذلك يجب إجباره عليه، و يجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات.

- نظرية (Y) : يفترض المدير أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض و زيادة حريته و المشاركة في صنع القرار... إلخ، ويفترض أن الفرد قادر على الإبداع.

ب- نموذج أوشي : نظرية (X) ، و يفترض (أو شي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني و حتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية، حاول تعديل هذه الأساليب لتناسب المجتمع و الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال: القرار بالإجماع عدله ليصبح قرار بالأغلبية، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى تحول إلى حرية انسياب المعلومات و يغلب عليها من أعلى لأسفل، التنظيم الرسمي عند اليابانيين تحول إلى التنظيم الرسمي البيروقراطي المصحوب بشبكة من العلاقات غير الرسمية و محاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل.

3- أنماط تعتمد على اهتمامات المدير بالإنتاج و الأفراد معا:

قام كلا من روبرت بلاك وجين مورتون عام 1964 بتصنيف الأنماط القيادية إلى خمس مجموعات أساسية وتقيس المدراء والقادة بناء على بعدين وهما (العلاق، 2010):

- البعد الأول: درجة الاهتمام بالإنتاج (البعد الأفقي).

- البعد الثاني: درجة الاهتمام بالأفراد (البعد العمودي).

و تعرف هذه النظرية بنظرية الشبكة الإدارية.

أ- النمط (1، 1) الإدارة المتساهلة: اهتمام ضئيل بالإنتاج و الأفراد على حد سواء.

ب- النمط (1، 9) الإدارة السلطوية: اهتمام كبير بالإنتاج و ضئيل بالأفراد.

ج- النمط (1، 9) الإدارة الاجتماعية (إدارة النادي): اهتمام كبير بالأفراد و ضئيل بالإنتاج.

د- النمط (9، 9) الإدارة الجماعية: اهتمام كبير بالأفراد و العمل الجماعي لتحقيق الأهداف والإنتاجية.

هـ- النمط (5، 5) الإدارة المعتدلة (المتأرجحة): تكون فيه القيادة متأرجحة مثل البنول

فأحيانا يتبنى المدير النمط (9، 1)، و في مواقف أخرى يتبنى النمط (1، 9).

شكل (2.1) نموذج الشبكة الإدارية و الأنماط القيادية الخمسة

	الأفراد	(9، 1)								(9، 9)	
		إدارة النادي								إدارة الفريق	
		9									
		8									
		7									
		6									
		5									
		4									
		3									
	2	(1، 1)								(1، 9)	
		إدارة متساهلة								إدارة سلطوية	
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	الانتاج

المصدر (العلاق، 2010: 47)

كذلك هناك تصنيفات أخرى، فمن وجهة نظر الفاعلية يمكن تقسيم القيادة إلى إيجابية وأخرى سلبية، و من وجهة نظر الصلاحيات و تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى مركزية وثانية لا مركزية. أما من حيث طبيعة التنظيم فتصنف إلى قيادة رسمية و أخرى غير رسمية. وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية و قيادة أوتوقراطية و ثالثة متحررة (الشريف، 2004).

2.3.5 - أشكال الإدارة بالمشاركة:

تتعدد أشكال الإدارة بالمشاركة في المنظمات و تختلف من منظمة لأخرى و هي كالتالي:

أولاً: المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر عمل القادة و نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات و أوجه النشاط و الأعمال التي تتم في المنظمات (درويش و تكلا، 1995); حيث أنها الوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ومواصلة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية والتعامل مع المتغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة بشكل فعال، و في تحقيق النمو والتطور (فرج الله، 2011).

إن عملية اتخاذ القرارات ليست بالعملية البسيطة أو السهلة لأنها تتطوي على الموازنة بين البدائل و اختيار أفضلها و أنسبها لتحقيق الأهداف. و تزداد هذه القرارات و تصبح أكثر تعقيدا بزيادة حجم المنظمة و حساسية و ضخامة أهدافها، كذلك ترتبط كفاءة المنظمة بكفاءة القرارات المتخذة على مستوى إدارتها المختلفة (درويش و تكلا، 1995).

كذلك تعد عملية صنع و اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية (إدريس، 2001)، و تعتبر المشاركة في العملية الإدارية و المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يجب على متخذي القرار إتباعها لأن فوائدها كثيرة و تساهم في إعداد القرار المراد اتخاذه و لما لها من دور كبير في تشجيع العنصر الإنساني على زيادة ارتباطه بالعمل و المنظمة (الكلادة، 2013).

وللتفصيل في هذا المجال يمكن عرض النقاط التالية:

1- درجات المشاركة في صنع و اتخاذ القرار:

إن الاشتراك في عملية صنع و اتخاذ القرارات قد يكون على عدة درجات بدءا من السماح بتقديم الاقتراحات البسيطة إلى الاشتراك التام في إدارة المنظمة. و ذلك حسب الجدول (2.1):

جدول(2.1) نسبة المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرار

نوع المشاركة	نسبة المشاركة
عدم الاشتراك	0 %
القبول بمقترحات صغيرة في أمور بسيطة	25%
استشارة المرؤوسين أحيانا في أمور بسيطة	50%
استشارة المرؤوسين في قرارات هامة	75%
الاشتراك التام في عملية صنع القرار	100%

المصدر (الرفاعي، 2009: 24)

ويمكن تصنيف المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع وهي

كالتالي (Holden، 2001):

أ- المشاركة على أساس أخذ دور في عملية صنع القرار.

ب- المشاركة على أساس درجة التأثير على الممارسات الإدارية.

ج- المشاركة و التحكم في اتخاذ القرار.

لذلك ينبغي الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ - درجة المشاركة (مدى تأثير المرؤوسين على القرار).

ب - مستوى المشاركة (على مستوى القسم، الإدارة، المنظمة).

ج - أشكال المشاركة (مباشرة، غير مباشرة، مالية).

د- مدى أهمية الموضوع المشارك به (مرجع سابق).

فعلى سبيل المثال حلقات الجودة لها درجة عالية في مشاركة المرؤوسين المباشرة و لها تأثير كبير في القرارات على مستوى العمل، أما المجالس الاستشارية فأنها تكون على مستوى المنظمة (مرجع سابق).

2- العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

تؤثر عوامل عديدة على المشاركة في اتخاذ القرارات، و لكي تكون هذه المشاركة فعالة وكفاءة كما أشار العديد من الكتاب و الباحثين مثل (الرفاعي، 2009؛ والغزالي، 2012؛ والحميضي، 2007؛ والعمرى، 2011؛ وعواد، 2012؛ والزيات، 2010؛ وكنعان، 2002) لذلك ينبغي على المدراء مراعاة عدة اعتبارات منها:

أ- الوقت: يلعب الوقت المتاح دورا مهما في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث قد يكون قصيرا أو محدودا و يكون القرار ذا صفة عاجلة و ملحة لذلك في هذه الحالة تكون الفوائد المترتبة على المشاركة معطلة لبعض الأهداف الأخرى و التي قد تكون أكثر أهمية. لذلك يجب على المدراء الموازنة بين هذه الأهداف.

ب- العامل الاقتصادي: إن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت و الجهد و الإعداد اللازم لها لذلك يجب مراعاة التكلفة العالية حتى لا تكون أكبر من المزايا المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- سرية القرارات: كثيرا ما تكون القرارات سرية و تحاول المنظمات عدم تسريب هذه المعلومات إلى خارج المنظمة لذلك قد يلجأ المدراء إلى جعل المشاركة لاتخاذ القرار بأقل عدد ممكن من المشاركين.

د- طبيعة القرار المراد اتخاذه و مدى خطورته و صعوبته.

هـ- مدى الانسجام و التقارب بين مستويات و خلفيات المشاركين و تخصصاتهم و تجاربهم.

و- سياسات المنظمة و الإجراءات و التعليمات الموضحة لأساليب المشاركة و طرقها.

3- طرق المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك العديد من الطرق للمشاركة في اتخاذ القرارات و التي يمكن أن تتم بعدة طرق مثل: التمثيل في اللجان أو المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

أ- اللجان: وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة و تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها وهي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والمهام ويتم

اختيارهم رسميا من قبل الإدارة العليا بالمنظمة ليقوموا بالنظر في مشكلة معينة وجمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة و تقديم التوصيات و المقترحات بشأنها. و تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق اللجان إلى تحقيق مزايا عديدة مثل:

1- الرأي الجماعي المتكامل.

2- التنسيق بين مختلف قطاعات المنظمة إذا كانت النتائج المترتبة على قرار ما تشمل عدة إدارات في المنظمة.

3- خلق روح التعاون في تنفيذ القرارات. (الحميضي، 2007)

ب- مجلس الإدارة: هي تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة و صلاحياتها و اختصاصاتها تحدد في قرار تكوينها. وتختلف عن اللجان بأنها ذات مستوى إداري أعلى مثل مجلس الإدارة وتختص عادة بالمسائل التي تنسم بالعموم و الشمولية و تقوم بإصدار القرارات التي تتصل بالغالب بالسياسات العامة و الرئيسة و الخطط الاستراتيجية (مرجع سابق).

ج- حلقات الجودة: تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة في الآونة الأخيرة من الفكر التقليدي للجودة و الذي يحصرها في عمليات التصنيع والإنتاج إلى إدارة الجودة الشاملة التي تشمل كل من المنتج و الخدمة و الأداء و المعلومات ومناخ العمل و الإدارة و الأفراد، وأصبحت تتضمن جميع الميادين التي تسعى إلى التحقيق الفعال للأهداف التي تتطلع إليها المنظمات. وأصبحت إدارة الجودة الشاملة كمنهج يعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة (عامر وقنديل، 2011).

ويقصد بحلقات الجودة بأنها "عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طوعية و يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية و إيجاد الحلول المناسبة لها و يتخذون الإجراءات الصحيحة لمقابلة الانحرافات الحاصلة بين المتحقق فعلا و المخطط " (حمود و فاخوري ، 2001 : 338).

ذلك يعني أن حلقات الجودة هي أسلوب إداري لرفع مستوى الأداء و الإنتاجية للعاملين من خلال تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرار، أو حتى إبداء الآراء والأفكار الجديدة و الفعالة لرفع مستوى العمل و حل مشكلاته.

نشأت حلقات الجودة على يد المفكرين و الاستشاريين (ديمنج و دوران) بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان (Holden، 2001)، و كانت بدايات حلقات الجودة في المدرسة اليابانية و التي تطورت على يد المفكر الياباني (كارواشيكاوا) في بداية الستينيات من القرن

الماضي، حيث حقق تطبيقها نجاحا هائلا و كان لها تأثير على إشباع حاجات الأفراد و على علاقاتهم و مشاركتهم (عامر وقنديل، 2011).

كما بينت Holden أن المدراء البريطانيين أبدوا اهتماما واسعا بها في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، و لكن بعد عدة أعوام خفت هذا الاهتمام و يعود ذلك إلى عدد من الأسباب منها (Holden، 2001):

- مواقف الإدارة الوسطى التي شعرت بأنها تسلبهم سلطتهم و مسؤولياتهم.
- عدم الالتزام بتطبيقها منذ بدايتها.
- اقتراحات القوى العاملة لم تكن قابلة للتطبيق أو حتى أن تصل إلى درجة اهتمام المدراء بها، مما جعل المشاركين يعتبرونها مضيعة للوقت.

4- إيجابيات و سلبيات عملية المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات:

أ- الإيجابيات:

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار (السكرانة، 2010).
- ترفع الروح المعنوية و تشبع حاجات الأفراد الخاصة كتأكيد الذات و الاحترام (مجمي، 2003؛ عواد، 2012؛ الحميضي، 2007).
- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تزيد تفهمهم لأهداف المنظمة.
- خلق مناخ صالح و ملائم لتشجيع التغيير و تقبله.
- تسهيل عملية التوجيه بعد أن تقل الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة لشعور المرؤوسين بالمسؤولية.
- جعل القرارات أكثر ثباتا مما يضمن عدم إلغائها أو تغييرها بعد فترة وجيزة (العمرى، 2011؛ عواد، 2012).
- ضمان قبول المرؤوسين للقرارات و عدم معارضتهم لها و خلق الالتزام نحو تطبيقها (الغزالي، 2012).
- المساهمة في خفض الشكاوي و الضجر بين المدير و المرؤوسين.
- المساهمة في رفع الإنتاجية (الكلادة، 2013).
- تمكين العاملين من عمل التغييرات المناسبة لأعمالهم و التي ستعكس على المنظمة بالمقابل بشكل إيجابي (Ememgholizadeh، 2011).
- تحسين نوعية القرارات.

- تعزيز الثقة بين الإدارة و المرؤوسين (الزيات، 2010).

ب- السلبيات:

- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين قد يؤدي إلى التسليم بوجهات نظر المدراء.
 - نقص الخبرة الفنية و الإدارية لدى الأعضاء المشاركين مما يؤدي إلى انحرافات أكبر في القرارات (الرفاعي، 2009).
 - يمكن أن يفسر المرؤوسين مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرارات بأنه يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته مما يؤدي إلى ضعف التأثير عليهم.
 - تستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول لا يناسب الحالات التي تتطلب قرارات سريعة (العمرى، 2011؛ السكارنة، 2010).
 - إضعاف السلطة الإدارية و يجعلها تحت سيطرة الجماعة.
 - ضياع المسؤولية و خاصة عند وقوع الأخطاء الفادحة.
 - لا يتيح هذا الأسلوب الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ أن المجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية (حرز الله، 2007).
- و حتى تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها يجب أن يراعى التالي:
- 1- اشراك العاملين في المسائل التي هم على دراية بها و لها علاقة بأعمالهم حيث أنهم يملكون قدرات و مهارات لازمة تمكنهم من تشخيص المسألة و المساهمة فيها بشكل فعال.
 - 2- توفير البيانات و المعلومات الكافية و اللازمة ليتمكن العاملين من دراستها و تحليلها و المساهمة في تحديد أفضل البدائل لها.
 - 3- الاستماع لكل الآراء لمعرفة أفضل البدائل (الرفاعي، 2009).
 - 4- تحديد السلطات و الصلاحيات في موضوع المشاركة.
 - 5- إيمان الجميع بمبدأ المشاركة (الكلادة، 2013).

ثانياً: المشاركة في إبداء الاقتراحات و التشجيع على الابتكار و الإبداع و تنمية الأفكار.

يمر العالم اليوم في مرحلة جديدة و غير مسبقة من التحولات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الاجتماعية، و يشهد ثورة حقيقية منذ بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة للتقدم السريع في الاتصالات و المعلومات، و هذه العوامل أدت إلى إطلاق قوى المنافسة و الإبداع و أصبح الإبداع أساس انطلاق المنظمات نحو الاستمرار و الاستقرار و النمو (الراحلة، 2010). و بسبب تزايد المنافسة تقوم هذه المنظمات بزيادة الاعتماد على العاملين فيها لبقائها و استمرارها من خلال ما يقدمونه من ابتكارات و إبداعات، لأن المؤسسات التي لا تبتكر و

تبدع سوف تضمحل و تختفي (العامري، 2008); كذلك يعد ابتكار وإبداع السلع الجزء الحيوي و الهام في تاريخ العديد من المنظمات المسيطرة و في تقدم المديرين الناجحين والذين قد يلعبوا دورا هاما و رئيسيا في تحفيز و تشجيع الإبداع و الابتكار (الصرن، 2009).

أخذت المنظمات و تحت وطأة هذه التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم وبسبب المنافسة و الداخلين الجدد إلى الأسواق، بالبحث عن أساليب جديدة و متنوعة، وإلى تبني مفاهيم مشاركة جميع العاملين في الابتكار بأشكاله المختلفة (نجم، 2012).

إن أغلب الشركات الناجحة تعتمد على مواردها البشرية الذين هم أصحاب النشاطات الابتكارية و الإبداعية، و يحاولون خلق قادة جدد، و الذين يعتبرون قادة التغيير لأنهم أصحاب هذه النشاطات سواء بشخصهم أو عن طريق غيرهم من المرؤوسين، لذلك يجب أن يتم التعامل مع مفهوم إدارة الابتكار و الأفكار بتمعن كبير و بعناية فائقة، و خصوصا الأفكار التي تهدف إلى التغيير في العمليات الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق التنمية و التطوير.

أ- مبادئ إدارة الابتكار:

إن الابتكار و الإبداع مهمة واسعة على مستوى المنظمة و ليست بعملية بسيطة، حيث أن الابتكارات الناجحة تتأثر بعدة عوامل منها نمط القيادة السائد و المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية، فمثلا يكون الابتكار و الإبداع مترافقا مع النمط الإداري الأفقي و التشاركي الذي يعمل على استثارة جميع أعضاء المنظمة. لذلك وضع العديد من مدراء المنظمات و الشركات العالمية آراء رائدة و مبادئ تتعلق بمجال إدارة الابتكار و الإبداع منها:

- 1- إعطاء المجال لأي فكرة أو اقتراح بأن ينمو و يكبر طالما هو في الاتجاه الصحيح.
- 2- تبني الإدارة و تشجيع المبادرات الفردية.
- 3- عدم ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل الأخذ بها و إبقائها موجودة حتى تتسنى الفرصة لتنفيذها (الصرن، 2009).
- 4- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.
- 5- تشجيع المشاركة الإبداعية (العامري ، 2008)
- 6- تبني أنماط إدارة ديمقراطية تعتمد على المشاركة.
- 7- خلق ثقافة تبتعد عن القواعد الرسمية و احترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء (حسني، 2004).

ب- الطرق و الاستراتيجيات المساعدة في تحقيق الابتكار و الإبداع:

أولاً: الطرق المساعدة على تحقيق الابتكار و الإبداع.

تعددت الطرق التي تساعد المنظمات على تحقيق الابتكار و الإبداع و من هذه الطرق ما يلي (الصرن، 2009):

1- نموذج الإدارة بالأهداف: و التي هي محاولة من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال مشاركة العاملين الفعلية و التزامهم في تحقيق الأهداف و النشاطات في المنظمة، و يركز هذا الأسلوب على المدراء و المرؤوسين لأنهم أساس تنفيذ الأعمال و النشاطات.

2- التطوير التنظيمي : حيث تؤدي جهود التطوير التنظيمي إلى:

- التزام و اندماج أكبر بين أعضاء التنظيم.

- تحسين حل المشكلات و الاتصالات و فض النزاعات.

- تطوير بيئة العمل التي تشجع على الانفتاح الإبداعي و تهية الفرد للنمو و الابتكار.

- تحقيق إدارة أفضل من أعلى إلى أسفل.

3- أساليب و طرائق إدارة المشروعات: حيث تتميز بالمرونة في العمل و التغيير في أساليب و أنماط التنظيم وفقاً لما تقتضيه الحاجة.

4- طرائق و أساليب الرقابة على الجودة: حيث أن هذه الطرق تساعد على إيجاد الحلول الابتكارية والإبداعية. من أهم طرقها وأساليبها خرائط تدفق العملية، وقوائم الفحص والمراجعة، والأسئلة الانتقادية الهادفة، ومخطط السبب والأثر، ومخطط باريتو، والمدرجات التكرارية، و مخططات التشتت، و خرائط الرقابة.

ثانياً: الاستراتيجيات المساعدة على تحقيق الابتكار و الإبداع:

من أجل أن تقوم المنظمات بزيادة إنتاجها الإبداعي فإن هناك أربع استراتيجيات يمكن انتهاجها (حسني، 2004):

1- تقديم و تشجيع الإجراءات التي تشجع على توليد الأفكار مثل أسلوب العصف الذهني.

2- أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.

3- أن تقوم باستخدام عمليات اختيار و تقييم عند توظيف الأفراد وأن تقوم بتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستواهم.

4- أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، و مناخ العمل، و الثقافة المهيمنة... إلخ، بطرق تؤدي إلى تيسير عملية الإبداع.

ج- معوقات الإبداع والابتكار:

يشير العديد من الكتاب و المفكرين (الصرن، 2000؛ عواد، 2012؛ نجم، 2012)، إلى أن

الإبداع يتأثر بعدد من العوامل التي تعتبر معيقات له، و من هذه المعيقات التالي:

1- مقاومة الجهات الإدارية و عدم رغبتها في التغيير أو ما يعرف ب (جمود الإدارة).

2- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات.

3- عدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

4- سوء المناخ التنظيمي.

5- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

6- القيم الاجتماعية السائدة.

7- الظروف الاقتصادية.

8- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة.

9- معوقات مادية (إمكانيات المنظمة و ممتلكاتها).

10- عدم مساندة العمل الجماعي.

11- ضعف المهارات و القدرات القيادية.

12- غياب النظرة و الأهداف المشتركة بالمنظمة.

كذلك يشير حمود أن هناك عوامل أخرى عديدة يتوقف عليها قبول الأفكار الإبداعية

والابتكارية مثل درجة المخاطرة، وقيمة الابتكار، والعائد على الاستثمار، و الملائمة للمنظمة،

وتخفيض التكاليف، و وضوح النتائج، و التأثير على العلاقات (حمود، 2010).

لذلك ينبغي على قيادات و مدراء المنظمات العمل على إزالة هذه العوامل المعيقة

للإبداع والابتكار، أو على الأقل الحد منها، و خلق بيئة مختلفة تماما تشجع الإبداع و الابتكار

وتحث عليه، و ذلك من خلال وضع سياسات و إجراءات تحفز المرؤوسين وتثير ما في داخلهم

من طاقات و إمكانيات مخبأة، و ذلك لما له من أثر كبير على المنظمة و الأفراد.

ثالثا: المشاركة في الاستشارات:

إن المدراء يقومون في هذا النوع من المشاركة على إتاحة الفرصة كاملة للموظفين على

مشاركة آرائهم للاستفادة من معلوماتهم و مناقشة هذه الآراء بحثا عن الحل الأمثل خاصة عند

الحاجة إلى ذلك، إن الأخذ بمبدأ الاستشارات مهم جدا للمنظمات و لكنه يتطلب تهيئة العمال

لتقبل هذا النوع و الاقتناع بأهميتها وأهمية آرائهم. ولهذا الأسلوب مزايا عديدة منها:

- 1- أنه وسيلة لتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية التي تؤثر على الإنتاج لأنهم يشعروا بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم.
 - 2- ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين العمال ويساعد على صنع إداريو المستقبل.
 - 3- يزيد من التقارب بين الإدارة و العمال (الرفاعي، 2009).
- بما أن لكل أسلوب مزايا فإنه بالمقابل هناك عيوب، و يجب معرفتها و التعامل معها من أجل الحصول على الفوائد المتوقعة من هذا الأسلوب و منها:
- 1- التأخير في صنع القرارات.
 - 2- قد لا تعطي مهارات و مؤهلات و إمكانات العاملين النتائج المرجوة.
 - 3- قد تولد فهم خاطئ لدى العاملين بأن الإدارة غير قادرة على الوصول إلى القرار المناسب (الرفاعي، 2009).

رابعا: المشاركة في الاجتماعات:

إن الاجتماعات ما زالت وسيلة فعالة و مهمة للمشاركة الجماعية و للتنسيق بين وجهات النظر، لأنه عن طريقها يتم تبادل الآراء والأفكار والخبرات الموجودة لدى أفراد المنظمة، وتعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، ومناقشة هذه الأفكار ووجهات النظر حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي (القادر، 2004). إن هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين و ينمي لديهم الرغبة والقدرة على المساهمة في التطوير (الرفاعي، 2009).

قد تكون هناك طرق أخرى غير الاجتماعات تعطي فعالية أكثر، مثل المناقشات الفردية بين المدير وأحد مرؤوسيه، لذلك يجب التأكد بأن الاجتماع هو الطريقة الوحيدة والفعالة والمناسبة.

1 - أنواع الاجتماعات:

تتعدد أنواع الاجتماعات و تختلف أصنافها وفق معايير عديدة منها:

أ- من حيث الانتظام و الدورية و له نوعان و هما:

- اجتماع دوري: ينعقد الاجتماع بشكل دوري حيث أن الأماكن و المواعيد محددة سابقا.
- اجتماع غير دوري: يتم عقده كلما دعت الحاجة لذلك و يتم فيه مناقشة مسائل طارئة.

ب- من حيث الغرض المستخدم من أجله الاجتماع مثل:

- 1- اجتماع توصيل المعلومات: يستخدم بهدف إيصال بعض المعلومات للعاملين و قبل اتخاذ أي قرار عندما يشعر المدير بأن هناك معلومات ضرورية يجب على المرؤوسين التعرف عليها و أنها لن تفهم إلا إذا قام بشرحها بنفسه.
- 2- اجتماع الحصول على المعلومات: الهدف منه الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين و يتيح إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة.
- 3- اجتماع حل المشكلات: يستخدم للوصول إلى حلول مفضلة و مقبولة لمشكلة معينة و بخاصة إذا كان عنصر قبول الحل من غالبية الأفراد مهمة حاسمة لضمان فعالية التنفيذ.
- 4- الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: يستخدم عندما يراد إعطاء إرشادات و توجيهات عامة في المنظمة. (القادر، 2004).

أما الرفاعي فإنه يقسم أنواع الاجتماعات إلى أربعة أنواع حيث: "يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين و يدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى" و هي:

- 1- الاجتماعات الإعلامية: تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل المعلومات إلى المشاركين في الاجتماع، و قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال، و ليس هناك مجال للأسئلة.
- 2- اجتماعات المناقشات: تستخدم لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل. و لا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، وهناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات.
 - إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة.
 - فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما.
- 3- اجتماعات حل المشكلات: تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها، عندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل، و يجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع، و من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى إتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة و إيجاد الحلول البديلة لها.
- 4- اجتماعات اتخاذ القرار: يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، و تختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد

الحاضرين وذلك اعتمادا على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار، و بالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي و مثمر، و كقاعدة عامة يتوجب علينا جعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن و يجب أن تشمل الدعوة الذين لابد من وجودهم (الرفاعي، 2009).

2.3.6- التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة:

أولا: بعض التجارب الأوروبية:

1- التجربة الفرنسية:

كان من آثار الثورة الصناعية في فرنسا زيادة استغلال القوى البشرية من قبل مالكي المنشآت دون الاعتراف بأدميتهم، حيث كانت ساعات العمل اليومية تصل إلى (18 ساعة) يوميا و دون التمييز بين فئات العاملين من صغار و نساء و رجال، و لم يكن للعاملين أي دور في المنشآت حتى نهاية القرن التاسع عشر، نتيجة لذلك نشأت تنظيمات عمال سرية وأدت فيما بعد إلى ظهور النقابات التي فرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن مصالح العمال. بعد ذلك أخذت هذه النقابات تروج لفكرة مشاركة العاملين في الإدارة من حيث إشرافهم على المنشآت التي يعملون بها. لاقت هذه الفكرة قبولا عند الرأي العام الفرنسي في عام 1920، ولكنها كانت تظهر تارة و تختفي تارة أخرى. لم تصبح هذه الفكرة حقيقة واقعية إلا بعد صدور الدستور الفرنسي عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة (الرفاعي، 2009).

2- التجربة الألمانية:

تعتبر ألمانيا أقدم الدول الغربية في تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الإدارة، حيث كانت المشاركة مكرسة في دستور عام 1849، و كذلك تم تشريع قانون لمنح العاملين صوتا محدودا داخل المنشأة عام 1864. أما في عام 1920، فقد صدر قانون يعطي اللجان التي تمثل العاملين الحق في أن يجلسوا و يصوتوا في مجالس الإدارة. في عهد هتلر تم إلغاء هذا النظام؛ و لكن مع انتهاء الحرب عاد للوجود و التطبيق . كذلك صدرت قوانين أخرى عام 1976، والتي تنص على أن تسري أنظمة المشاركة على المنظمات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر. إن ما يميز النظام الألماني في المشاركة في الإدارة هو أن كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة (مرجع سابق).

3- التجربة الأمريكية:

عانى العمال في المجتمع الأمريكي مثل نظرائهم الفرنسيين ، وكانت التشريعات و القوانين السائدة تجيز لأرباب العمل أن يجبروا العمال على العمل بالقوة و رغما عنهم، و أيضا بالأجر

الذي يحدده رب العمل. وبالنظر إلى الوضع العمالي بعد الحرب العالمية الثانية ، لا يمكن القول أن نظام الاشتراك في الإدارة موجود في المجتمع الأمريكي بشكل مفهوم تتفق عليه الصناعة الأمريكية، و لكن التطبيق يختلف من منشأة لأخرى طبقا لأهداف أصحاب الأعمال. حيث ظهر شكل من أشكال الإدارة بالمشاركة بين أصحاب العمل و العاملين في مصانع أوهايو و بالتيمور و سكك حديد أوهايو و شيكاغو، و ظهرت مفاهيم جديدة للأجور مثل الأجر مقابل الإنتاجية، وأيضاً بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين (مرجع سابق).

ثانياً: التجارب العربية لمشاركة العاملين في الإدارة:

عانى الوطن العربي أوضاعاً اقتصادية سيئة خلال فترة احتلاله، كما أن حجم القطاعين التجاري و الصناعي كان ضئيلاً، لذلك إن مشاركة العاملين في الإدارة لم تعرفها الدول العربية إلا في وقت متأخر. و ظهرت أفكار مشاركة العاملين في الإدارة في بداية الستينيات من القرن الماضي، حيث كانت تنتشر الأفكار الاشتراكية و التي ساعدت على تأييد هذه الفكرة في كثير من البلدان العربية، ففي مصر كانت مساهمات العمال في الإدارة قبل عام 1961 على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية، و كذلك ظهرت هذه الفكرة في سورية عام 1963، واليمن عام 1969، وليبيا عام 1973 (مرجع سابق).

أما في الجزائر فقد ظهرت هذه الفكرة بعد خروج المستعمر الفرنسي منها، تاركا وراءه شبح دولة واقتصاد مشلول، ولكنها لم تكن وليدة تفكير عميق و تجارب مختلفة، بل كانت أمراً واقعاً فرضته مجموعة من العوامل، أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة التي تركها الفرنسيين، مثل المصانع و المزارع. أصدرت الحكومة الجزائرية عام 1963 مراسيم ثلاث، و كانت بخصوص تأميم الأملاك الشاغرة، و انتهجت وقتها المنهج الاشتراكي و أقرت الإدارة الذاتية للمؤسسات، لكن تجربة الإدارة الذاتية واجهت مشكلة فعالية هذه المؤسسات، حيث تدهور الإنتاج بنسبة (10 %) عام 1963 عن العام الذي قبله. ولعبت الحالة الاقتصادية السيئة دوراً هاماً في تراجع فكرة الإدارة بالمشاركة، و في عام 1965 صدر قرار جعل من مدير الوحدة المدارة ذاتياً تابعاً لوزارة الصناعة، و أخذت المؤشرات تقود إلى المركزية في القرار والبيروقراطية في الإدارة (بولكعبيات، 2007).

الفصل الثالث

التأمين التعاوني

- مقدمة

3.1- المبحث الأول: التأمين.

3.2- المبحث الثاني: التأمين التعاوني

3.3- المبحث الثالث: قطاع التأمين في فلسطين

مقدمة:

إن كل إنسان معرض في حياته إلى العديد من المخاطر اليومية، التي قد لا يستطيع مواجهتها و تحمل أعبائها بشكل فردي إذا تحققت، لذلك قامت المجتمعات الإنسانية منذ قديم الزمن، بإيجاد صور للتعاون فيما بين أفرادها للحد من آثار هذه المخاطر، بحيث يتحمل كل فرد جزءا من هذا الخطر. و لكن مع ازدياد تعقد الحياة على مر العصور، ازدادت الحاجة إلى تنظيم هذه الصور وازداد معها الحاجة إلى التأمين. وأصبح هناك مؤسسات و شركات، مثل المؤسسات الحكومية، أو شركات التأمين، و التي تتحمل هذه المسؤولية عن الأفراد، و أصبحت هناك أنظمة و قوانين تنظم طبيعة هذه العلاقات وتحدد المسؤوليات و الواجبات و الحقوق لكل طرف مشارك في هذه العملية.

أصبحت خدمات التأمين في الوقت الحاضر تشغل حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والاقتصاد والمال والفقه، بل إن رجال الأعمال في الأنشطة التجارية والصناعية والخدمية وغيرها زادوا من تفاعلهم و صلتهم بالأعمال التأمينية بمختلف أنواعها، نظرا لاعتمادهم الكبير عليها في تهيئة حالة الطمأنينة و الأمان لمشروعاتهم بمختلف أنواعها و للعاملين ، ولأنفسهم من المخاطر التي يتعرضون لها مثل: الحريق، السرقة، السطو، خيانة الأمانة...إلخ، ومن ذلك يتبين أن التأمين هو أحد الوسائل الحديثة الكبرى المهمة الداخلة في منظومة التنظيم الاقتصادي والمالي والاجتماعي والعلمي، حتى أصبح يمتلك دور متعاظما في سائر الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، بل أصبحت صناعة التأمين تضاهي الاتجاهات المصرفية، إن لم تزد في الأهمية على الأعمال المصرفية (الندوي، 2012).

ولما للتأمين من أهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع فقد أخضع علماء المسلمين صورة التأمين المستوردة من الغرب للبحث والتدقيق الفقهي بغرض التوصل لصورة مثلى لعقد تأمين لا تشوبه شائبة الربا أو الغرر، وقد أثمرت هذه الجهود الفقهية نظام التأمين التعاوني الإسلامي الذي يعتبر كبديل للتأمين التقليدي (بن علي و معمر، 2011).

في هذا الفصل سيقوم الباحث بإلقاء الضوء على التأمين و الموضوعات المتعلقة به، وعلى التأمين التعاوني و موضوعاته.

المبحث الأول: التأمين

3.1- تعريف التأمين:

تقوم فكرة التأمين بشكل عام على أساس توزيع الأضرار الناتجة عن خطر معين إذا تحقق على مجموعة من الأشخاص المتضامنين و المشاركة في تحمل جزء من هذا الخطر بدل ترك من حل به الخطر يتحمل نتائجه لوحده.

والتأمين له عدة تعريفات و يمكن تقسيمه إلى قسمين:

1- التأمين لغة:

مشتق من مادة أمن، و التي تدل على طمأنينة النفس و زوال الخوف، و الأصل أن يستعمل في سكون القلب (الفيومي، نسخة الكترونية: ص 10).

و أمن البلد: اطمأن فيه أهله، و أمن الشر: منه سلم، و أمن فلاناً على كذا: وثق فيه و اطمأن إليه أو جعله أميناً عليه (مجمع اللغة العربية، نسخة الكترونية: ج 1 ص 27).

2- التأمين اصطلاحاً:

التأمين اصطلاحاً له عدة تعريفات منها:

عرفه عليان بأنه "عقد يتعهد بمقتضاه شخص يسمى المؤمن بأن يعوض شخصاً آخر يسمى المؤمن له عن خسارة احتمالية يتعرض لها هذا الأخير مقابل مبلغ من النقود هو القسط الذي يقوم المؤمن له بدفعه إلى المؤمن" (عليان، 1996: 17).

ويعرفه الزرقاء بأنه "عقد بين طرفين أحدهما المؤمن و الثاني المؤمن له (المستأمن) يلتزم فيه المؤمن بأن يؤدي إلى المؤمن لمصلحته مبلغاً من المال، أو إيراداً مرتباً، أو أي عوض مالي آخر، في حالة وقوع حادث أو تحقيق خطر مبين في العقد، و ذلك في مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له إلى المؤمن" (الزرقاء، 1994: 21).

أما الزحيلي فيعرفه "بأنه تعاون منظم تنظيمياً دقيقاً بين عدد من الناس، معرضين لخطر واحد، حتى إذا تحقق الخطر بالنسبة إلى بعضهم تعاون الجميع في مواجهته بتضحية قليلة يبذلها كل منهم، يتلافون بها أضراراً جسيمة تحيق بمن نزل الخطر به منهم" (الزحيلي، 2004: 129).

وعرف المشرع الفلسطيني التأمين في قانون التأمين رقم (20) سنة 2005م بأنه "أي اتفاق أو تعهد يلتزم بمقتضاه المؤمن أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط

التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيراداً أو مرتباً أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد، وذلك نظير قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن" (المجلس التشريعي الفلسطيني، موقع الكتروني).

من التعريفات السابقة يتضح أن المفهوم العام للتأمين فيها واحد و هو اتفاق بين مجموعة من الناس مع بعضهم البعض، أو بين مجموعة من الناس و شركة تأمين، بدفع مبلغ معين بقصد رفع الضرر عن المتضرر أو تخفيف آثاره، أو تعويض الشخص عما فقده، و ذلك نظير مبلغ من المال يدفعه على هيئة أقساط في أوقات معينة حسب المخاطر ونوعها وظروفها و غير ذلك من أمور تحكم هذا العقد.

3.1.2- نشأة التأمين و تطوره:

وجد التأمين في العصور القديمة بشكل بسيط، حيث لم يكن المقصود منه إلا درء المخاطر عن الشخص الذي يتعرض لها و إلقاءها على عبء شخص آخر قادر على تحملها. ويعتبر البابليون أول من عرف التأمين بشكله الابتدائي، وكان عندهم عبارة عن عقد قرض، مما ساعد في ازدهار تجارتهم ما بين (4000-3000 قبل الميلاد)، حيث كان هدف عقد التأمين لديهم هو ضمان درء أخطار النهب و السرقة التي تتعرض لها قوافل التجار. ومنهم من انتقل إلى الفينيقيين وإلى البحر المتوسط (قسطو، 1981).

يعتبر التأمين البحري هو أول أنواع التأمين الحديث، و قد ظهر في القرن الرابع عشر مع انتشار التجارة البحرية بين مدن إيطاليا و بلاد حوض البحر الأبيض المتوسط، وبعد ثلاثة قرون تقريباً ظهر التأمين البري في إنجلترا عقب الحريق الذي شهدته لندن عام 1666م، واتجهت شركات التأمين البحري نحو التأمين على الحريق. وفي القرن الثامن عشر جاء التأمين على الحياة. وبعد الثورة الصناعية و ابتكار الآلات وتعامل الإنسان معها ظهر التأمين على حوادث العمل، كما ظهر التأمين على المسؤولية في منتصف القرن التاسع عشر (أحمد، 1997).

3.1.3- أهمية التأمين:

إن شركة التأمين ومن خلال أدائها لوظيفتها الأصلية المتمثلة في تعويض الضرر، تقوم بمجموعة أخرى من الخدمات والوظائف، فهي تقوم بتجميع مدخرات المواطنين والوحدات الاقتصادية، و من ثم فهي تلعب دوراً في توزيع الدخل القومي، و تعمل على استخدام جزء من

فائض أموالها في مجموعة من أشكال الاستثمار، و طبقا لما تحدده قوانين الإشراف و الرقابة في مختلف الدول.

و يمكن تلخيص أهمية التأمين في الاقتصاد القومي بما يلي:

1- توفير الضمانات للمستثمرين و المقرضين على استثماراتهم من المخاطر التي تتعرض لها المشروعات، و بالتالي تتخفض تكلفة التمويل و يزداد حجم الاستثمارات نتيجة عدم الحاجة إلى التأمين الذاتي الذي يقوم به بعض المستثمرين لمواجهة الظروف الطارئة و الأخطار المختلفة.

2- إحلال مشروعات منتجة محل المشروعات التي تعرضت للتلف الكلى أو الجزئي، وبالتالي تعود العملية الإنتاجية لمستواها في وقت قياسي مما يحفز على التوسعات والابتكار واستخدام وسائل إنتاجية أحدث.

3- التأثير على المدخرات الوطنية من خلال نشاط تأميمات الحياه بصورها المختلفة التي تعبر عن الطبيعة الادخارية لنشاط التأمين، حيث يوفر الحماية التأمينية لمخاطر فقد الدخل نتيجة وفاة الفرد أو إصابته و في نفس الوقت وعاء ادخاري و توفير للأسرة و هو ما يعكس الاستقرار الاجتماعي.

4- زيادة حجم التجارة الدولية بين دول العالم المختلفة من خلال التأمين البحري و الجوي لأن تغطية المخاطر التي تتعرض لها السلع الواردة من الخارج أو المصدرة للخارج يساعد على زيادة كميات السلع و الخدمات المتبادلة بين دول العالم المختلفة.

5- تيسير التوسع في منح التسهيلات الائتمانية لأغراض التنمية الاقتصادية وذلك من خلال من خلال توفير التغطيات التأمينية المناسبة لعمليات الائتمان وهو ما يشجع البنوك على منح المزيد من الائتمان للأفراد و المشروعات.

6- الوقاية والحد من الخسائر للمشروعات الاقتصادية بدراسة ونشر وسائل الوقاية من الأخطار بتشجيع استخدام وسائل الإنذار و إطفاء الحرائق و وقاية العمال من حوادث العمل وتوفير الأمان للبضائع المصدرة و الواردة خلال عمليات الشحن والتفريغ وحوادث المرور ونقل المواد الخطرة على الطرقات.

7- مشاركة شركات التأمين العالمية في تمويل الخسائر الناتجة عن تحقق الأخطار المغطاة تأمينيا من خلال نشاط إعادة التأمين مما يتيح مشاركة شركات التأمين و إعادة التأمين العالمية في تمويل تلك الخسائر بناء على أسس معينة (حسن، نسخة الكترونية غير مؤرخة).

8- تقوم شركات التأمين بأداء وظيفة رقابية تتمثل في محاولة منع حدوث الخطر، حيث تلعب قواعد و شروط التأمين في حد ذاتها دورا بارزا في التقليل من حدوث الأخطار. فكلما قل حدوث

الخطر انخفض القسط بما يدفع بالمؤمن لهم إلى بذل الجهد للتقليل من حدوث تلك الأخطار
رغبة في تخفيض تكلفة التأمين المتمثلة في الأقساط، هذا بالإضافة إلى الأبحاث والتجارب التي
تقوم بها شركات التأمين في المجالات المختلفة للتقليل من حدوث الأخطار وتجنب مسبباتها
وخاصة في مجال التأمينات العامة (شحادة، 1993).

9- تحسين ميزان المدفوعات: و ذلك بزيادة الصادرات غير المنظورة، فمثلا المبالغ التي
تحصل عليها شركات التأمين من عملات صعبة مقابل الخدمات التأمينية التي تقدمها للأجانب
أو من عائد استثماراتها في البلاد الأجنبية و عائد إعادة التأمين التي تباشرها، و المتحصلات
التي تظهر من العمليات الجارية في ميزان المدفوعات تحت بند التأمين، تزيد قيمتها كلما زادت
الخدمات التأمينية التي تؤديها الشركات الوطنية للأجانب أو كلما زادت معاملاتها في إعادة
التأمين مع الخارج. و كلما زاد هذا القيد كلما تحقق فائض في ميزان المدفوعات أو على الأقل
يمكن تجنب العجز فيه (هلالي وشحادة، 2007).

10- يوفر التأمين أمانا و استقراراً اقتصادياً، حيث أن الأشخاص الذين يتعرضون لأضرار
يستعيدون وضعهم المالي، كما كان قبل التعرض لهذه الأضرار بواسطة التعويض الذي تمنحه
شركات التأمين.

11- يوفر التأمين الطمأنينة و يخفف من الخوف قبل أن يتعرض الشخص لضرر أو خسارة
ما أو بعد أن يتعرض لها. فالتأمين على الحياة مثلا يخفف من قلق و خوف رب العائلة على
مستقبل أفراد أسرته في حالة تعرضه للعجز، كما أن الشخص الذي يؤمن على بيته لا يعتريه
خوف كبير على جرة تعويض بيته في حال تحقق الخطر.

12- توفر شركات التأمين مصدرا مهما للتمويل و الاستثمار حيث أن شركات التأمين تتقاضى
أقساط التأمين سلفا عند بدء التأمين و قبل وقوع الخسائر و الأضرار التي تقوم بتعويضها،
و بذلك يتجمع لديها كم كبير من الأموال تقوم بتوظيفها في مجالات استثمار مختلفة.

13- تقوم شركات التأمين بدور مؤثر في تقليل الخسائر و ذلك من خلال شروط السلامة التي
تفرضها على المؤمن لهم، و من خلال تقديم النصح والإرشاد حول طرق الحد من الخسارة.

14- يستخدم التأمين لتعزيز قدرة الفرد أو الجماعة للحصول على الائتمان، فالشخص الذي
يريد شراء شقة، على سبيل المثال، لن يستطيع الحصول على القرض الضروري إذا لم يقيم
بتأمين الشقة (بطشون، 2000).

3.1.5- الجوانب السلبية للتأمين:

- على الرغم من أهمية التأمين و دوره في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لأي دولة إلا أنه قد يؤخذ عليه الجوانب السلبية التالية:
- 1- أن المؤمنين قد يدفعوا أقساط التأمين دون وقوع الخطر المؤمن منه و بالتالي تكون الأقساط قد دفعت دون مقابل.
 - 2- قد تغالي بعض الشركات في تحديد أقساط مرتفعة لا تتناسب مع درجة الخطر المفروض تغطيته لدى الشركات التجارية أو الصناعية مما يمثل عبء كبير على ميزانية المؤمنين و هذا قد يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية و بالتالي رفع أسعار المنتجات و التي يتحمل فرق سعرها المستهلك النهائي.
 - 3- في عملية إعادة التأمين إذا ما أعطيت شركات إعادة التأمين حرية نقل المخصصات اللازم احتجازها إلى خارج الدولة يفوت هذا التأمين على الدولة فرصة استثمار هذه المخصصات داخليا و المساعدة في عملية النهوض الاقتصادي لتلك الدولة.
 - 4- التهاون من قبل المؤمنين في القضاء على أسباب وقوع المخاطر و إهمالهم جانب الاحتياط و الطرق المساعدة في تقليل وقوع الخطر المؤمن منه نتيجة اطمئنانهم إلى أن شركة التأمين سوف تقوم بتعويضهم عند وقوع الخطر المؤمن منه، مما يحقق خسائر و يضر بشركة التأمين و بالوطن (الهانسي، 1985).

3.1.6- أنواع التأمين:

- إن حاجة الإنسان ولدت أنواع كثيرة من التأمين و يمكن تقسيم هذه الأنواع إلى فئات مختلفة و ذلك للتمييز بينها، و هي كالتالي:
- أ- التقسيم تبعا لوجهة نظر الطبيعة القانونية و له عدة أنواع و هي (فياض، 2011):
 - 1- تأمينات الحياة: و تشمل التأمين ضد الأخطار التي تصيب الأشخاص مباشرة في حياتهم أو صحتهم أو أعضائهم، و يدخل في هذا النوع من التأمين، التأمين على الحياة، والتأمين ضد المرض، و التأمين ضد الشيخوخة، و غيرها كثير.
 - 2- تأمينات الممتلكات: و تشمل أنواع التأمين ضد الأخطار التي تصيب ممتلكات الأشخاص، مثل التأمين ضد السرقة، و التأمين على الماشية، و التأمين ضد الحريق...الخ.
 - 3- تأمينات المسؤولية المدنية: و تشمل التأمين ضد الأخطار التي تصيب شخص معين ويكون مسؤولا عنها شخص آخر، مثل تأمين المسؤولية المدنية للمالك قبل جيرانه عن الأضرار

التي تصيبهم بسبب حريق شب في مبناه و امتد إلى ممتلكاتهم، وتأمين المسؤولية المدنية لأصحاب السيارات و السفن و الطائرات...الخ.

ب- التقسيم تبعاً لوجهة النظر الفنية: حسب الأخطار المؤمن ضدها واحتمالاتها من أجل تقدير الأموال التي يجب الاحتفاظ بها كاحتياطيات لهذه الأخطار، وهي كالتالي (عريقات وعقل، 2008):

- تأمين على الحياة.
- تأمين الادخار و تكوين الأموال.
- تأمين ضد مخاطر النقل البري و النهري و البحري و الجوي.
- تأمين من الحوادث و المسؤولية.
- تأمينات أخرى لم ينص عليها في البنود السابقة.
- ج- التقسيم تبعاً لعدة معايير أخرى و لها عدة أنواع و هي (أحمد، 1997):
 - 1- معيار الإدارة العملية للتأمين و لها عدة أنواع:
 - التأمين على الحياة و لها تأمينات مختلفة متعلقة بحياة الإنسان مثل دفع مبلغ معين عند الوفاة أو عند بلوغه سناً معيناً، أو ضمان معاش يدفع له مدى الحياة بعد وصوله سناً معيناً...الخ.
 - جميع التأمينات الأخرى عدا الحياة و يدخل فيه التأمين البحري، و التأمين ضد الحوادث بمختلف أنواعها، و التأمين ضد السرقة...الخ.
 - 2- معيار درجة الحرية في التأمين:
 - التأمينات الخاصة أو الاختيارية و تشمل مختلف أنواع التأمين التي يكون الشخص فيها حراً في التأمين أو عدم التأمين، مثل التأمين على الحياة.
 - التأمينات الاجتماعية أو الإلزامية و تشمل أنواع التأمين التي يفرضها القانون.
 - 3- معيار الهيئة التي تقوم بدور المؤمن و له عدة أنواع و هي:
 - التأمين التبادلي التعاوني: ينشأ هذا النوع من التأمين عندما يتفق عدد من الأشخاص يتعرضون لمخاطر مشتركة و ظروف متشابهة، و الجهة المشرفة عليه هم المشتركون أنفسهم الذين ينتظمون إما في صورة شركة أو جمعية، و يكون الهدف الأساسي هو تمكين الأعضاء من الحصول على خدمات التأمين بأقل تكلفة ممكنة. هذا و قد فرقت بعض الكتابات بين نوعين من هذا التأمين و هما:

- التأمين التبادلي التعاوني المحدود أو المباشر: يكون على صورة جمعيات صغيرة من أصحاب المهنة الواحدة، و يدفعون سنوياً اشتراكات تزيد أو تنقص حسب الحاجة، و يديرها متبرعون من المشتركين أنفسهم دون أجر.

- التأمين التبادلي التعاوني المتطور: تقوم به جمعيات كبرى أو شركات متخصصة تقبل تأمين جميع أنواع الأخطار و لكل الناس المحدود و بين التأمين.

- التأمين التجاري: يقوم بهذا النوع شركات خاصة تهدف إلى الربح و تقوم بكل أعمال التأمين لعملاء من غير المساهمين و المساهمين، و تكون مسؤولية المؤمن له محدودة بقيمة القسط الذي يدفعه.

- التأمين الاجتماعي (عريقات و عقل، 2008): يقوم على أساس أهداف اجتماعية ولا يهدف إلى الربح، و لكن يهدف إلى حماية الطبقات الضعيفة في المجتمع من الأخطار التي قد يتعرضون لها و إلى تحقيق التكافل الاجتماعي بين المواطنين و ضمان حياة كريمة لهم، و تقوم الحكومة بدور المؤمن لبعض التأمينات الاجتماعية الضرورية مثل التأمين ضد أخطار الحروب، و التأمين الصحي، و التقاعد، و يفرض عادة إجبارياً.

وهذه الأنواع إذا قامت بها شركات تأمين تجارية تقليدية هي حرام شرعاً في رأي جمهور العلماء، لأنها عقود تقوم على الغرر الفاحش و الربا و غيرهما من المحظورات الشرعية.

ومن هنا ظهرت الدعوة إلى إنشاء شركات تأمين تعاونية تتفق مع الشريعة، و تقوم على أسس صحيحة فقهية جائزة، و طالب العلماء في مختلف البلاد الإسلامية، والمؤتمرات والجامع الفقهية بذلك. ومن هنا وجدت شركات التأمين التعاونية الإسلامية، والتي لها ضوابط وأنظمة تنظم عملها وفق مبادئ و مقاصد الشريعة الإسلامية الغراء.

3.1.7- عناصر عقد التأمين:

إن اختلاف العقود فيما بينها يجعلها مختلفة في عناصرها الأساسية المكونة لها، و يمكن تبيان عناصر عقد التأمين بالتالي (ملحم، 2012):

- 1- المستأمن.
- 2- شركة التأمين.
- 3- الخطر المؤمن ضده.
- 4- مبلغ التأمين.
- 5- القسط .

3.1.8- خصائص عقد التأمين:

إن لكل معاملة مالية خصائصها التي تميزها عن غيرها و أهم الخصائص لعقود التأمين ما يلي
(أبو عمرة، 2011):

- 1- عقد من عقود التراضي: يعتبر الإيجاب و القبول ضروريان فيه فينقصد بمجرد توافق الإيجاب و القبول، لكنه لا يثبت عادة إلا بوثيقة تأمين (بوليصة) يوقع عليها المؤمن.
- 2- عقد ملزم للجانبين: حيث أنه ينشئ التزامات متقابلة في ذمة كل طرف من طرفيه نحو الآخر، و تنشأ هذه الالتزامات من اللحظة التي يتم فيها العقد بركنيه الإيجاب و القبول.
- 3- عقد احتمالي: لأن خسارة أو ربح كل من طرفي العقد غير معروف وقت العقد.
- 4- عقد زمني (أي مستمر): لا يتم الوفاء بالالتزام المترتب عليه بصفة فورية، و إنما يستغرق الوفاء بهذا الالتزام مدة من الزمن هي مدة نفاذ العقد.
- 5- عقد إذعان: حيث يتولى أحد طرفي العقد وضع الشروط التي يريدتها و يوضعها على الطرف الآخر فإن قبلها دون مناقشة أو تعديل أبرم العقد و إلا فلا.
- 6- عقد معاوضة: حيث أن كل واحد من طرفيه يأخذ مقابلًا لما يعطي.
- 7- عقد مسمى: تخضع للأحكام العامة من حيث انعقادها و آثارها.

المبحث الثاني: التأمين التعاوني

مقدمة:

إن التأمين نظام اجتماعي قوامه التكافل والتعاون على تحمل المخاطر بين أفراد الجماعة الواحدة وقد ظهرت صور مختلفة للتكافل والتعاون في المجتمعات العربية المسلمة حيث وجد فيها ما يعزز و يؤكد ما تدعو إليه الشريعة الإسلامية الغراء من التعاون على كل ما فيه خير وبر ومن هذه الصور نظام العواقل. وبسبب حساسية هذا المجال بالنسبة للمسلمين كافة، وبسبب ما يكتنفه من تحليل أو تحريم، ومنعاً لهذا اللبس، فقد ظهر نوع جديد من التأمين، التأمين التعاوني، و ذلك استئناساً بقوله الله تبارك وتعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى" (المائدة: 12)، والذي اجمع عليه علماء المسلمين، و وضعوا له تعريفات وعناصر لكي يبتعد عن موضوع الحلال و الحرام، و لكي يرفعوا الحرج عن المسلمين.

3.2.1- تعريف التأمين التعاوني:

هناك العديد من التعريفات للتأمين التعاوني و منها ما يلي:
فقد عرفه مجلس المجمع الفقهي في المملكة العربية السعودية التأمين التعاوني بأنه "عقد من عقود التبرع التي يقصد بها أصالة التعاون على تفتيت الأخطار والاشتراك في تحمل المسؤولية عند نزول الكوارث، و ذلك عن طريق إسهام أشخاص بمبالغ نقدية تخصص لتعويض من يصيبه الضرر" (السالوس، 1987: 399).

وكذلك عرفه الملتقى الأول للتأمين التعاوني عام 2009 بأنه "تعاون مجموعة من الأشخاص على تحمل الأضرار المحتملة بإنشاء صندوق غير هادف للربح، له ذمة مالية مستقلة، و تصرف منه الاستحقاقات من تعويضات ونحوها، كما تصب فيه إيرادات، وفقاً لنظام الصندوق، ويمكن أن توكل إدارته و استثماراته لشركة متخصصة وفق أحكام الشريعة الإسلامية" (شبكة الإسلام اليوم، موقع الكتروني).

ويعرفه ملحم بأنه "عقد تأمين جماعي، يلتزم بمقتضاه كل مشترك بدفع مبلغ معين من المال بقصد التعاون و التضامن مع بقية المشتركين لتعويض المتضررين منهم على أساس التبرع، تتولى إدارة العمليات التأمينية فيه شركة متخصصة بالتأمين بصفة وكيل بأجر معلوم" (ملحم، 2012: 18).

وعرفه المجاهد بأنه" اشتراك مجموعة من الناس بمبالغ بغير قصد الربح على جهة التبرع تخصص لتعويض من يصيبهم الضرر منهم، فإن عجزت الأقساط عن التعويض دفع الأعضاء أقساط إضافية لتغطية العجز، و إن زادت فلأعضاء حق استرداد الزيادة" (المجاهد، 2013: 121).

من التعريفات السابقة يتبين ما يأتي:

- 1- إن التأمين التعاوني قائم على أسس إسلامية و على فكرة الإحسان، فهو صورة من صور التكافل الاجتماعي الذي أمر به شرعنا الحنيف، و حض عليه نبينا الحبيب محمد صلى الله عليه و سلم.
- 2- أنه يقوم على أساس التعاون بين الأفراد المشتركين فيه، حيث يدفع كل فرد مبلغاً و لا ينتظر منه عائداً، و إنما يدفع على سبيل التبرع للتعاون مع زملائه، و لذا فإن المبلغ المدفوع فيه ضئيل في الغالب، حتى إذا حدثت لأحدهم حادثة أو هلك ماله بأي طريق قاموا بالتعاون معه من هذا المال لتخفيف الضرر عنه، و إزالة ما حدث له من عجز مادي.
- 3- الهدف من هذا التأمين ليس الربح، و لا انتظار الفائدة، و لذا فإنه لا تدخله شبهة الربا أو المقامرة، لأنه نوع من التعاون بين الأفراد، و الاشتراك فيه متغير و ليس قسماً ثابتاً.
- 4- يستحق المشترك أن تدفع له الشركة ما يعوضه عن الخسارة التي أصابته لسبب طارئ.
- 5- إذا حصل عجز في أقساط المشتركين عن التعويض دفع الأعضاء أقساطاً إضافية.
- 6- لو زاد المال فلأعضاء حق استرداد الزيادة (المجاهد، 2013).

3.2.2- مشروعية التأمين التعاوني:

يمكن الاستدلال على مشروعية التأمين التعاوني الذي تمارسه شركات التأمين الإسلامية من خلال الآيات القرآنية الكريمة و السنة النبوية الشريفة و الأدلة العقلية و آراء كبار علماء الأمة الإسلامية و ذلك كما يلي (ملحم، 2012):

1- النصوص الشرعية:

إن نصوص القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة مليئة بالآيات الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة التي تدعو و تحض على أعمال البر و الخير على النحو التالي:

أ- الآيات القرآنية الكريمة:

- قول الله تبارك وتعالى: "و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان" (المائدة:12).

- قول الله عز وجل: "و افعلوا الخير لعلكم تفلحون" (الحج: 77).

أمرنا الله عز وجل على التعاون على البر و عمل الخير، و التأمين التعاوني يدخل في عموم التعاون على البر الذي أمرنا الله تبارك و تعالى به لأنه صورة من صور التبرع و التعاون بين المساهمين والذي هو أساس التأمين الإسلامي، و كذلك يخلو التأمين الإسلامي من الربا والغرر والجهالة و بذلك ينفي عنه صفة التعاون على الإثم و العدوان الذي نهى عنه الآية الكريمة.

ب- السنة النبوية الشريفة:

1- عن سلمة رضي الله عنه، قال: خفت أزواد الناس و أملقوا، فأتوا النبي صلى الله عليه وسلم، في نحر إبلهم فأذن لهم، فلقبهم عمر فأخبروه، فقال: ما بقاؤكم بعد إبلكم؟ فدخل عمر على النبي صلى الله عليه و سلم، و قال: يا رسول الله، ما بقاؤهم بعد إبلهم؟ قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "ناد في الناس يأتون بفضل أزوادهم" فدعا وبرك عليه، ثم دعاهم بأوعيتهم، فاحتشئ الناس حتى فرغوا، ثم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أشهد أن لا إله إلا الله، وأني رسول الله" (صحيح البخاري، نسخة الكترونية: حديث رقم 2484).

ونستدل من هذا الحديث بأن النبي صلى الله عليه و سلم قد أرشد الصحابة رضوان الله عليهم على أن يتعاونوا على رفع البلاء الذي ألم بالناس و ذلك بأن يتشاركوا في طعامهم جميعا.

2- عن أبي موسى، قال: قال النبي صلى الله عليه و سلم "إن الأشعرين إذا أرملوا في الغزو، أو قل طعام عيالهم بالمدينة جمعوا ما كان عندهم في ثوب واحد، ثم اقتسموه بينهم في إناء واحد بالسوية، فهم مني و أنا منهم" (صحيح البخاري، نسخة الكترونية: حديث رقم 2486). و نستدل من هذا الحديث بأن إعانة المسلم لأخيه ماديا أو معنويا من أفضل القربات عند الله سبحانه و تعالى. و أن دفع التعويضات للمتضررين من المساهمين في التأمين التعاوني يعد تطبيقا عمليا للتعاون المادي الذي حضت عليه الأحاديث النبوية الشريفة.

2- مقاصد الشريعة الإسلامية:

إن تحقيق مصالح الناس بجلب المنافع لهم و درء المفسد عنهم هو أحد مقاصد الشريعة الإسلامية الغراء، لذلك فإن التعاون بين المساهمين في التأمين الإسلامي يكون قائما

على التبرع الملزم بينهم و الذي يحقق مصلحتهم لأنه يدفع الضرر عن المتضررين منهم بشكل تعاوني و جماعي.

3- أدلة عقلية:

أ- خلو التأمين التعاوني من الربا بشتى صوره.

ب- أساس التبرع المتبادل بين المشتركين في التأمين التعاوني يلغي أي أثر للغرر و الجهالة.

4- قرارات مجامع الفقه الإسلامي و هيئات كبار العلماء المسلمين و الرقابة الشرعية:

و هي كما يلي:

أ- قرار مجمع الفقه الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي في دورته الأولى في 10/شعبان/1389هـ بمكة المكرمة بجواز عقد التأمين التعاوني.

ب- قرار مجلس هيئة كبار العلماء في المملكة العربية السعودية في دورته العاشرة بالرياض عام 1397هـ بجواز التأمين التعاوني.

ج- قرار مجمع البحوث الإسلامية في الأزهر الشريف و الذي جاء فيه: "التأمين الذي تقوم به جمعيات تعاونية يشترك فيها جميع المستأمنين لتؤدي لأعضائها ما يحتاجون إليه من معونات و خدمات أمر مشروع و هو من التعاون على البر".

د- قرار مجلس الإفتاء الأردني الخاص بجواز التعامل في شركة التأمين الإسلامية و الذي جاء فيه: "وبعد الاطلاع على صيغ التعامل في شركة التأمين الإسلامية و نظامها الأساسي تبين للمجلس أن هذه الصيغ تقوم على نظام التأمين التعاوني الجائز شرعا".

5- آراء و أقوال كبار علماء الأمة الإسلامية:

هناك العديد من كبار العلماء الإسلاميين الذين أفتوا بجواز التأمين التعاوني و منهم: الإمام محمد أبو زهرة في مصر، و الأستاذ مصطفى الزرقاء في سوريا، و الأستاذ الدكتور محمد الضير في السودان، و الدكتور وهبة الزحيلي، والدكتور حسين حامد حسان.

3.2.3- نشأة التأمين التعاوني في عصرنا الحالي:

بذلت خلال العقود الثلاثة الماضية جهود كثيرة و حثيثة من أجل إنشاء و تأسيس شركات تأمين إسلامية، وتكللت هذه الجهود بالنجاح، و كان للمصارف الإسلامية الدور الفاعل في تأسيس هذه الشركات، ودعمها و رعايتها و إنجاحها. ومن أشهر شركات التأمين الإسلامية وأسبقها تأسيسا ما يلي (ملحم، 2012):

1- شركة التأمين الإسلامية في السودان، تأسست سنة 1979م.

2- الشركة الإسلامية العربية للتأمين (إياك) في دبي، تأسست سنة 1979م.

3- الشركة الوطنية للتأمين التعاوني في المملكة العربية السعودية، تأسست سنة 1985م.

4- الشركة الإسلامية للتأمين و إعادة التأمين في البحرين، تأسست سنة 1985م.

5- شركة التأمين الإسلامية العالمية في البحرين، تأسست سنة 1992م.

6- شركة التأمين الإسلامية في الأردن، تأسست سنة 1996م.

لذلك يعد أول تطبيق لعقود التأمين الإسلامي من خلال شركة التأمين الإسلامية في السودان و التي أنشأت بدعم من بنك فيصل الإسلامي بالسودان عام 1979م، و لكن اعتبر أن بدء التطبيق الفعلي بعد صدور فتوى مجمع الفقه الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي عام 1978م.

3.2.4- أسس التأمين التعاوني:

من المعلوم أن مبدأ أو فكرة التأمين التعاوني بين مجموعة من الأفراد ضمن خيمة تنظيم اجتماعي (نقابة، جمعية، شركة) تقوم على تحقيق التعاون (التكافل الجماعي) بينهم عندما تحدث لأحد أعضاء التنظيم مصيبة أو كارثة، أو أن يصل أحد الأعضاء إلى سن التقاعد، حيث يكون غير قادر على العمل و تحقيق الكسب الذي يكفيه مؤنة المعيشة الكريمة، إذ إن هذا المبدأ يعتبر البديل والخيار الأمثل في الحياة المتوازنة ماديا وروحيا، لكونه الضمانة الصحيحة في النوايا والأعمال من ناحية، و لكون المبدأ من ناحية أخرى في حالة تصادم وتقاطع مع نظام التأمين التجاري، فالتعاون المكون للتأمين التعاوني ليس تبرع محضا ولا معاوضة محضة، بل له معنى مستقل أساسه التعاون والاشتراك في درء آثار المخاطر، خاصة وأن شركة التأمين التعاوني الإسلامي وظيفتها إدارة الأموال وليس الضمان، كما هو الحال في شركة التأمين التجاري (الندوي، 2012).

وأما عن أهم الأسس التي يقوم عليها التأمين الإسلامي فهي:

1- التعاون و التضامن في تحمل المسؤولية في شركة التأمين التعاوني و إدارتها المتوازنة عند نزول الكوارث و المصائب، وذلك بنية التبرع و روح الأخوة و المحبة.

2- خلو التأمين التعاوني من الربا بأنواعه و أشكاله، و كذلك خلوه من الضرر والجهالة والمقامرة والمراهنة واستغلال أموال الناس بغير فائدة لأصحابها الشرعيين.

2- الاستثمار الشرعي لأموال المشتركين و حصول المشتركين على العائد المتحقق في شركة التأمين التعاوني.

- 4- الخدمة العضوية للأعضاء المشتركين في شركة التأمين التعاوني (النقابة، الجمعية، الشركة) و ليس بغرض تحقيق الأرباح كما يحدث في شركات التأمين التجاري.
- 5- العضوية المفتوحة للأعضاء الذين يقبلون بشروط و نظام و لوائح شركة التأمين التعاوني (النقابة، الجمعية، الشركة) برضا تام بدون إذعان.
- 6- المشاركة في إدارة شركة التأمين التعاوني (النقابة، الجمعية، الشركة): إذ لكل عضو حق الترشيح لمجلس الإدارة والمشاركة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة وصناعة و اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل التعاوني.
- 7- الرقابة الشرعية: حيث تخضع معاملات شركة التأمين التعاوني (النقابة، الجمعية، الشركة) للرقابة للاطمئنان من أنها تتم وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية.
- 8- تعتبر الأسس السابقة بمثابة القواعد الملزمة للعمل في شركة التأمين التعاوني، و هي الضوابط الحاكمة لكل معاملات التأمين التعاوني، و على أساسها يقيم أداء القائمين على أمرها و أموال المشتركين في التكافل الجماعي (الندوي، 2012).

3.2.5- ضوابط التأمين التعاوني الإسلامي:

- 1- أن يكون نظام التأمين تعاونياً، بأن تكون الغاية الأساسية لجميع أطرافه هي التعاون، سواء عن طريق التبرع أو القرض الحسن، وذلك لترميم المخاطر التي يتعرض لها الأعضاء، مع النص على ذلك في العقد، لأن عقود التبرع يتساهل فيها فقهيّاً بحسب ميزتها و ضوابطها، فلا تؤثر فيها الجهالة الفاحشة والغرر، لأنها تقوم على الإحسان والبر، وطلب الأجر والثواب.
- 2- أن تراعى في النظام الأساسي وأعمال الصندوق قواعد الشريعة العامة بإشراف هيئة رقابة شرعية.
- 3- الاستعانة بالوسائل الفنية كالحسابات والإحصائيات لتحديد الاشتراكات أو الأقساط، و مبلغ التعويض، ما دام ذلك لا يخالف الشرع، ولا يتعارض مع أحكامه.
- 4- أن يشترك جميع المشتركين و المؤسسين في إدارة الصندوق.
- 5- يجوز دفع أجرة لمن يعهد إليه إدارة الصندوق، أو مسك حساباته، أو القيام بأحد أعماله كاستثمار بعض الأموال وغيرها.
- 6- يجوز استثمار أموال الصندوق بطرق مشروعة، ويرصد الربح لدعم الغاية الأساسية من الصندوق، فتضم الأرباح إلى رأس المال، ولا يوزع على المساهمين وحدهم، ويمكن تخصيص نسبة من الأرباح للمؤسسين مقابل أعمال الإدارة.

- 7- يجوز قبول الهبات و التبرعات غير المشروطة لدعم الغاية الأساسية من الصندوق.
- 8- يجب إنشاء شركات إعادة تأمين تعاونية إسلامية للتعامل مع شركات التأمين التعاوني.
- 9- إذا انتهت مدة الاتفاق في العقود، و لم تقع حوادث، تعاد الاشتراكات أو الأقساط مع أرباحها إلى الأعضاء، و يجوز الاتفاق على التبرع بها لجهة خيرية.
- 10- يتحمل جميع الأعضاء المشتركين العجز في الصندوق بنسبة أموالهم، ويمكن معالجة ذلك بتكوين احتياطي من فائض الاشتراكات (الزحيلي، 2004).

3.2.6- خصائص التأمين التعاوني:

- إن التأمين التعاوني له العديد من الصفات و الخصائص التي يمتاز بها عن غيره من أنواع التأمين، و أهم هذه الخصائص ما يلي:
- 1- أنه عقد تأمين جماعي يتم تنفيذه بوكالة المستأمنين، حيث جميع المشتركين فيه يجمعهم عقد التأمين التعاوني بحيث يكون لكل منهم صفة المؤمن لغيره و المؤمن له.
 - 2- أنه لا يكتفي بترميم آثار المخاطر بأسلوب تعاوني فقط بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق الأرباح وفق أسس وضوابط شرعية.
 - 3- يغطي مجالات عديدة من حيث أنواع التأمين وعدد المؤمنين.
 - 4- أن أقساط التأمين المدفوعة من قبل المؤمنين تبقى ملكا لهم بعد استيفاء كافة الحقوق المالية التي تتطلبها العمليات التأمينية كدفع التعويضات للمتضررين.
 - 5- التميز الفني و المعرفي حيث أن التأمين التعاوني يتطلب خبرة ومعرفة تخصصية لممارسة تطبيقه، نظرا لطبيعته الخاصة التي تجمع بين المعرفة الشرعية والفنية التأمينية.
 - 6- أنه يدخل في عقود التبرعات لأنه يخلو من المعاوضة ، فما يدفعه المؤمن من الأقساط يكون متبرعا به (ملحم، 2012).

3.2.7- مبادئ التأمين التعاوني:

لقد وضعت شركات التأمين التعاونية الأسس و المبادئ و التي تترجم الفكر والمبادئ التي تم تأسيسها بموجبها و قامت على مبادئ و عقود تقرها الشريعة الإسلامية الغراء، وتنفذها الشركات بآلية تضمن إدارة و تنفيذ العملية التأمينية وفق مبادئ العدل والإنصاف والمساواة بين جمهور حملة الوثائق و بينهم و بين المساهمين، كما تضمن استثمار وتشغيل الأموال في مجالات تقرها الشريعة مع ضمان عدم اختلاط أموال وحقوق حملة الوثائق مع أموال وحقوق

المساهمين، وقد أشار إليها العديد من الكتاب والباحثين مثل: (ملحم، 2012؛ صباغ، 2010) ويظهر ذلك جلياً من خلال:

- أ- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملتها و يشمل ذلك:
- 1- ممارسة العمليات التأمينية على أساس التأمين الإسلامي المقر شرعاً كبديل للتأمين التقليدي المحرم بحيث يشمل جميع أنواع التأمين.
- 2- عدم تأمين الممتلكات المحرمة كحاويات الخمر ولحوم الخنزير، وكذلك الشركات أو المؤسسات التي يكون محور عملها الإتجار بالمحرمات أو صناعتها، أو التعامل بها.
- 3- أن تكون اتفاقيات إعادة التأمين وفق توجيهات هيئات الرقابة الشرعية.
- 4- إيداع أموال التأمين في المصارف أو المؤسسات المالية الإسلامية.
- 5- استثمار أموال التأمين بالطرق المشروعة.
- 6- عدم شمول وثائق التأمين على شروط باطلة شرعاً.
- 7- الالتزام بالفتاوى الصادرة عن هيئات الرقابة الشرعية.
- 8- الالتزام بالمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة و المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.
- 9- تقديم التحكيم الشرعي على الاحتكام إلى القضاء في حل المنازعات
- 10 - إدارة العمليات التأمينية و أموال التأمين من قبل شركات التأمين الإسلامية على أساس الوكالة بأجر معلوم يحدد قبيل بداية كل سنة مالية.
- ب- تحقيق مبدأ التعاون بين المستأمنين: من خلال الاحتفاظ بجميع أقساط التأمين المستوفاة منهم في حساب خاص بهم بحيث يتم تعويض المتضررين من هذا الحساب.
- ج- تحقيق مبدأ العدالة بين المساهمين والمستأمنين:

تقوم شركة التأمين الإسلامية بصفتها مديراً للعمليات التأمينية بتطبيق الأسس و المبادئ المحاسبية و الشرعية التي تمنع اختلاط الأموال، و أكل أموال الناس بالباطل دون وجه حق وتداخل الحقوق والواجبات المالية بأن حصرت ما يعتبر من أموال حملة الوثائق ووضعتها في حساب صندوق حملة الوثائق و فصلت ما يعتبر من أموال و حقوق حملة الأسهم في حساب مستقل خاص بحقوق و أموال حملة الأسهم. فكل من الحسابين موارده الخاصة، و يتحمل ما يخصه من مصاريف و نفقات وفق ما تقتضيه القوانين والأنظمة والتعليمات المالية الخاصة بتلك الشركات، إضافة إلى المعايير المحاسبية للمؤسسات المالية الإسلامية وفتاوى وتوجيهات هيئات الرقابة الشرعية. وذلك على النحو التالي:

- 1- يقدم المساهمون رأس مال الشركة لإشهارها و إعطائها الوضع القانوني لتزاول أعمال التأمين.
- 2- تدفع من حساب المساهمين جميع المصاريف العمومية (الرواتب و الإيجارات، المصاريف الإدارية الأخرى)، بالإضافة إلى المصاريف الرأسمالية و التي تخص الأصول الثابتة.
- 3- يؤخذ الاحتياطي المالي القانوني من حساب المساهمين حسب النسب المنصوص عليها في قانون الشركات الذي أسست الشركة على أساسه، حيث سيرد إليهم في نهاية عمر الشركة.
- 4- يستحق المساهمون أرباح استثمار رأس المال كاملة بصفتهم أصحابه، و نصيبهم من أرباح استثمار المتوفر من أقساط التأمين، بالإضافة إلى الأجر المعلوم للوكالة التي تدار على أساسها العمليات التأمينية.
- 5- يتم توزيع الأرباح المستحقة للمساهمين بنسبة ما يملك كل مساهم من إجمالي أسهم الشركة.
- 6- يقدم المستأمنون أقساط التأمين لتمكين الشركة من تغطية الالتزامات المالية الخاصة بحساباتهم، حيث يتم رصدها في صندوق التأمين التعاوني.
- 7- دفع التعويضات للمتضررين من المستأمنين من صندوق التأمين الإسلامي طبقاً لشروط الوثائق.
- 8- تُسدد مصاريف إعادة التأمين، و كل ما يخص الوثائق من مصاريف و عمولات من صندوق التأمين التعاوني.
- 9- تقتطع من أقساط التأمين الاحتياطيات الفنية، حيث سيتم التبرع بها في وجوه الخير في نهاية عمر الشركة، بعد أن تكون الشركة قد قامت بتسديد كافة الالتزامات و الحقوق التي ترتبت عليها نتيجة ممارستها للعمليات التأمينية .
- 10- يضاف إلى حساب حملة الوثائق حصتهم من أرباح استثمار المتوفر من الأقساط وفق أحكام عقد المضاربة.
- 11- يضاف إلى حساب حملة الوثائق المبالغ المقتطعة من حساب معيد التأمين بصفة عمولات إعادة التأمين، و عمولات أرباح إعادة التأمين.

12- يوزع الفائض التأميني على المستأمنين لأنهم أصحاب الحق فيه وفق المعيار الذي تطبقه كل شركة تأمين من جملة معايير الفائض التأميني الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

د- تحقيق مبدأ التكافل بين المساهمين و المستأمنين:

من خلال تبادل القرض الحسن دون أن تتحمل الجهة المقترضة لأية فوائد مالية. و يحصل ذلك بالنسبة للمستأمنين إذا لم تكف أقساط التأمين لتغطية كافة الالتزامات المالية الخاصة بهم، و لم يكن لدى الشركة رصيد احتياطي من فائض الأقساط. و كذلك تحقيق مبدأ التكافل بين المستأمنين من جهة أخرى، فمبلغ التأمين الذي يدفع للورثة أو للمستفيد في تأمين التكافل الاجتماعي (تأمين مخاطر الحياة) يمثل صورة من صور التكافل بين المشتركين في هذا النوع من التأمين تماماً كمن يكفل اليتيم بعد وفاة أبيه.

هـ- تحقيق مبدأ التضامن بين شركات التأمين الإسلامية داخلياً و خارجياً من خلال:

1- اقتسام الخطر المؤمن وفق نظام المحاصصات المعمول به في شركات التأمين بحيث يتم توزيع الخطر على أكثر من شركة تأمين بسبب عدم توفر الطاقة الاستيعابية لدى شركة التأمين المباشر، أو بسبب إلزامية القانون، فهذه الحالة تمثل صورة من صور التضامن بين شركات التأمين الإسلامية في حالة تعددها في أسواق التأمين.

2- التبادل المعرفي الخاص بأعمال التأمين الإسلامي، و التعاون على تذليل العراقيل التي تعترض مسيرة عمل الشركات، و العمل على إيجاد البديل الشرعي لإعادة التأمين وغير ذلك من الأمور التي تحقق مصالح شركات التأمين الإسلامية من خلال عقد المؤتمرات و الندوات الخاصة بالتأمين الإسلامي و المشاركة فيها.

و- المحافظة على مبدأ أمانة المسؤولية و شفافية العلاقة مع شركات إعادة التأمين: وذلك من أجل بناء أواصر الثقة في التعامل بينها و بين شركات التأمين الإسلامية من خلال الممارسات التالية :

1- التقيد ببنود اتفاقيات إعادة التأمين المبرمة بين الفريقين بما يحقق المصالح المشتركة لهما.
2- الحرص على عدم تأمين الأخطار التي لا تتحقق فيها الشروط التي ينبغي تحققها لقبول تأمينها.

3- المحافظة على حقوق شركات إعادة التأمين و أموالها المستبقة وفق اتفاقيات الإعادة، واستثمارها بالطرق المشروعة وفق أحكام الشريعة الإسلامية لعقد المضاربة.

ز- إشاعة العدل و المساواة بين حملة الوثائق أنفسهم و بينهم و بين المساهمين من خلال:

1- معاملة حملة الوثائق سواسية في استحقاقهم جميعاً للفائض التأميني، أحقيتهم في الحصول على حقهم في جبر ضررهم من حساب صندوق حملة الوثائق و أن تكون الشركة قائمة للمحافظة على حقوقهم و أموالهم جميعاً دون تفرقة بينهم.

2- عدم طغيان الاهتمام بمصالح و حقوق المساهمين عما هو بالنسبة لحقوق حملة الوثائق على اعتبار أن العاملين في الشركة هم موظفون من قبل المساهمين و إنما يكون العمل بما تتطلبه التزامات كل عقد من عقود التأمين الإسلامي من القيام بهذه الالتزامات من خلال بذل الجهد اللازم للقيام بالواجبات على أكمل وجه و بمنتهي الصدق و الأمانة و الشفافية.

3.2.8- وظائف التأمين التعاوني:

إن وظائف التأمين التعاوني ما هي إلا الثمار الإيجابية التي يحققها هذا النوع من التأمين على الصعيد الفردي و الجماعي و هي كالآتي:

1- تحقيق الأمان للمستأمنين: حيث أن التأمين التعاوني يجعل الفرد مطمئناً في ممارسة أعماله حيث أنه إذا تحقق الخطر فإن آثاره سوف تتوزع على جميع المستأمنين و بذلك تمكن الفرد من ترميم أثر الأضرار و الخسائر التي وقعت عليه.

2- تحقيق الكسب الحلال: حيث أن التأمين التعاوني يعتبر سبيلاً مشروعاً للكسب الحلال.

3- المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني و ازدهاره: حيث يساهم في دعم عجلة الاقتصاد من خلال استثمار أموال المستأمنين بالطرق المشروعة، و ترميم آثار المخاطر، وإيجاد فرص العمل المتعددة و المساهمة في الحد من البطالة، و المحافظة على أموال التأمين ومدخراته في البلد الذي تعمل به شركات التأمين الإسلامي.

4- استكمال حلقات الاقتصاد الإسلامي: حيث أن شركات التأمين التعاوني تعتبر ركناً من أركان الاقتصاد الإسلامي و حلقة من حلقاته بجانب المؤسسات المالية الأخرى الإسلامية كالمصارف الإسلامية و الأسواق المالية الإسلامية بحيث تصبح العلاقة بين هذه المؤسسات المالية علاقة تكاملية لأن نجاح كل مؤسسة يتطلب دعم بقية المؤسسات الأخرى.

5- المساهمة في تفعيل فقه المعاملات: إن شركات التأمين الإسلامية تعد مظهراً من مظاهر صلاحية الشريعة الإسلامية الغراء لكل زمان (ملحم، 2012).

3.2.9- أنواع التأمين التعاوني:

تقوم شركات التأمين التعاوني بأنواع مختلفة من التأمين مثل:

أ- التأمين من الأضرار و له نوعان هما:

1- تأمين ممتلكات.

2- تأمين مسؤولية.

ب- تأمين الأشخاص: هو التأمين من الأخطار التي تهدد الشخص في حياته أو في سلامة جسده أو قدرته على العمل مثل تأمين الحوادث الشخصية، أو تأمين إصابات العمل.

ج- تأمين أخطار النقل: يشمل التأمين البحري و البري و الجوي.

د- التأمينات الهندسية: تدخل بها تأمين أخطار مقاولي الإنشاءات و التركيب و تأمين معدات و آليات المقاولين (ملحم، 2012).

3.2.10- الفروق المؤثرة بين التأمين التعاوني و التأمين التجاري:

إن التأمين التعاوني يختلف عن التأمين التجاري في معظم مجالاته، ويمكن تبيان هذا الاختلاف بالفروق التالية حسب الجدول رقم (3.1):

جدول رقم (3.1) الفروق بين التأمين التقليدي والتأمين التعاوني

الفرق	التأمين التقليدي	التأمين التعاوني
التعريف	التأمين التجاري هو عقد معاوضة مالية يستهدف الربح من التأمين نفسه وتطبق عليه أحكام المعاوضات المالية التي يؤثر عليها الغرر.	عقد تأمين جماعي يلتزم بموجبه كل مشترك بدفع مبلغ معين من المال على سبيل التبرع لترميم أضرار المخاطر المؤمنة عند تحققها على أساس التكافل والتعاون بينهم، تدار فيه العمليات التأمينية من قبل شركة متخصصة بصفة وكيل بأجر معلوم أو هيئة مختارة من حملة الوثائق.
موضوع العقد	عقد يلتزم المؤمن أن يؤدي إلى المؤمن له مبلغا من المال أو أي عوض مالي آخر في تحقق الخطر المبين في العقد، نظير مقابل نقدي يؤديه المؤمن له.	موضوع العقد هو التزام جميع المستأمنين بتحمل تبعة الخطر المتحقق ودفع ما يقتضيه ذلك من الاشتراكات على أساس التبرع و التضامن على توزيع الأخطار وترميم أثارها.
طبيعة العقد	التأمين التجاري من عقود المعاوضات المالية الاحتمالية.	التأمين التعاوني من عقود التبرع التي يقصد بها التعاون على تفتيت الاخطار
الاشتراك	- حملة الوثائق عنصر خارجي عن شركة التأمين، ونقوم شركة التأمين التقليدي باستغلال أموال حملة الوثائق بما يعود بالنفع عليها وحدها.	- المشتركون في التكافل هم لشركة التكافل إلا بما يعود عليهم جميعا بالمنفعة. - المشترك في التأمين التكافلي شريك له نصيب من الأرباح الناتجة من الاستثمار.

	- حملة الوثائق ليسوا شركاء وتتفرد شركة التأمين التقليدي بالأرباح.	
الهدف	تحقيق الأرباح على حساب حملة الوثائق.	تحقيق التعاون والتضامن بين أعضائها المشتركين، فليس هدفها الأهم هو الربح.
الفائض التأميني	الفائض ملك لشركة التأمين التقليدي.	الفائض التكافلي ملك للمشاركين في التكافل.
مدى الاحتكار	يؤدي إلى الاحتكار، إذ المؤمن شركات خاصة تسيطر عليها فئة قليلة تتحكم في مدخرات الناس وأموالهم ووسائل الإنتاج.	يمنع الاحتكار، إذ المؤمن هم جميع المشاركين.
الحكم الشرعي	حرام باتفاق أكثر المجامع الفقهية والغالبية العظمى من العلماء.	حلال باتفاق المجامع الفقهية والغالبية العظمى من الفقهاء.
الضوابط	لا تأبه بالحلال والحرام المهم الربح.	لا تستثمر أموالها في النواحي التي يحرمها الشرع.
الرقابة	لا تخضع للرقابة الشرعية.	تخضع للرقابة الشرعية.
الصفة	هناك فصل بين المؤمن صاحب الشركة وبين المستأمن الذي يشتري بوليصة التأمين.	يعتبر المشترك مؤمناً ومؤمناً له.

(قوادري و نعاس، 2012: 6)

3.2.11- معوقات صناعة التأمين التعاوني:

يواجه النمو المتسارع لصناعة التأمين التعاوني مجموعة من التحديات و المعوقات التي من أبرزها ما يأتي:

- المنافسة مع شركات التأمين التجاري.
- عدم وجود شركات إعادة التأمين التعاوني بشكل كاف.
- ضعف البيئة التشريعية و التنظيمية.
- قلة آليات استثمار أموال التأمين التعاوني.
- ضعف ثقافة التأمين التعاوني .
- قلة الكوادر المؤهلة للعمل في مجال التأمين التعاوني و ضعف تأهيلها.
- مخاطر عدم الالتزام بالشريعة الإسلامية (قوادري و نعاس، 2012).

المبحث الثالث: قطاع التأمين في فلسطين

مقدمة:

إن قطاع التأمين في فلسطين يعتبر حديث الولادة و هو من القطاعات المهمة و القابلة للنمو والتطور، حيث شهد قطاع التأمين تغيرا كبيرا خلال العقدين الماضيين الذي شهد ازدياد في أعداد شركات التأمين وحجم أعمالها ونشاطاتها. حيث بلغ إجمالي عدد شركات التأمين العاملة في فلسطين احدى عشر شركة، منها عشر شركات مدرجة بسوق رأس المال الفلسطينية، وواحدة غير مدرجة (شركة الملتزم للتأمين). وتعمل الشركات في المجالات التالية: سبع شركات تعمل في جميع مجالات التأمين و شركة واحدة تعمل في مجال التأمين على الحياة و شركة واحدة تعمل في مجال تأمين الرهن العقاري وشركتان تعملان في مجال جميع أنواع التأمين التعاوني.

3.3.1- نبذة عن قطاع التأمين في فلسطين:

باشرت السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993 إشرافها على صناعة التأمين، و توسع النطاق الجغرافي لمسؤوليتها عن القطاع في العام 1994، و بموجب اتفاق نقل الصلاحيات أصبحت السلطة الجهة المخولة قانونا و المشرفة في مجال التأمين بما يشمل ترخيص المؤمنين و الوكلاء و الإشراف على نشاطهم، و حافظت القوانين الفلسطينية على نظام تعويض إلزامي مطلق لضحايا الطرق. هذا و قد عانى القطاع من غياب تشريعات و آليات الإشراف و الرقابة الحكومية و فوضى العمل و ضعف الثقة التأمينية لفترة طويلة، إلى أن تأسست هيئة سوق رأس المال الفلسطينية و أصبحت الجهة المخولة قانونياً في الإشراف و التنظيم و الرقابة على أعمال القطاع في أواخر العام 2004، و لقد ساعد صدور قانون التأمين رقم (20) لعام 2005 في إعادة تنظيم قطاع التأمين (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني).

وقامت الهيئة و بصفتها الجهة المخولة قانونا و من خلال الإدارة العامة للتأمين بوضع سياسات مفصلة تهدف لتطوير و تنمية قطاع التأمين و إعداد الأنظمة اللازمة و توفير المناخ الملائم لنمو و تقدم صناعة التأمين بما يعود بالنفع العام على مجمل النشاط الاقتصادي في فلسطين، بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية، و تعمل أيضا و بشكل مستمر لوضع الخطط الكفيلة بتطوير وتنظيم قطاع التأمين ونشر الوعي التأميني لدى أفراد المجتمع، وبالتعاون مع جميع مكونات قطاع التأمين، كما تسعى برؤيتها المستقبلية لتحسين أدائها ورفع قدرتها وكفاءتها

الرقابية وفقاً لأفضل المعايير والممارسات الدولية من خلال تطوير التشريعات و القواعد و نظم العمل الداخلية بما يحقق الفاعلية في أداء دورها الرقابي (مرجع سابق).

وقد واصلت الإدارة العامة للتأمين جهودها في تطوير أداء قطاع التأمين الفلسطيني، من حيث استكمال الإجراءات التصويبية لوضع سوق التأمين، حيث تم إلزام شركات التأمين بتقديم تقارير ائتمانية عن نتائج أعمالها سنوياً، حيث تم تقديم أول تقرير ائتماني عام 2013 عن أعمال الشركات للعام 2012. و استناداً إلى نتائج التقارير الائتمانية و توصيات الخبراء الائتمانيين وخبير الهيئة الائتمانية، ألزمت الهيئة الشركات برفع احتياطاتها ابتداء من بيانات الربع الثالث للعام 2013. و تعمل الإدارة العامة للتأمين، بشكل مستمر، على وضع الخطط الكفيلة بتنظيم قطاع التأمين و تطويره، و نشر الوعي التأميني لدى أفراد المجتمع، بالتعاون مع جميع مكونات قطاع التأمين، وفقاً لأفضل المعايير و الممارسات الدولية، من خلال تطوير التشريعات و القواعد و نظم العمل الداخلية(مرجع سابق).

على صعيد تطوير الاطار القانوني و التنظيمي لقطاع التأمين، تلقت الهيئة الدعم الفني في مجال مراجعة الإطار القانوني و الرقابي لقطاع التأمين، استناداً إلى مبادئ التأمين الأساسية (ICPs) (Insurance Core Principles) والصادرة عن الجمعية الدولية لمشرفي التأمين (IAIS)، حيث يهدف المشروع إلى تقييم الإطار القانوني والتنظيمي لقطاع التأمين في فلسطين مع تلك المبادئ و تحديد المتطلبات بهدف تحقيق الموائمة بينهما. و تجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع ممول من البنك الدولي بالتعاون مع منتدى الهيئات العربية للإشراف و الرقابة على أعمال التأمين و يضم المشروع بجانب هيئة سوق رأس المال الفلسطينية الهيئات الرقابية على قطاع التأمين في كل من ليبيا، و تونس ، والمغرب(مرجع سابق).

وخلال العام 2013، تم تطبيق وثيقة التأمين الموحدة تجاه الإصابات الجسدية و الأضرار المادية للطرف الثالث ابتداء من 2013/4/1، و تعتبر هذه الوثيقة تطويراً لأعمال تأمين المركبات في فلسطين، حيث تم دمج التأمين الإلزامي للمركبات و وثيقة المسؤولية المدنية للأضرار المادية للطرف الثالث في وثيقة واحدة، كما حسنت الوثيقة الموحدة من شروط التغطية التأمينية، و ألغت بعض الاستثناءات. هذا و قد بلغت نسبة إجمالي استثمارات قطاع التأمين (2.65 %) من الناتج المحلي الإجمالي المقدر في نهاية العام 2013، و قد بلغت إجمالي المحفظة التأمينية تقريبا 159 مليون دولار في نهاية العام 2013(مرجع سابق).

3.3.2- شركات التأمين العاملة في فلسطين:

يمكن تقسيم أنواع شركات التأمين إلى قسمين هما:

أ- شركات التأمين التجارية:

1- المجموعة الأهلية للتأمين:

تأسست الشركة عام 1994م تحت اسم "غزة الأهلية للتأمين"، و في منتصف عام 2004 ارتأت الهيئة العامة غير العادية للشركة في جلستها المنعقدة بتاريخ 2004/6/2 تغيير اسم الشركة إلى المجموعة الأهلية للتأمين وذلك تمهيداً لانطلاقها إلى المحيط العربي و الدولي، ورأسمال الشركة المدفوع (10،000،000\$) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقوم الشركة بتقديم خدمات تأمينية مختلفة مثل: تأمين المركبات، تأمين الحريق، تأمين الحوادث، التأمين البحري والجوي والبري، كافة التأمينات الهندسية، التأمين الصحي الاجتماعي، التأمين على الحياة، التأمين على العمال، التأمين المنزلي الشامل، التأمين على المسافرين، تأمين البنوك، تأمين ضمانات الأمانة، تأمين نقل الأموال (المجموعة الأهلية للتأمين، موقع الكتروني).

2- شركة التأمين الوطنية:

تأسست الشركة عام 1992م في الضفة الغربية وقطاع غزة و باشرت عملها بتاريخ 1993/3/1م. ورأسمال الشركة المدفوع (12،000،000\$) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، وتقوم الشركة بأعمال تأمينية مختلفة مثل: التأمينات الهندسية، تأمين المركبات، التأمين البري والبحري، التأمين المنزلي الشامل، تأمين المسؤوليات، تأمين النقود، تأمين الموظفين، تأمين إصابات، تأمين الحوادث الشخصية و كوبونات السفر، تأمين العلاج الطبي، تأمينات أخرى (تأمين الزجاج، تأمين الغطاء المصرفي الشامل، تأمين أخطاء المهن الطبية)، وبدأت الشركة منذ نهاية عام 2005م ممارسة تأمينات الحياة الفردية والجماعية، والادخارية والمؤقتة (شركة التأمين الوطنية، موقع الكتروني).

3- شركة ترست للتأمين:

تأسست الشركة عام 1994م، و هي شركة زميلة لمجموعة شركات ترست للتأمين إحدى أكبر مجموعات التأمين وإعادة التأمين في الشرق الأوسط، و رأسمال الشركة المدفوع (10،000،000\$) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقوم الشركة بكافة أنواع التأمينات العامة مثل: تأمين الحريق والتأمين الهندسي والبحري وتأمين العمال والنقد

والتأمين على السيارات والمسؤولية والتأمين على الحياة والتأمين الصحي وغيرها (شركة ترست للتأمين، موقع الكتروني).

4- شركة فلسطين للتأمين:

هي شركة مساهمة عامة محدودة تأسست سنة 1994م، و رأسمال الشركة المدفوع (\$000,000,5) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقدم كافة أنواع التأمين و خدماته مثل: تأمين الحوادث العامة، التأمين الصحي، تأمين المركبات، التأمين الهندسي، التأمين البحري (شركة فلسطين للتأمين، موقع الكتروني).

5- شركة فلسطين لتمويل الرهن العقاري:

تأسست عام 1997م، بمبادرة من السلطة الوطنية الفلسطينية و عدد من المؤسسات الاقتصادية الفلسطينية و الدولية الكبرى، و هي من أوائل شركات الرهن العقاري المختصة بتمويل قطاع الإسكان في المنطقة، و رأسمال الشركة المدفوع (\$000,000,5) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقوم الشركة بإعادة تمويل قروض الرهن العقاري الممولة من قبل البنوك المشاركة في برامجها من خلال شركة تمويل الرهن العقاري الفلسطينية، كما و تقوم بالتأمين ضد مخاطر الائتمان من خلال شركة فلسطين لتأمين الرهن العقاري، و إلى توفير التأمين للبنوك في حال تعثر المقترض، الأمر الذي من شأنه تقليص المخاطر الائتمانية لمؤسسات الإقراض مما يشجعها على تمويل قطاع الإسكان (شركة فلسطين لتمويل الرهن العقاري، موقع الكتروني).

6- الشركة العالمية المتحدة للتأمين:

تأسست في 2010/6/1م بموافقة من هيئة سوق رأس المال، و رأسمال الشركة المدفوع (\$500,187,6) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقدم الخدمات التأمينية التالية: التأمين المنزلي الشامل، تأمين المسؤوليات المهنية لأصحاب المهن، التأمين الصحي، تأمين الحوادث الشخصية، التأمين الهندسي، تأمين النقد أثناء النقل وفي الخزائن، تأمين المسؤولية المدنية، تأمين إصابات العمل والمسؤولية القانونية لأصحاب العمل (الشركة العالمية المتحدة للتأمين، موقع الكتروني).

7- شركة العرب للتأمين على الحياة و الحوادث:

تم افتتاح فرع الشركة في الضفة الغربية عام 1995م و هي من الشركات الأجنبية العاملة في فلسطين، و رأسمال الشركة المدفوع (\$306,987) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقوم بتقديم الخدمات التأمينية التالية: التأمين على الحياة،

التأمين الصحي، تأمين الحوادث، تأمين الحريق و أضرار الممتلكات، التأمين البحري (شركة العرب للتأمين على الحياة و الحوادث، موقع الكتروني).

8- الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة (أليكو):

تم افتتاح فرع للشركة في الضفة الغربية عام 1996م، و هي من الشركات الأجنبية العاملة في فلسطين، و رأسمال الشركة المدفوع (5,000,000\$) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقدم الخدمات التأمينية التالية: التأمين على الحياة، و التأمين الصحي (الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة، موقع الكتروني).

9- شركة المشرق للتأمين:

تأسست الشركة عام 1992م، و رأسمال الشركة المدفوع (5,200,000\$) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تقوم بتقديم الخدمات التأمينية التالية: التأمين الصحي، تأمين ضد أخطار الحوادث والمسؤولية المهنية، تأمين ضد أخطار الحريق وأضرار الممتلكات ، التأمين البحري (شركة المشرق للتأمين، موقع الكتروني).

ب- شركات التأمين التعاوني:

1- شركة الملتزم للتأمين:

هي شركة مساهمة عامة محدودة تأسست بموجب قانون الشركات الفلسطيني لسنة 1929م وتعديلاته بتاريخ 2008/8/17م، برأسمال مدفوع (8,000,000\$)، ورخص لها بالعمل بموجب قرار مجلس الوزراء الصادر في جلسته رقم 83 لسنة 2008م. و تعمل الشركة في مجال أعمال التأمين و الاستثمار الإسلامي في قطاع غزة (شركة الملتزم للتأمين، موقع الكتروني).

الخدمات المقدمة:

أ- الاستثمار بنظام المشاركة:

يمكن أن تقوم الشركة بالتمويل على أساس المشاركة وفق الأساليب التالية:

- المشاركة المستمرة (الدائمة): بحيث تدخل الشركة كشريك في تأسيس وإقامة بعض المؤسسات و المشاريع التنموية.

- المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك و ذلك بدخول الشركة بصفة شريك ممول كلياً أو جزئياً في مشروع ذي دخل متوقع و ذلك على أساس الاتفاق مع الشريك الآخر بهدف حصول الشركة على حصة نسبية من صافي الدخل المتحقق فعلاً مع حق الشركة بالاحتفاظ بالجزء المتبقي أو أي قدر منه يتفق عليه ليكون ذلك الجزء مخصصاً لتسديد أصل ما قدمته الشركة من تمويل.

- المشاركة وفق نظام الحصص: و يقوم هذا النظام على أساس مشاركة المتعاقد فعلياً في المشروع بحيث يساهم بجزء من رأس مال المشروع و تساهم الشركة بالجزء الآخر، وتمثل مساهمة كل منهم حصصاً محددة في المشروع.

- المشاركة بالاستثمار لمدة محددة: و ذلك بحيث تقوم الشركة بتمويل المشروع واستغلاله لمدة محددة يتفق عليها في بداية التعاقد و من ثم يؤول المشروع لأصحابه.
ب- الاستثمار بالتمويل بالمضاربة:

تقدم الشركة النقد اللازم - كلياً أو جزئياً- لتمويل عملية محددة يقوم بالعمل فيها شخص آخر و ذلك على أساس المشاركة ربحاً أو خسارة حسب الآراء الفقهية المعتمدة.
ج- إعادة التأمين:

تقوم شركة الملتزم للتأمين و الاستثمار بإعادة تأمين جزء من أعمالها متى كان ذلك ممكناً للحد من مخاطر التعرض للخسائر، والعمل على استقرار إيراداتها وحماية مصادر رأس مالها. لذلك تم تشكيل لجنة تكون مسئولة عن اختيار شركات إعادة التأمين الإسلامية وفقاً لمعايير هيئة سوق رأس المال. وتتجنب الشركة تقديم خدماتها التأمينية في بعض المجالات مرتفعة المخاطر أو المستثناة في اتفاقياتها مع شركات إعادة التأمين. و يتم بشكل دوري إعداد اقتراحات و رفع تقارير و توصيات من الإدارة التنفيذية و اللجان المختلفة على أساس النتائج التي تم الحصول عليها إلى مجلس الإدارة لتحسين سياسات الاستثمار و تحقيق الكفاءة المنشودة، باستخدام معايير لضمان الالتزام بالإرشادات المحددة و المخاطر.

د- أعمال التمويل والاستثمار:

تقوم الشركة بجميع أعمال التمويل و الاستثمار في مختلف المشاريع على غير أساس الربا و ترسم سياستها العاملة في التمويل بحسب نوعية الموارد المتاحة، مع المحافظة دائماً على السيولة النقدية الكافية حسب الأعراف والقواعد السليمة. و تكون الشروط العامة للتعامل في التمويل و الاستثمار المشترك محددة في لوائح حسبما يقره مجلس الإدارة.

هـ- الأعمال التأمينية غير الربوية:

- تقوم الشركة بممارسة الأعمال التأمينية المختلفة حسب الأعراف و القواعد المتبعة لدى شركات التأمين المرخصة وذلك باستثناء ما يتعارض منها مع التزام الشركة بالسير في تعاملها على غير أساس الربا.

- تنقيد الشركة في مجال ممارستها لنشاطها بكل ما تنقيد به شركات التأمين المرخصة من ضوابط بما في ذلك الاحتفاظ بالاحتياطي المقرر و المحافظة على نسب السيولة اللازمة لحفظ

سلامة مركز الشركة، و حقوق المؤمنين و المستثمرين و المساهمين، كما تتقيد الشركة بالتعليمات الصادرة لشركات التأمين فيما يتعلق بتنظيم كمية الائتمان و نوعيته، و توجيهه في الإطار المطلوب للتنمية الوطنية و بما لا يتعارض مع طبيعة عمله.

وبذلك تمارس الشركة سواء لحسابها أو لحساب الغير في الداخل و الخارج جميع أوجه النشاطات التأمينية المعروفة أو المستخدمة مما يمكن الشركة من أن تقوم بها في نطاق التزامها المقرر، و يدخل في نطاق هذا النشاط ما يلي: تأمين السيارات، تأمين الحريق، تأمين النقل البري، تأمين تعويضات العمال، التأمين الصحي.

2- شركة التكافل الفلسطينية:

تأسست شركة التكافل الفلسطينية للتأمين كشركة مساهمة عامة في فلسطين، لممارسة جميع أنواع التأمين بتاريخ 2007/3/11 م، و باشرت الشركة أعمالها بتاريخ 2008/2/17 م. و يبلغ رأسمال الشركة المدفوع (8,500,000\$) (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، موقع الكتروني)، و تعمل الشركة في الضفة الغربية (شركة التكافل الفلسطينية، موقع الكتروني). أهداف الشركة:

- استكمال حلقة التكامل الاقتصادي الإسلامي في فلسطين و تدعيم قواعده جنباً إلى جنب مع البنوك الإسلامية و الشركات و نخبة من رجال الأعمال.
 - خلق روح التعاون و التكافل بين المستأمنين (حملة الوثائق).
 - تقديم كافة الخدمات التأمينية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء.
 - تشجيع الفئات التي لا تُقبل على التأمين التجاري تجنباً للحرَج الشرعي، و الشركة بذلك توفر لهذه الفئات البديل لحماية أموالها بطرق شرعية.
- الخدمات المقدمة:

تأمين المركبات، التأمين من أخطار النقل البحري والجوي والبري، التأمين من أخطار الحريق والأخطار التابعة له، التأمين المنزلي الشامل، تأمين النقود المحفوظة والمنقولة، التأمين من أخطار خيانة الأمانة، التأمين من أخطار الحوادث الشخصية، تأمين الواجبات الزجاجية، التأمين من أخطار إصابات العمل، التأمين من أخطار المسؤولية المدنية.

الفصل الرابع

الدراسة العملية

4.1- المبحث الأول: منهجية الدراسة "الطريقة والإجراءات".

4.2- المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة "الطريقة والإجراءات"

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة و إجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، و عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع و مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة و طريقة إعدادها و كيفية بنائها و تطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن الأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات و استخلاص النتائج، و فيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.1.1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، و تحليل بياناتها، و العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها و الآثار التي تحدثها.

ويعرفه الحمداني بأنه " أحد أشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، و تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها و الأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2008).

4.1.2- مصادر المعلومات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات و التقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، و البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.1.3- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، و بناءا على مشكلة الدراسة و أهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من موظفي شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين وهما: شركة الملتزم للتأمين والاستثمار، وشركة التكافل الفلسطينية للتأمين و البالغ عددهم (100) موظف.

4.1.4- عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الكلي، حيث تم توزيع (100) استبانة على مجتمع الدراسة، و تم استرداد (72) استبانة بنسبة (72%)، وتم استبعاد (3) استبانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين ليصبح العدد النهائي الصالح للتحليل (69) استبانة.

4.1.5- أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين".

و تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المنطقة).

القسم الثاني: مجالات الدراسة، ويتكون من (54) فقرة، موزع على (5) مجالات:

المجال الأول: معوقات تنظيمية، و يتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: معوقات إدارية، و يتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: معوقات شخصية، و يتكون من (10) فقرة.

المجال الرابع: معوقات اتصال، و يتكون من (11) فقرة.

المجال الخامس: معوقات تكنولوجية، و يتكون من (11) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول (4.1):

جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " قليلة جدا" و بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

4.1.6- خطوات بناء الاستبانة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، و اتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:
- 1- الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، و الاستفادة منها في بناء الاستبانة و صياغة فقراتها.
 - 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية و المشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة و فقراتها.
 - 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
 - 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية و قد تكونت من خمس مجالات و (77) فقرة، ملحق رقم (1).
 - 6- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، و جامعة الأزهر، و جامعة الأقصى، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
 - 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة و التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (54) فقرة، ملحق (3).

4.1.7- صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001). و قد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري:

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين

بالملاحق رقم (2)، و قد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، و قد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة و ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات تنظيمية" و الدرجة الكلية للمجال، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات تنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لابرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	توجد في الشركة ديموقراطية في العمل.	.505	*0.000
2.	تعتمد الشركة على أسلوب العمل الجماعي.	.693	*0.000
3.	تطبق الشركة معايير التقييم بعدالة.	.703	*0.000
4.	تطبق الشركة آراء و اقتراحات الموظفين.	.767	*0.000
5.	توجد في الشركة برامج تنمية مهنية كفوءة.	.700	*0.000
6.	تشجع بيئة العمل في الشركة على المشاركة في الإدارة.	.613	*0.000
7.	يساعد حجم الشركة على تنمية روح المشاركة.	.598	*0.000
8.	أهداف الشركة واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.	.721	*0.000
9.	توجد سياسات و إجراءات و تعليمات واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.	.733	*0.000
10.	يوجد في الشركة نظام حوافز مادية و معنوية يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.	.748	*0.000
11.	يوجد في الشركة هيكل تنظيمي يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.	.700	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات إدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ ، و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات إدارية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يثق المدير في الشركة بالموظفين بشكل كبير .	.659	*0.000
2.	تدعم الإدارة في الشركة القرارات التي يتخذها الموظف.	.794	*0.000
3.	يتبع المدير في الشركة النمط الإداري الديمقراطي.	.719	*0.000
4.	يفوض المدير في الشركة بعض الصلاحيات للموظفين.	.735	*0.000
5.	تحتوي عملية تقييم الأداء للموظف على فقرات لقياس مدى مشاركة الموظفين في الإدارة.	.740	*0.000
6.	تعزز الإدارة في الشركة مفهوم الإدارة بالمشاركة.	.769	*0.000
7.	يوجد عدالة في التعامل مع الموظفين في الحوافز و الترقية.	.660	*0.000
8.	تشارك الإدارة في الشركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات.	.810	*0.000
9.	توجد استقلالية لدى الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	.730	*0.000
10.	يشارك المدير الموظفين بالمسائل التي هم على دراية بها ولها علاقة بأعمالهم.	.537	*0.000
11.	يوفر المدير في الشركة الفرص للموظف للمساهمة في تنفيذ الرؤيا المشتركة للشركة.	.742	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات شخصية" والدرجة الكلية للمجال، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ ، و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات شخصية " و الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تدرك كموظف في الشركة أهمية المشاركة في الإدارة.	.468	*0.000
2.	توجد لديك كموظف في الشركة رغبة للمشاركة في الإدارة.	.446	*0.000
3.	تثق كموظف في الشركة بالقرارات التي تتخذها بخصوص العمل.	.652	*0.000
4.	تمتلك الخبرة الكافية واللازمة للمشاركة في الإدارة.	.611	*0.000
5.	تتقبل تحمل تبعات المشاركة في عملية تنفيذ القرارات	.645	*0.000
6.	توجد علاقة طيبة بينك و بين باقي الموظفين في الشركة.	.477	*0.000
7.	تبدى رأيك بحرية في الأعمال المتعلقة بعملك.	.585	*0.000
8.	تبدى رأيك بحرية حتى لو كان معاكسا لرأي المدير .	.543	*0.000
9.	توجد لديك درجة رضا وظيفي جيدة.	.558	*0.000
10.	تشعر بأن المشاركة في الإدارة تحقق لك مصلحة.	.511	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات اتصال"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05

$\alpha =$ ، و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات اتصال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يكون الهدف من الاتصال واضح ومفهوم للموظف.	.392	*0.000
2.	تتم عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين بطريقة فعالة.	.733	*0.000
3.	توجد قنوات اتصال في الشركة جيدة و فعالة.	.704	*0.000
4.	توجد أساليب اتصال في الشركة جيدة و فعالة.	.778	*0.000
5.	يوفر المدير في الشركة البيانات و المعلومات اللازمة للموظفين.	.783	*0.000
6.	يقوم المدير في الشركة بالاتصال بالموظفين بشكل فعال.	.692	*0.000
7.	يحتفظ المدير في الشركة بالمعلومات المتعلقة بالعمل لنفسه.	.340	*0.000
8.	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة و الموجهة للموظفين بالوضوح.	.793	*0.000
9.	يوجد في الشركة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	.752	*0.000
10.	يتم توفير البيانات و المعلومات اللازمة لعمل الموظف بسرعة وفي الوقت المناسب.	.703	*0.000
11.	يؤمن الاتصال الموجود في الشركة التغذية الراجعة.	.673	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معوقات تكنولوجياية"

والدرجة الكلية للمجال، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$ ، و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات تكنولوجيا " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.751	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تنمية قدرات الموظفين.
2.	*0.000	.822	تستخدم التقنية الحديثة في تدريب و تنمية قدرات الموظفين.
3.	*0.000	.459	يوجد موظفون مؤهلون للتعامل مع التقنيات الحديثة.
4.	*0.000	.741	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تبادل الأفكار بين المدراء و الموظفين.
5.	*0.000	.603	توفر التكنولوجيا المستخدمة في الشركة البيانات والمعلومات اللازمة للموظف والمتعلقة بعمله بسرعة وفي الوقت المناسب.
6.	*0.000	.856	تستخدم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في مناقشة الآراء و الاقتراحات بين جميع العاملين في الشركة.
7.	*0.000	.833	تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة في تعزيز المشاركة في الإدارة.
8.	*0.000	.589	يوجد على الموقع الإلكتروني للشركة نافذة يستطيع من خلالها الموظف تقديم اقتراحاته وأفكاره.
9.	*0.000	.765	تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة فيها في التغذية الراجعة.
10.	*0.000	.689	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على إيصال المعلومات بشكل سريع بين المدراء و الموظفين.
11.	*0.000	.827	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تنمية قدرات الموظفين.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، و يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، و بذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (4.7)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	معوقات تنظيمية	.898	*0.000
2.	معوقات إدارية	.906	*0.000
3.	معوقات شخصية	.705	*0.000
4.	معوقات اتصال	.814	*0.000
5.	معوقات تكنولوجية	.823	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، و يقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه و انسجامه و استمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) و كانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.8).

جدول (4.8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
1.	معوقات تنظيمية	11	0.886	0.941
2.	معوقات إدارية	11	0.905	0.951
3.	معوقات شخصية	10	0.740	0.860
4.	معوقات اتصال	11	0.875	0.935
5.	معوقات تكنولوجية	11	0.913	0.956
	جميع مجالات الاستبانة	54	0.962	0.981

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.740, 0.913) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.962)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.860, 0.956)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.981)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع و دال إحصائيا.

و بذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3). و يكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

4.1.8- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ و تحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و كانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	معوقات تنظيمية	0.693
2.	معوقات إدارية	0.887
3.	معوقات شخصية	0.970
4.	معوقات اتصال	0.202
5.	معوقات تكنولوجية	0.988
	جميع مجالات الاستبانة	0.958

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. و قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي و الصدق البنائي للاستبانة، و العلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد و هي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. و لقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمبحوثين التي اشتملت على (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المنطقة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2.1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من جدول (4.10) أن ما نسبته (92.8%) من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (7.2%) إناث. و يعزو الباحث ذلك إلى أن الشركتين تعتمدان سياسة توظيف الذكور و ذلك لدعمهم باعتبار أن الرجل هو المسؤول عن الإنفاق و إعالة أسرته.

جدول (4.10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	64	92.8
أنثى	5	7.2
المجموع	69	100.0

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتضح من جدول (4.11) أن ما نسبته (49.3%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة، (31.9%) تتراوح أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة، (17.4%) تتراوح أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة، بينما (1.4%) أعمارهم (50) سنة فأكثر.

جدول (4.11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	34	49.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	31.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	17.4
50 سنة فأكثر	1	1.4
المجموع	69	100.0

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركتين حديثتا العهد للعمل في مجال التأمين في فلسطين و لم يمضي على تأسيسهما أكثر من سبع سنوات و معظم العاملين فيهما من الخريجين الجدد الذين أنهوا دراساتهم خلال فترة نشأتها و تطورها.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يتضح من جدول (4.12) أن ما نسبته (47.8%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات، (31.9%) تتراوح سنوات خبرتهم من (5) إلى أقل من (10) سنوات، (13.0%) تتراوح سنوات خبرتهم من (10) إلى أقل من (15) سنة، بينما (7.2%) سنوات خبرتهم (15) سنة فأكثر. و يعزو الباحث ذلك إلى أن معظم الموظفين العاملين في الشركتين هم من الخريجين الذين أنهوا دراساتهم خلال السبع سنوات الماضية و لم يمتلكوا بعد أي خبرات تراكمية سابقة.

جدول (4.12): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	33	47.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	31.9
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	9	13.0
15 سنة فأكثر	5	7.2
المجموع	69	100.0

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (4.13) أن ما نسبته (7.2%) من عينة الدراسة يحملون درجة الثانوية العامة، (17.4%) يحملون درجة الدبلوم المتوسط، (68.1%) يحملون درجة

البكالوريوس، (4.3%) يحملون درجة الدبلوم العالي، بينما (2.9%) يحملون درجة الدراسات العليا.

جدول (4.13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة	5	7.2
دبلوم متوسط	12	17.4
بكالوريوس	47	68.1
دبلوم عالي	3	4.3
دراسات عليا	2	2.9
المجموع	69	100.0

ويعزو الباحث ذلك إلى أن متطلبات العمل الرئيسية في الشركتين هي حصول العاملين فيها على شهادة البكالوريوس و ذلك بسبب طبيعة الأعمال و المهام الموكلة إليهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

يتضح من جدول (4.14) أن ما نسبته (8.7%) من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية مدير فرع، (2.9%) درجتهم الوظيفية مدير دائرة (إدارة)، (21.7%) درجتهم الوظيفية رئيس قسم، (17.4%) درجتهم الوظيفية رئيس شعبة، بينما (49.3%) درجتهم الوظيفية موظف.

جدول (4.14): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
مدير فرع	6	8.7
مدير دائرة (إدارة)	2	2.9
رئيس قسم	15	21.7
رئيس شعبة	12	17.4
موظف	34	49.3
المجموع	69	100.0

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركتين تعتمدان على الموظفين بشكل كبير و ذلك بسبب طبيعة المهام الموكلة لهم بشكل يومي و التي تتطلب وجود موظفين بعدد كبير نسبيا.

- توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة

يتضح من جدول (4.15) أن ما نسبته (60.9%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة الضفة الغربية، بينما (39 %) يعملون في منطقة قطاع غزة.

جدول (4.15): توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة

المنطقة	العدد	النسبة المئوية %
قطاع غزة	27	39.1
الضفة الغربية	42	60.9
المجموع	69	100.0

ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركة التكافل الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية بحاجة إلى عدد موظفين أكبر من عدد موظفي شركة الملتزم العاملة في قطاع غزة بسبب مساحة الضفة الغربية و عدد مدنها المنتشرة على مناطق كبيرة نسبياً بالنسبة إلى قطاع غزة.

4.2.2- اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (3) أم لا. **الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي تقابل الدرجة المحايدة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3).

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية و يكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة و هي (3)، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة و هي (3) ، و في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة المحايدة و هي (3). و ذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة المحايدة و العكس صحيح.

الفرضية الأولى : تؤثر المعوقات التنظيمية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.

النتائج موضحة في جدول (4.16).

جدول (4.16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المعوقات التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	توجد في الشركة ديموقراطية في العمل.	3.09	61.74	0.70	0.242	8
2.	تعتمد الشركة على أسلوب العمل الجماعي.	3.48	69.57	4.00	*0.000	2
3.	تطبق الشركة معايير التقييم بعدالة.	3.12	62.35	0.97	0.168	7
4.	تطبق الشركة آراء و اقتراحات الموظفين.	2.82	56.47	-1.54	0.064	10
5.	توجد في الشركة برامج تنمية مهنية كفوءة.	2.90	57.94	-0.70	0.243	9
6.	تشجع بيئة العمل في الشركة على المشاركة في الإدارة.	3.13	62.65	1.10	0.137	6
7.	يساعد حجم الشركة على تنمية روح المشاركة.	3.36	67.25	2.97	*0.002	3
8.	أهداف الشركة واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.	3.51	70.14	4.30	*0.000	1
9.	توجد سياسات و إجراءات و تعليمات واضحة ومعززة للمشاركة في الإدارة.	3.29	65.80	2.16	*0.017	4
10.	يوجد في الشركة نظام حوافز مادية و معنوية يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.	2.70	53.91	-2.14	*0.018	11
11.	يوجد في الشركة هيكل تنظيمي يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.	3.20	64.06	1.70	*0.047	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.15	62.91	1.71	*0.046	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.16) يمكن استخلاص ما يلي:

أعلى فقرتين:

- 1- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "أهداف الشركة واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة" يساوي (3.51) ، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تعتمد الشركة على أسلوب العمل الجماعي" يساوي (3.48) و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أهداف الشركة واضحة للموظفين لأنها مستمدة من الشريعة الإسلامية و لها الأثر الكبير في ارتفاع مستوى مشاركة الموظفين بالإدارة، و ذلك لأن وضوح الأهداف يجعل الموظف قادر على وضع أهداف فرعية ذاتية تساعد في تحقيق الأهداف النهائية للشركة مما يعزز مشاركته في المشاركة بالإدارة، و لعل هذا يبرز أهمية وضوح أهداف الشركة بالنسبة للموظفين. أما انعدام وضوح الأهداف فإنه يجعل الموظفين غير قادرين على معرفة و تحديد أهدافهم الذاتية و يجعلهم يتخبطون في العمل دون معرفة الاتجاه الصحيح أو ما هي الأهداف النهائية الواجب تحقيقها. أما اعتماد الشركة على العمل الجماعي فيرجع إلى أن الشركتان تعرفان أهمية العمل الجماعي و تقوم بتطبيقه و هذا له تأثير كبير على الموظفين و يعمل على رفع روحهم المعنوية، و ذلك يجعل الموظف يشعر بأهميته لمعرفته بأن تحقيق الأهداف النهائية للشركة ما هو إلا نتيجة لتضافر و تكامل أعمال جميع الموظفين.

أقل فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يوجد في الشركة نظام حوافز مادية و معنوية يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة" يساوي (2.70) و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.018) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة المحايدة و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تطبق الشركة آراء و اقتراحات الموظفين" يساوي (2.82) و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.064)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة و هذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركتين ليس ليهما نظام حوافز مادي و معنوي مناسب في الشركة، وهذا يؤدي إلى إحباط و يأس الموظف مما يقلل من فرص مشاركته بالإدارة لأنه سوف يتجنبها، ويؤدي إلى نفوره من العمل، لأن الإنسان بطبيعته مجبول على حب الثناء

والشكر و التعزيز، لذلك لابد من وجود نظام حوافز مناسب قادر على تحفيز الموظفين ودفعهم للمشاركة بالإدارة.

أما عدم تطبيق آراء و مقترحات الموظفين يؤدي إلى شعور الموظف بالإحباط و أنه غير مهم مما يؤدي إلى شعوره بأنه ما يقوم به غير ذي أهمية، و هذا يؤدي إلى تقليل مشاركته في الإدارة، لذلك يجب على المدراء إذا لم يطبقوا آراء و مقترحات الموظفين أن يقوموا بتوضيح لماذا لم يقوموا بذلك، لأنه بهذه الطريقة يعرف الموظفون سبب عدم تطبيق هذه الآراء و المقترحات، و عندها سوف يشعرون بأهميتهم و سوف يقومون إما بإعطاء أفكار جديدة أو تكيف آرائهم و اقتراحاتهم بشكل يناسب الشركة و طبيعة عملها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.15)، و أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (62.91%)، قيمة الاختبار (1.71)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.046) لذلك يعتبر مجال "المعوقات التنظيمية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة. **نتيجة الفرضية :**

تم قبول الفرضية القائلة بـ: تؤثر المعوقات التنظيمية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.

وهذا يشير إلى أن المجال التنظيمي له أثر كبير على تطبيق الإدارة بالمشاركة حيث أنها تعمل على بناء الجسور بين جميع أفراد المنظمة وتشعر الجميع بأنهم في بيت واحد كبير، وأن كل فرد في هذا المنظمة له حقوق و عليه واجبات، وأن كل فرد له أهميته في بناء هذه المنظمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيطة، 2013)، ودراسة (البراهيم، 2008)، ودراسة (العتار، 2012)، و دراسة (Danish & Munir، 2011)، ودراسة (Stassen، 2006)، و دراسة (Yohe & Hatfield، 2003).

الفرضية الثانية: تؤثر المعوقات الإدارية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة. النتائج موضحة في جدول (4.17):

جدول (4.17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات الإدارية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	يثق المدير في الشركة بالموظفين بشكل كبير .	3.46	69.28	3.57	*0.000	2
2.	تدعم الإدارة في الشركة القرارات التي يتخذها الموظف .	3.00	60.00	0.00	0.500	7
3.	يتبع المدير في الشركة النمط الإداري الديمقراطي .	3.01	60.29	0.13	0.448	4
4.	يفوض المدير في الشركة بعض الصلاحيات للموظفين .	3.19	63.77	1.49	0.070	3
5.	تحتوي عملية تقييم الأداء للموظف على فقرات لقياس مدى مشاركة الموظفين في الإدارة .	2.87	57.39	-1.04	0.151	9
6.	تعزز الإدارة في الشركة مفهوم الإدارة بالمشاركة .	3.01	60.29	0.14	0.446	4
7.	يوجد عدالة في التعامل مع الموظفين في الحوافز و الترقيات .	2.74	54.78	-1.81	*0.037	10
8.	تشارك الإدارة في الشركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات .	2.70	54.03	-2.34	*0.011	11
9.	توجد استقلالية لدى الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم .	3.01	60.29	0.12	0.454	4
10.	يشارك المدير الموظفين بالمسائل التي هم على دراية بها ولها علاقة بأعمالهم .	3.48	69.57	4.26	*0.000	1
11.	يوفر المدير في الشركة الفرص للموظف للمساهمة في تنفيذ الرؤيا المشتركة للشركة .	2.99	59.71	-0.11	0.456	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.04	60.88	0.50	0.308	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.17) يمكن استخلاص ما يلي:

أعلى فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يشارك المدير الموظفين بالمسائل التي هم على دراية بها و لها علاقة بأعمالهم" يساوي (3.48)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يثق المدير في الشركة بالموظفين بشكل كبير" يساوي (3.46)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدير هو المحرك الأساسي للعمل في الشركات وهو الذي يقوم بشد هم الموظفين وأنه قدوة كل موظف موجود في الشركة، وهو الذي يجعل الموظفين يشعرون بانتمائهم للشركة، وإن مشاركة المدير للموظفين بالأعمال التي هم على دراية بها يجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم وأنهم أحد أصول الشركة القيمة. أما ثقة المدير بالموظفين فإن لها الدور الكبير في جعل الموظفين يثقون بأنفسهم و بقراراتهم مما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم في الشركة ومحاولتهم للتفكير دائماً في اتخاذ القرارات الصائبة من أجل تعزيز هذه الثقة. أدنى فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تشارك الإدارة في الشركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات" يساوي (2.7)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.011)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يوجد عدالة في التعامل مع الموظفين في الحوافز والترقيات" يساوي (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.037)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركتين تعتبران اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بالشركة ما هو إلا من اختصاص المدراء وأن هذه القرارات يجب أن تتم في أعلى السلم التنظيمي، وأن الموظفين عليهم فقط اتباع هذه القرارات، لأن المدراء على اطلاع أوسع وأشمل على كل ما يخص الشركتان ولديهم معلومات شاملة مما يؤثر على عملية اتخاذ هذه القرارات. أما أن

الشركة لا تتعامل بعدالة مع الموظفين فإنه قد يرجع إلى أنه قد توجد في الشركة علاقات معينة بين بعض الموظفين مما يؤدي إلى محاباة بعضهم على حساب الآخرين، و هذا يدل على عدم تطبيق السياسات و القوانين على جميع الموظفين بعدالة و موضوعية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.04)، و أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (60.88%)، قيمة الاختبار (0.50)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.308)، لذلك يعتبر مجال "المعوقات الإدارية" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ : تؤثر المعوقات الإدارية تأثيراً متوسطاً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.

وهذا يشير إلى أن المجال الإداري له أثر على تطبيق الإدارة بالمشاركة و لكن بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى تداخل العلاقات الشخصية بسبب طبيعة مجتمعنا والتي تؤثر على سير العملية الإدارية بشكل كبير.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البراهيم، 2008)، ودراسة (الحوالدة والجحاوشة، 2008)، ودراسة (العمرى، 2011)، ودراسة (Danish & Munir، 2011)، ودراسة (Yohe & Hatfield، 2003)، ودراسة (Kuye & Sulaimon، 2011).

الفرضية الثالثة: تؤثر المعوقات الشخصية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.
النتائج موضحة في جدول (4.18).

جدول (4.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات الشخصية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تدرك كموظف في الشركة أهمية المشاركة في الإدارة.	3.81	76.23	8.33	*0.000	5
2.	توجد لديك كموظف في الشركة رغبة للمشاركة في الإدارة.	3.82	76.47	7.44	*0.000	4
3.	تثق كموظف في الشركة بالقرارات التي تتخذها بخصوص العمل.	3.62	72.35	5.29	*0.000	7
4.	تمتلك الخبرة الكافية واللازمة للمشاركة في الإدارة.	3.75	75.07	6.85	*0.000	6
5.	تتقبل تحمل تبعات المشاركة في عملية تنفيذ القرارات	3.97	79.40	8.63	*0.000	2
6.	توجد علاقة طيبة بينك و بين باقي الموظفين في الشركة.	4.29	85.80	12.00	*0.000	1
7.	تبدى رأيك بحرية في الأعمال المتعلقة بعملك.	3.87	77.39	7.46	*0.000	3
8.	تبدى رأيك بحرية حتى لو كان معاكسا لرأي المدير.	3.43	68.70	3.06	*0.002	9
9.	توجد لديك درجة رضا وظيفي جيدة.	3.16	63.19	1.24	0.109	10
10.	تشعر بأن المشاركة في الإدارة تحقق لك مصلحة.	3.59	71.88	4.23	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.73	74.58	11.20	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.18) يمكن استخلاص ما يلي:

أعلى فقرتين:

- 1- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "توجد علاقة طيبة بينك و بين باقي الموظفين في الشركة" يساوي (4.29)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- 2- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تتقبل تحمل تبعات المشاركة في عملية تنفيذ القرارات" يساوي (3.97)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه العلاقات الطيبة الموجودة داخل الشركتان ما هي إلا نتاج للمفاهيم و العقائد الموجودة في المجتمع المحلي و الذي يعزز هذه العلاقات و يغرسها في نفوس الجميع منذ الصغر، و ما الشركتان إلا مجتمع محلي صغير يعيش به الموظفون كأ أسرة واحدة، و لها دور كبير في بناء أواصر الثقة بين جميع الأفراد، مما يؤدي إلى تعزيز المشاركة بين الجميع. أما بالنسبة إلى أن الموظف يتقبل تحمل تبعات المشاركة في تنفيذ القرارات فإنه يدل على وجود موظفين مؤهلين و قادرين على تحمل المسؤولية و أنهم يرغبون في إعطاء ما لديهم و إخراج ما بداخلهم من أجل العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " توجد لديك درجة رضا وظيفي جيدة "يساوي (3.16)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.109)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث وجود درجة رضا وظيفي متوسطة إلى أن الوظيفة الحالية التي يؤديها لا تلبي طموحاتهم بشكل كبير بسبب قلة الخيارات المتاحة لهم في سوق العمل الفلسطيني بسبب الأوضاع الاقتصادية السائدة مما يؤدي إلى التقليل من رغبة الموظفين للمشاركة .

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.73)، و أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (74.58%)، قيمة الاختبار (11.20)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال "المعوقات الشخصية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ: تؤثر المعوقات الشخصية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين يدركون أن العوامل الشخصية والتي لها دور كبير في المشاركة في الإدارة، حيث أن ثقة الفرد بنفسه، وطريقة تعامله مع زملائه، واستعداده النفسي والذهني ومؤهلاته العلمية... إلخ تساعد على كسب ثقة المدراء وتوضيح أنهم أهل وعلى قدر المسؤولية لتحمل أعباء الإدارة بالمشاركة مما يؤدي إلى زيادة فرصهم في هذه المشاركة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيطة، 2013)، ودراسة (البراهيم، 2008)، ودراسة (Yohe & Hatfield، 200)، ودراسة (Benoliel & Somech، 2008).
الفرضية الرابعة: تؤثر معوقات الاتصال تأثيراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.
النتائج موضحة في جدول (4.19).

جدول (4.19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معوقات الاتصال"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يكون الهدف من الاتصال واضح ومفهوم للموظف.	3.90	77.94	10.66	*0.000	1
2.	تتم عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين بطريقة فعالة.	3.62	72.46	5.91	*0.000	4
3.	توجد قنوات اتصال في الشركة جيدة وفعالة.	3.78	75.65	7.60	*0.000	2
4.	توجد أساليب اتصال في الشركة جيدة وفعالة.	3.71	74.20	7.32	*0.000	3
5.	يوفر المدير في الشركة البيانات و المعلومات اللازمة للموظفين.	3.62	72.46	5.33	*0.000	4
6.	يقوم المدير في الشركة بالاتصال بالموظفين بشكل فعال.	3.51	70.14	4.37	*0.000	8
7.	يحفظ المدير في الشركة بالمعلومات المتعلقة بالعمل لنفسه.	3.36	67.25	2.74	*0.004	10
8.	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة و الموجهة للموظفين بالوضوح.	3.62	72.46	5.91	*0.000	4
9.	يوجد في الشركة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	3.55	71.01	5.18	*0.000	7
10.	يتم توفير البيانات و المعلومات اللازمة لعمل الموظف بسرعة وفي الوقت المناسب.	3.43	68.70	3.95	*0.000	9
11.	يؤمن الاتصال الموجود في الشركة التغذية الراجعة.	3.26	65.29	2.25	*0.014	11
	جميع فقرات المجال معاً	3.58	71.56	7.99	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.19) يمكن استخلاص ما يلي:

أعلى فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يكون الهدف من الاتصال واضح ومفهوم للموظف " يساوي (3.90)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "توجد قنوات اتصال في الشركة جيدة و فعالة " يساوي (3.87)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاتصالات بالشركة تتم وفق معايير مهنية خاصة و يستطيع جميع الموظفين التعامل معها بسهولة مما يؤدي إلى وضوح أهداف هذا الاتصال. أما بالنسبة إلى أنه توجد قنوات اتصال جيدة و فعالة فيرجع إلى أن الشركتين تقومان بتوفير و استعمال قنوات اتصال حديثة و سريعة و ذلك من أجل رفع مستوى العمل و القدرة على المنافسة، و إيصال المعلومات و التعليمات بشكل سريع و فعال.

أدنى فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "يؤمن الاتصال الموجود في الشركة التغذية الراجعة" يساوي (3.26)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.014)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يحتفظ المدير في الشركة بالمعلومات المتعلقة بالعمل لنفسه " يساوي (3.36)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.004)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث إلى أن تأمين الاتصال للتغذية الراجعة يتم بطريقة مناسبة و تؤدي إلى تنفيذ المهمات و الأعمال على أتم وجه، و ذلك بسبب قناعة الموظفين بأهمية التغذية الراجعة، والتي تؤمن للموظفين المعلومات اللازمة و المساعدة على اتخاذ القرارات. أما بالنسبة إلى احتفاظ المدير بالمعلومات المتعلقة بالعمل لنفسه فيعود إلى أن المدير يعتبر أنه هو صاحب القرار النهائي، وأن جميع القرارات المتعلقة بالعمل يجب أن يقوم باتخاذها بنفسه دون مشاركة الآخرين في آلية اتخاذها.

- و بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.58)، و أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.56%)، قيمة الاختبار (7.99)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال "معوقات الاتصال" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ : تؤثر معوقات الاتصال تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركتين تدركان أهمية الاتصال في تنسيق وتنفيذ المهمات والأعمال فيهماو تقومان بتوظيف مجال الاتصال بشكل جيد في عملية المشاركة في الإدارة، وأن الموظفين جميعاً يدركون أهمية الاتصال لما له من تأثير على الإدارة بالمشاركة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Benoliel & Somech، 2008)، ودراسة (Emamgholzadeh، 2011)، و دراسة (Yohe & Hatfield، 2003)، ودراسة (Danish & Munir، 2011).

الفرضية الخامسة: تؤثر المعوقات التكنولوجية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة. النتائج موضحة في جدول (4.20).

جدول (4.20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات التكنولوجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تنمية قدرات الموظفين.	3.54	70.88	4.19	*0.000	4	
2.	تستخدم التقنية الحديثة في تدريب و تنمية قدرات الموظفين.	3.14	62.90	1.11	0.136	11	
3.	يوجد موظفون مؤهلون للتعامل مع التقنيات الحديثة.	3.69	73.82	6.56	*0.000	1	
4.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تبادل الأفكار بين المدراء و الموظفين.	3.42	68.41	3.16	*0.001	5	
5.	توفر التكنولوجيا المستخدمة في الشركة البيانات والمعلومات اللازمة للموظف والمتعلقة بعمله بسرعة وفي الوقت المناسب.	3.61	72.17	5.12	*0.000	3	
6.	تستخدم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في مناقشة الآراء و الاقتراحات بين جميع العاملين في الشركة.	3.30	66.09	2.52	*0.007	6	
7.	تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة في تعزيز المشاركة في الإدارة.	3.20	64.06	1.41	0.082	9	
8.	يوجد على الموقع الإلكتروني للشركة نافذة يستطيع من خلالها الموظف تقديم اقتراحاته وأفكاره.	3.28	65.59	1.72	*0.045	7	
9.	تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة فيها في التغذية الراجعة.	3.15	62.99	1.03	0.153	10	
10.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على إيصال المعلومات بشكل سريع بين المدراء و الموظفين.	3.65	72.94	5.66	*0.000	2	
11.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تنمية قدرات الموظفين.	3.25	65.00	1.66	*0.049	8	
	جميع فقرات المجال معاً	3.39	67.71	4.04	*0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.20) يمكن استخلاص ما يلي:

أعلى فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يوجد موظفون مؤهلون للتعامل مع التقنيات الحديثة" يساوي (3.69)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على إيصال المعلومات بشكل سريع بين المدراء والموظفين" يساوي (3.69)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين يدركون أهمية التكنولوجيا في العصر الحديث وأن متطلبات العمل قد تغيرت وأن على الموظف أن يمتلك المؤهلات المناسبة من أجل التعامل مع التكنولوجيا المستخدمة في الشركتين مما يعزز ثقته بنفسه. أما بالنسبة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة تساعد على إيصال المعلومات بشكل سريع بين جميع العاملين في الشركتين، فإن ذلك يساعد الموظفين في تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و بشكل سريع. أدنى فقرتين:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تستخدم التقنية الحديثة في تدريب و تنمية قدرات الموظفين" يساوي (3.14)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.136)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة فيها في التغذية الراجعة " يساوي (3.15)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.153)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث استخدام الشركة للتكنولوجيا في تنمية وتدريب وتنمية قدرات الموظفين بشكل متوسط يعود إلى عدم إدراك الموظفين والمدراء على حد سواء بشكل كبير لما يمكن الحصول عليه من خلال استعمال هذه التكنولوجيا في تطوير قدرات و مدارك الموظفين.

أما بالنسبة إلى استخدام التكنولوجيا في التغذية الراجعة فيعود إلى أن الشركتين تقومان باستخدام الأساليب القديمة في هذه التغذية من خلال استخدام الوسائل الكتابية أو الشفهية. - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.39)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (67.71%)، قيمة الاختبار (4.04) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال "المعوقات التكنولوجية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التطور التكنولوجي أصبح من ضروريات استمرار منظمات الأعمال لأن عمل الموظفين أصبح يعتمد بشكل كلي على هذه التكنولوجيا، حيث أن استخدام تكنولوجيا حديثة فقط لدعم عملية الاتصال و التواصل يؤدي إلى عدم مشاركة الموظفين في الإدارة لعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بينما إذا استخدمت تكنولوجيا حديثة قادرة على جعل الموظف يأخذ قرارات فردية بناء على المعطيات التي أمامه فإنها سوف تساعد في تحفيزه للمشاركة في الإدارة. و إن عدم معرفة الموظف كيفية التعامل مع هذه التكنولوجيا قد يؤثر على عمل الموظفين و على الشركة بشكل عام مما يتطلب من الموظف المعرفة الجيدة للتعامل معها و الاستفادة منها بشكل كبير لما لها من فوائد في توسيع ادراك الموظفين، كما أن نوعية التكنولوجيا المستخدمة في الشركة لها دور كبير في تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية و اللازمة لعملهم بسرعة و تفسح لهم المجال لاتخاذ قرارات فردية و بسرعة.

نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ: تؤثر المعوقات التكنولوجية تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العصر الحالي هو عصر المعلوماتية والتكنولوجيا، وأن استخدام تكنولوجيا حديثة باستطاعتها تطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج المستخدمة والموظفة من أجل رفع كفاءة و فاعلية الموظفين، وبالتالي يصبح الموظفون عنصراً فاعلاً في

الشركة وقادر على العطاء و المساهمة في تحقيق أهداف الشركة من خلال مشاركته الفاعلة في الإدارة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Bloom, 2013).

تحليل جميع فقرات الاستبيان معا
النتائج موضحة في جدول (5.21).

جدول (4.21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة معا

البند	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع الفقرات معا	3.37	67.39	5.41		*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.21) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.37) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.39%)، قيمة الاختبار (5.41)، و أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة المحايدة، و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستبيان بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في كلتا الشركتين يدركون أهمية الإدارة بالمشاركة والفوائد المترتبة عليها بالنسبة لهم و للشركتين بنفس الوقت، ويعرفون ما هي المعوقات الموجودة التي يجب الحد منها من أجل تطبيق مفهوم الإدارة بالمشاركة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيطة، 2013)، ودراسة (Yohe & Hatfield, 2003)، و دراسة (Stassen, 2006).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المنطقة).

تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4.22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، و بذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى الشريكتان تطبقان نفس القوانين والإجراءات ولها نفس السياسات بالنسبة إلى الجنسين وأنه لا يوجد تمييز بينهم في الأعمال والمهام الموكلة لهم. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (شقيير، 2011)، و دراسة (العراييد، 2010)، ودراسة (العمرى، 2007) ودراسة (حرز الله، 2007)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، و اختلفت مع دراسة (أبو عيطه، 2013).

جدول (4.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.755	-0.313	3.24	3.14	معوقات تنظيمية
0.791	-0.266	3.13	3.04	معوقات إدارية
0.850	-0.189	3.77	3.73	معوقات شخصية
0.588	0.544	3.44	3.59	معوقات اتصال
0.883	-0.148	3.44	3.38	معوقات تكنولوجية
0.925	-0.094	3.39	3.37	جميع المجالات معا

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4.23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، و بذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر. التعليق.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الموظفين يعرفون طبيعة أعمالهم و ما هو المطلوب منهم إنجازه، وأنهم قد اكتسبوا المهارات اللازمة للقيام بالأعمال على أكمل وجه ويعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم على درجة كافية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البراهيم، 2008)، ودراسة (العمرى، 2007)، واختلفت مع دراسة (الحلو، 2010).

جدول (4.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 30 سنة	30-40 سنة	أكثر من 40 سنة	
0.747	0.293	3.19	3.15	3.01	معوقات تنظيمية
0.880	0.128	3.06	3.07	2.95	معوقات إدارية
0.569	0.568	3.67	3.83	3.71	معوقات شخصية
0.735	0.310	3.59	3.63	3.47	معوقات اتصال
0.342	1.091	3.47	3.18	3.51	معوقات تكنولوجية
0.931	0.072	3.39	3.36	3.32	جميع المجالات معا

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً لسنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (4.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، و بذلك يمكن

استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كل موظف قد اكتسب المعرفة في وظيفته و أصبح على دراية كاملة بمهامه و واجباته و طبيعة عمله و مسؤولياته.
و اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البراهيم، 2008)، و دراسة (العمرى، 2007) و اختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (حرز الله، 2007)، و دراسة (أبو عيطة، 2013).

جدول (4.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.496	0.709	3.05	3.29	3.09	معوقات تنظيمية
0.758	0.278	2.97	3.14	3.01	معوقات إدارية
0.176	1.785	3.93	3.77	3.62	معوقات شخصية
0.780	0.250	3.50	3.55	3.63	معوقات اتصال
0.993	0.007	3.41	3.38	3.38	معوقات تكنولوجية
0.874	0.135	3.36	3.42	3.34	جميع المجالات معا

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.25) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "معوقات شخصية"، و بذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي و ذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن متطلبات العمل بالنسبة لحملة البكالوريوس تتطلب وجود عوامل شخصية و أنه يجب على كل موظف أن يمتلكها، و أنه من واجب الشركتان تطوير هذه العوامل بما يخدم الموظف و الشركة معا لجعل الموظف من أحد أهم الأصول.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، و بذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

و يعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعملون في نفس البيئة التنظيمية، و الأنماط الإدارية المطبقة في الشركة هي واحدة، والشركتان لهما نفس أساليب الاتصال بين جميع الموظفين، و يستخدمون التكنولوجيا الموجودة بنفس الدرجة و بالتالي لم تظهر فروق في استجاباتهم في هذه المجالات. و اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيطة، 2013)، و دراسة (حرز الله، 2007)، و اختلفت مع دراسة (شقير، 2011).

جدول (4.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فما دون	
0.839	0.176	3.20	3.17	3.06	معوقات تنظيمية
0.558	0.589	2.89	3.11	2.91	معوقات إدارية
*0.004	6.010	3.76	3.86	3.36	معوقات شخصية
0.740	0.302	3.63	3.54	3.67	معوقات اتصال
0.918	0.086	3.53	3.37	3.38	معوقات تكنولوجية
0.739	0.304	3.40	3.40	3.28	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للدرجة الوظيفية.

من النتائج الموضحة في جدول (4.26) يمكن استنتاج ما يلي:

بالنسبة إلى مجال "المعوقات الشخصية" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، و بذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الدرجة الوظيفية و ذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية مدير فرع/ مدير دائرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء على اطلاع دائم على متطلبات العمل بشكل أكبر من باقي الموظفين و يرغبون في العمل مع موظفين لديهم سمات شخصية قيادية و متجددة و قادرة على مشاركتهم في الإدارة مما يؤدي إلى تخفيف ضغوط العمل عنهم و جعلهم يفوضون بعض صلاحياتهم لهؤلاء الموظفين لمعرفةهم بأنهم سوف يؤدون الأعمال المكلفين بها بأفضل الطرق وأنهم يستطيعون اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، و بذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية في الشركتين يعيشون في بيئة تنظيمية واحدة و يستخدمون التكنولوجيا الموجودة بنفس الدرجة، و أن طبيعة الاتصالات الموجودة لا تختلف من مستوى لآخر، و يتبعون نفس السياسات الإدارية و التي تطبق على الجميع بنفس الدرجة، و بالتالي لم تظهر فروقات في استجاباتهم في هذه الجوانب. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البراهيم، 2008)، ودراسة (العمرى، 2007).

جدول (4.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير فرع/مدير دائرة	
0.373	1.059	3.01	3.13	3.35	3.36	معوقات تنظيمية
0.237	1.449	2.89	3.02	3.30	3.27	معوقات إدارية
*0.004	5.000	3.52	3.75	3.98	4.13	معوقات شخصية
0.484	0.826	3.51	3.79	3.51	3.70	معوقات اتصال
0.759	0.393	3.37	3.20	3.51	3.50	معوقات تكنولوجية
0.308	1.226	3.25	3.37	3.52	3.58	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في متوسط تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للمنطقة.

من النتائج الموضحة في جدول (4.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، و بذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المنطقة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مهام و أعمال الموظفين واحدة في كل المناطق و ليس هناك تمييز بينهم بسبب مكان العمل و أن سياسات الشركتان والأسلوب الإداري المطبق في الشركتان واحد بالنسبة إلى كل الموظفين في كل المناطق. و اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العراييد، 2010)، و دراسة(حرزالله، 2007)، و دراسة (محمد، 2013).

جدول (4.27): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المنطقة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		الضفة	قطاع غزة	
0.248	1.361	3.07	3.27	معوقات تنظيمية
0.684	0.167	3.02	3.09	معوقات إدارية
0.886	0.021	3.72	3.74	معوقات شخصية
0.217	1.554	3.51	3.69	معوقات اتصال
0.388	0.754	3.32	3.49	معوقات تكنولوجية
0.342	0.916	3.32	3.45	جميع المجالات معا

النتائج التي تتعلق بالسؤال المفتوح و مناقشتها:

نص السؤال على ما يلي:

من وجهة نظرك ما هي السبل التي تؤدي إلى معالجة معوقات أسلوب الإدارة بالمشاركة في الشركة؟

من خلال استجابة 69 موظفاً من مجتمع الدراسة على السؤال المفتوح و المتعلق بسبل معالجة معوقات أسلوب الإدارة بالمشاركة في الشركة، كانت التكرارات حسب الجدول (5.28):

جدول (5.28): التكرارات و النسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة

م	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1	عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.	33	47.8%
2	تطبيق معايير التقييم بعدالة.	31	44.9%
3	عقد اجتماعات دورية لمناقشة قرارات الشركة.	28	40.5%
4	الابتعاد عن المركزية بالعمل.	25	36.2%
5	تعزيز العمل بروح الفريق.	25	36.2%
6	منح الصلاحيات للموظفين.	23	33.3%
7	تطبيق آراء الموظفين.	22	31.8%
8	تعزيز ثقافة الإدارة بالمشاركة.	20	28.9%
9	تعزيز الجو الديموقراطي بالعمل.	15	21.7%
10	مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات.	12	17.3%
11	وضع نظام حوافز مناسب.	10	14.4%

من النتائج الموضحة في جدول (5.28) يمكن استنتاج ما يلي:

إن أعلى إجاباتهم كانت عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين و بنسبة (47.8%)، و هذا يدل على أن الموظفين يشعرون و يعرفون أن لديهم إمكانيات و لكن هذه الإمكانيات بحاجة إلى صقل و تنمية من أجل أن يصبحوا فاعلين في الشركة و قادرين على العطاء.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

- مقدمة.

5.1 - النتائج.

5.2 - التوصيات.

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وبناءاً على النتائج النهائية قام الباحث بوضع عدد من التوصيات.

5.1- النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة وهي كما يلي:

1- أن معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين قد بلغت (32.61%). و قد جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (39.12%)، وبالمرتبة الثانية جاء المجال التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي (37.09%)، وبالمرتبة الثالثة جاء المجال التكنولوجي بمتوسط حسابي نسبي (32.29%)، و جاء مجال الاتصال بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (28.44%)، أما المجال الشخصي فجاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (25.42%).

2- تؤثر مجالات المعوقات (التنظيمية، الشخصية، الاتصال، التكنولوجية) تأثيراً مباشراً على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.

3- يؤثر مجال المعوقات الإدارية تأثيراً متوسطاً على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات الموظفين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات في المجالات (التنظيمية، الإدارية، الشخصية، الاتصال، التكنولوجية) التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المنطقة).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات الموظفين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات (التنظيمية، الإدارية، اتصال، التكنولوجية) التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي و الدرجة الوظيفية.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات الموظفين في شركات التأمين التعاونية العاملة في فلسطين للمعوقات الشخصية التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح الذين درجتهم الوظيفية مدير فرع/مدير دائرة.

5.2- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

أ- توصيات للشركتين:

1- في مجال المعوقات التنظيمية:

- أن تقوم الشركتان بإعادة النظر في نظام الحوافز المادية و المعنوية المطبق فيهما وأن تربطاه بدرجة المشاركة من خلال معايير واضحة لزيادة دافعية الموظفين و تحفيزهم.
- السعي لتبني برامج وعقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين للاستفادة القصوى امكاناتهم.
- وضع قوانين و سياسات و إجراءات تساعد على تفعيل الإدارة بالمشاركة.
- تعزيز ثقافة المشاركة بين جميع الموظفين ليكون لكل فرد منهم دوره في الإدارة.
- وضع نظام للأخذ بآراء الموظفين.

2- في مجال المعوقات الإدارية:

- إعادة النظر في عملية تقييم الموظفين.
- التعامل بموضوعية و حيادية في التعامل مع الموظفين و على أساس مهني.
- دعم قرارات الموظفين.
- وضع برامج و عقد دورات للمدراء لتعريفهم بمفهوم الإدارة بالمشاركة و أثره على الشركة.
- تفويض الصلاحيات للموظفين.
- توجيه نظر المدراء في الشركتين إلى ضرورة فتح المجال للموظفين للمشاركة في العملية الإدارية بما يضمن أقصى فائدة من خلال أكبر قدر ممكن من الآراء و الأفكار بما ينعكس إيجابا على الشركتين.

3- في مجال المعوقات الشخصية:

- إشباع رغبات الموظفين المعنوية و المادية لتحقيق الرضا لديهم.

4- في مجال معوقات الاتصال:

- العمل على جعل المعلومات متاحة للجميع بشكل أكبر مما يساهم في تفعيل دور الموظفين للمشاركة في الإدارة.

5- في مجال المعوقات التكنولوجية:

- استخدام تكنولوجيا متطورة و مناسبة تساعد الموظفين في اتخاذ القرارات الفردية و تساهم في تفعيل دورهم في الإدارة.
- استخدام تكنولوجيا حديثة تساعد على تنمية و تطوير قدرات الموظفين.

ب- توصيات لدراسات أخرى للباحثين و الدارسين:

- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على التمكين.
- دراسة أثر أداء المنظمة على تطبيق الإدارة بالمشاركة.
- تقييم الأساليب الإدارية على تطبيق الإدارة بالمشاركة.
- تطبيق احدى طرق الإدارة بالمشاركة و تقييمها.
- دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب والمراجع

1- القرآن الكريم.

- 2- ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت
- 3- إدريس، ثابت عبدالرحمن (2001)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، مصر.
- 4- البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، نسخة الكترونية.
- 5- الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- 6- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- 7- الراحلة، عبد الرزاق سالم (2010)، نظرية المنظمة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان.
- 8- الزرقاء، مصطفى (1994)، نظام التأمين - حقيقته و الرأي الشرعي فيه، ط4، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- 9- الزيات، عطا محمد علي (2010)، الأداء الإداري في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة، ط1، دار الفاروق للثقافة و النشر، نابلس.
- 10- السالوس، علي أحمد (1987)، المعاملات المالية المعاصرة في ميزان الفقه الإسلامي، ط2، دار الاعتصام للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 11- السكارنة، بلال خلف (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- 12- الصرن، رعد حسن (2000)، إدارة الإبداع و الابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق.
- 13- العامري، خالد (2008)، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 14- العتيبي، صبحي جبر (2004)، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان.
- 15- العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- 16- العلاق، بشير (2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.

- 17- العنزي، سعد علي و صالح، أحمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- 18- الفيروز أبادي (1407هـ)، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، الطبعة الثانية، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- 19- الفيومي، أحمد بن محمد، المصباح المنير، مكتبة الحلبي، القاهرة، نسخة الكترونية.
- 20- الكلالدة، طاهر محمود (2013)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان.
- 21- الهانسي، مختار محمود (1985)، مبادئ التأمين بين الجوانب النظرية والأسس الرياضية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 22- بطشون، رياض (2000)، التأمين و إدارة الخطر، معهد الدراسات المصرفية، عمان.
- 23- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 24- حسني، محمود حسن (2004)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 25- حمود، خضير كاظم (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 27- حمود، خضير كاظم و فاخوري، هائل يعقوب (2001)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- 28- درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلي (1995)، أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجلو المصرية.
- 29- زيارة، فريد فهمي (2009)، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- 30- شحادة، محمد (1993)، دراسات في محاسبة المنشآت المالية، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة.
- 31- شحادة، محمد وهلالي، عبد الرازق (2007)، محاسبة المؤسسات المالية، دار المناهج، عمان.

- 32- عبوي، زيد منير(2009)، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.
- 33- عبوي، زيد منير (2007)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان.
- 34- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 35- عريقات، حربي محمد و عقل، سعيد جمعة (2008)، التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 36- عليان، شوكت (1996)، التأمين في الشريعة و القانون، ط3، دار الشواف للنشر والتوزيع، الرياض.
- 37- عواد، فتحي أحمد (2013)، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان.
- 38- عواد، فتحي أحمد (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان.
- 39- فياض، عرفات ابراهيم (2011)، إدارة التأمين والمخاطر، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 40- قسطو، جليل (1981)، التأمين نظرية و تطبيقا- دراسة مقارنة، دار الصادق، بيروت.
- 41- كنعان، نواف (2002)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 42- مجمع اللغة العربية (، نسخة الكترونية:2004)، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر.
- 43- ملحم، أحمد سالم (2012)، التأمين الإسلامي، ط1، دار الثقافة، عمان.
- 44- نجم، نجم عبود (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

المجلات والدوريات العلمية:

- 1- الزحيلي، محمد (2004)، حكم التأمين على الديون المشكوك فيها في التأمين التعاوني)، مجلة الشريعة و القانون، الإمارات العربية المتحدة، العدد الحادي و العشرون، يونيو.
- 2- المجاهد، محمد سعيد(2013)، الوصف الشرعي لشركة التأمين التعاوني، مجلة جامعة المدينة العالمية، ماليزيا، العدد الخامس.

- 3- الندوي، سلمان زيدان (2012)، التأمين التعاوني الإسلامي-التوازن في الإدارة والمسؤولية، مجلة جامعة المدينة العالمية، ماليزيا، العدد الرابع.
- 4- الهابيل، وسيم وآخرون(2011)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 13، العدد1، ص 895- 936.
- 5- بولكعيبات، إدريس(2007)، الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين - إشكالية العجز المزمّن عن فك الارتباط بالمشروع السياسي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة العدد الثاني عشر.
- 6 - ملكي، سليمان(2011)، صناعة التأمين تناضل للتحرر من قيود باريس، الحياة الجديدة، العدد 5755.

الرسائل العلمية:

- 1- أبو عمرة، رامي علي(2011)، " واقع الممارسات الترويجية لشركات التأمين في قطاع غزة و أثرها على رضا العملاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أبو عيطة، عبدالله عفيف(2013)، "معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- 3- الأسطل، أميمة عبد القادر(2009)، " فعالية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4- الحلو، عبد العزيز محمد(2010)، "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5- الحميضي، عبدالعزيز بن محمد(2007)، " عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 6- الرفاعي، محمد حسين(2009)، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.

- 7- الشريف، طلال عبدالله،(2004) " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 8- العمري، سهيلة عبد(2011)، " أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9- الغزالي، حافظ عبد الكريم(2012)، " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 10- القادر، عبدالله بن أحمد(2004)، " أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 11- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 12- القرشي، عبدالله بن فهد(2013)، " ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 13- حرز الله، أشرف رياض، " مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و علاقتها برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 14- فرج الله، محمد موسى(2007)، " دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 15- مجممي، ناصر محمد(2002)، " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

مؤتمرات و أوراق عمل:

- 1- أحمد، عثمان بابكر(1997)، قطاع التأمين في السودان، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة .
- 2- العياشي، عنصر(1997)، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي حول المدنية والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران.

- 3- بن علي، بلعزوز و معمر، حمدي (2011)، نظام التأمين التعاوني بين النظرية والتطبيق - دراسة التجربة الجزائرية، الملتقى الثالث للتأمين التعاوني، الرياض، السعودية.
- 4- حسن، أحمد السيد (نسخة الكترونية غير مؤرخة)، التأمين ودوره الاقتصادي والاجتماعي وتحدياته، مركز فقيه للأبحاث و التطوير، مكة المكرمة.
- 5- شنشونة، محمد و خبيزة، أنفال حدة (2012)، تطور صناعة التأمين التكافلي وآفاقه المستقبلية - تجارب بعض الدول العربية (البحرين - قطر - سوريا)، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.
- 6- صباغ، أحمد محمد (2010)، الوضع المهني و الاقتصادي لصناعة التأمين في العالم العربي، ملتقى التأمين التعاوني الثاني، عمان، الأردن.
- 7- قوادري، فضيلة معمر و نعاس، خديجة الحاج (2012)، التأمين التكافلي بين الأسس والنظرية والممارسات العملية في الوطن العربي، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Ardikani, Samed & Jahromi, Shapour (2011): **The Relationship Between Participative Management and Personal Productivity – A Survey in Gashsaran Gas and Oil Company**, World Applied Science Journal, Vol. 15, Iss.9, pp. 1319-1324.
- 2- Benoliel, Pascale & Somech, Anit (2008): **Who Benefits From Participative Management**, Journal of Educational Administration, Vol.48, No. 3, pp.285-308
- 3- Bloom, Nicholas et.al (2009): **The distinct effects of Information Technology and Communication Technology on firm organization**, London School of Economics and Political Science, London.
- 4- Danish, Rizwan & Munir, Yasin (2011): **Employee's Participative Behavior in Managerial Decision Making and its Impact on Organizational Outcomes**, Business and Social Science Review, Vol. 1, No. 6, pp.23-30.
- 5- Ememgholizadeh, Saeid, et al (2011): **Is Participation in Decision Making Related to Employee's Empowerment ?**, African Journal of Business Management, Vol. 5, pp.3504-3510.
- 6- Holden, Len (2001): **Human Resource Management: A Contemporary Approach**. Pearson Education Limited, Harlow.
- 7- Kenari, Bitasadi, et al (2012): **The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 2, pp. 123-129.

8- Kuya, Owolabi, & Sulaimon, Abdul-Hameed (2011): **Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria**, Serbian Journal of Management, vol. 6, Iss.1, pp.1-15.

9- Nadeem, Mubasher (2012): **Participative Management Style: A Tool to Enhance Quality Education**, Journal of Humanities and Social Science, Vol. 4, Iss. 2, pp. 8-14.

10- shezi, Sydney(2005): **An Evaluative Study of the Principal's Leadership Role in Facilitating Participative Management**, master thesis, University of Zululand, South Africa. Available: <<http://hdl.handle.net/10530/171>>, [accessed 28th November 2013]

11- Stassen, Carl (2006): **An Evaluation of Participative Management in Police Organizations at Station Level**, master thesis, university of Stellenbosch, South Africa. Available:<scholar.sun.ac.za/10019.1/1902?show=full>,[accessed 25th November 2013].

12- Yohe, Shawn W. (2003): **Moderating Factors in Participative Management**, Allied Academics International Conference, Las Vegas, pp. 33-38.

ثالثاً: مواقع الكترونية:

- 1- الشركة العالمية المتحدة للتأمين. www.gui.ps
- 2- المجلس التشريعي الفلسطيني. www.plc.gov.ps
- 3- المجموعة الأهلية للتأمين. www.aig.ps
- 4- شبكة الإسلام اليوم. www.islamtoday.net
- 5- شركة التأمين الوطنية. www.nic-pal.com
- 5- شركة التكافل الفلسطينية. www.altakaful-ins.ps
- 6- شركة العرب للتأمين على الحياة و الحوادث. www.pif.org.ps
- 8- شركة الملتزم للتأمين www.mii.ps
- 9- شركة ترست للتأمين. www.trustpalestine.com
- 10- شركة فلسطين لتمويل الرهن العقاري. www.pmhc.com
- 11- شركة فلسطين للتأمين. www.pic-pal.ps
- 12- قاموس أوكسفورد. www.oxforddictionaries.com
- 13- هيئة سوق رأس المال الفلسطيني www.pcma.com

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

طلب تحكيم استبانة

حفظه الله.

السيد الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أما بعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة و المكونة من خمسة مجالات و هي: معوقات تنظيمية، معوقات إدارية، معوقات شخصية، معوقات اتصال، معوقات تكنولوجية.

فأرجو التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع إشارة (✓) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة. شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الباحث

رماح أحمد حجو

أولاً: البيانات الشخصية: أرجو وضع (x) في الخانة المناسبة

1	الجنس	() ذكر	() أنثى
2	العمر	() أقل من 30 سنة	() من 30 إلى 40 سنة () 50 سنة فأكثر
3	سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات	() من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 15 سنة
4	المؤهل العلمي	() ثانوية عامة () بكالوريوس () دراسات عليا	() دبلوم متوسط () دبلوم عالي
5	الدرجة الوظيفية	() مدير عام () مدير فرع () رئيس قسم	() نائب مدير () مدير دائرة (إدارة) () رئيس شعبة
6	المنطقة	() قطاع غزة	() الضفة الغربية

ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين

رقم	المجال الأول: معوقات تنظيمية	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	توجد في الشركة ديموقراطية في العمل.					
2	تعتمد الشركة على العمل الجماعي.					
3	يهيمن النظام البيروقراطي على الشركة.					
4	تطبق الشركة المعايير في الشركة بعدالة.					
5	تطبق الشركة آراء و اقتراحات الموظفين.					
6	توجد في الشركة برامج للتنمية المهنية.					
7	توجد في الشركة برامج تنمية مهنية كفوءة.					
8	تشجع بيئة العمل في الشركة على المشاركة في الإدارة.					
9	تعزز الثقافة السائدة بالشركة قيم المشاركة في الإدارة.					
10	تساعد ظروف العمل الموجودة في الشركة على تنمية روح المشاركة في الإدارة.					
11	يساعد حجم الشركة على تنمية روح المشاركة.					
12	توجد سياسات و إجراءات و تعليمات واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.					

13	أهداف الشركة واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.			
14	تساعد القيم الاجتماعية السائدة بالشركة على تنمية روح المشاركة في الإدارة.			
15	يوجد في الشركة نظام للحوافز المادية و المعنوية يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.			
16	يوجد في الشركة هيكل تنظيمي يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.			
المجال الثاني: معوقات إدارية				
1	تدعم الإدارة في الشركة قرارات الموظف.			
2	يثق المدير في الشركة بالموظفين بشكل كبير .			
3	يمتلك المدير السمات القيادية اللازمة لتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة.			
4	يتبع المدير في الشركة النمط الإداري الديموقراطي.			
5	يفوض المدراء في الشركة بعض الصلاحيات للموظفين.			
6	تحتوي عملية تقييم الأداء على فقرات لقياس مدى مشاركة الموظفين في الإدارة.			
7	تعزز الإدارة في الشركة روح الإدارة بالمشاركة.			
8	توجد هناك عدالة في التعامل مع الموظفين في الحوافز والترقيات.			
9	يقتنع المدراء في الشركة بأهمية الإدارة بالمشاركة.			
10	تشارك الإدارة في الشركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات.			
11	توجد استقلالية لدى الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.			
12	تلتزم الإدارة في الشركة حرفيا بالقوانين والتعليمات والإجراءات.			
13	يخاف المدير في الشركة من منافسة الموظفين له في الاختصاصات الإدارية.			
14	يشارك المدير الموظفين بالمسائل التي هم على دراية بها ولها علاقة بأعمالهم.			
15	تقوم الإدارة في الشركة بتحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.			
16	يوفر المدير في الشركة الفرص للموظف للمساهمة في			

				تنفيذ الرؤيا المشتركة للشركة.	
				تدعم الإدارة في الشركة قدرات الموظف بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	17
				يستخدم المدير مبدأ النصيح و الإرشاد في تقويم السلوكيات لدى الموظفين.	18
				تشارك الإدارة الموظفين في وضع أهداف الشركة.	19
المجال الثالث: معوقات شخصية					
				حادثة تجربة الموظف في العمل في الشركة.	1
				يوجد موظفون مؤهلون علميا في الشركة.	2
				يتقبل الموظف في الشركة تحمل تبعات المشاركة في عملية تنفيذ القرارات.	3
				يوجد رغبة لدى الموظف في الشركة للمشاركة في الإدارة.	4
				يدرك الموظف في الشركة أهمية المشاركة في الإدارة.	5
				يثق الموظف في الشركة بقراراته التي يتخذها بخصوص العمل.	6
				يبدى الموظف رأيه بحرية في الأعمال المتعلقة بعمله.	7
				توجد علاقة طيبة و ممتازة بين الموظفين في الشركة.	8
				يوجد لدى الموظف في الشركة مستوى ثقافي جيد.	9
				يمتلك الموظف في الشركة الخبرة الفنية والإدارية الكافية واللازمة للمشاركة في الإدارة.	10
				توجد لدى الموظف في الشركة درجة رضا وظيفي جيدة.	11
				يشعر الموظف بأن المشاركة في الإدارة تحقق له مصلحة.	12
				يبدى الموظف رأيه بحرية حتى لو كان معاكسا لرأي المدير.	13
المجال الرابع: معوقات اتصال					
				يوجد في الشركة نظام اتصال مفتوح.	1
				أهداف الاتصال واضحة و مفهومة للموظف.	2
				عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين جيدة.	3
				قنوات الاتصال الموجودة في الشركة جيدة و فعالة.	4
				أساليب الاتصال الموجودة في الشركة جيدة و فعالة.	5
				يوفر المدير في الشركة البيانات و المعلومات الكافية	6

				للموظفين.	
				يقوم المدير في الشركة بالاتصال بالموظفين بشكل فعال.	7
				يحتفظ المدير في الشركة بالمعلومات المتعلقة بالعمل لنفسه.	8
				طبيعة الاتصال الموجودة بالشركة باتجاه واحد من أعلى لأسفل.	9
				تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة والموجهة للموظفين بالوضوح.	10
				يوجد في الشركة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	11
				يتم توفير البيانات و المعلومات اللازمة لعمل الموظف بسرعة مناسبة.	12
				يتم توفير البيانات و المعلومات اللازمة لعمل الموظف في الوقت المناسب.	13
				يؤمن الاتصال الموجود في الشركة التغذية الراجعة.	14
المجال الخامس: معوقات تكنولوجيا					
				تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تنمية قدرات الموظفين.	1
				تستخدم التقنية الحديثة في تنمية قدرات الموظفين.	2
				يوجد موظفون مؤهلون للتعامل مع التقنيات الحديثة	3
				يعتبر الموظفون أن التكنولوجيا المستخدمة قد تصبح منافسة لهم في عملهم.	4
				تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة الموظف على اتخاذ القرارات الفردية.	5
				تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تبادل الأفكار بين المدراء و الموظفين.	6
				توفر التكنولوجيا المستخدمة في الشركة البيانات والمعلومات اللازمة للموظف والمتعلقة بعمله بالوقت المناسب.	7
				تستخدم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في مناقشة الآراء و الاقتراحات بين جميع العاملين في الشركة.	8
				تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة في تعزيز	9

				المشاركة في الإدارة.	
				يوجد على الموقع الإلكتروني للشركة نافذة يستطيع من خلالها الموظف تقديم اقتراحاته و أفكاره.	10
				تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة فيها في التغذية الراجعة.	11
				تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة فيها في تشجيع الموظف على طرح أفكاره وآراءه المتعلقة بأعمال الشركة.	12
				تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الشركة وسيلة فعالة وحديثة لتبادل الأفكار و الآراء بين جميع الموظفين.	13
				توفر التكنولوجيا المستخدمة في الشركة البيانات والمعلومات اللازمة للموظف بسرعة.	14
				تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على إيصال المعلومات بشكل سريع بين المدراء و الموظفين.	15

ثالثاً: السؤال المفتوح

من وجهة نظرك ما هي السبل التي تؤدي إلى معالجة معوقات أسلوب الإدارة بالمشاركة في الشركة؟

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل	التخصص
1	أ.د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- خانيونس	إدارة مشاريع صغيرة و تنمية إدارية و إدارة استراتيجية
2	أ.د. سالم حلس	عميد كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة	محاسبة/ محاسبة و تمويل
3	د. يوسف بحر	كلية التجارة- الجامعة الإسلامية	إدارة موارد بشرية
4	د. وسيم الهابيل	رئيس قسم إدارة الأعمال -كلية التجارة- الجامعة الإسلامية	إدارة عامة
5	د. أكرم سمور	كلية التجارة- الجامعة الإسلامية	إدارة/ إدارة استراتيجية
6	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة- الجامعة الإسلامية	إدارة تنمية بشرية
7	د. ماهر درغام	كلية التجارة- الجامعة الإسلامية	محاسبة إدارية و تكاليف
8	أ.د. نضال عبدالله	عميد كلية التجارة- جامعة الأقصى	
9	د. محمد فارس	عميد كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - جامعة الأزهر	إدارة أعمال
10	د. رامز بدير	كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية- جامعة الأزهر	إدارة أعمال

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الأخوة/ موظفي شركات التأمين التعاوني في فلسطين ...، حفظكم الله.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة و المكونة من خمسة مجالات وهي:

- معوقات تنظيمية.
- معوقات إدارية.
- معوقات شخصية.
- معوقات اتصال.
- معوقات تكنولوجية.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، و تحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامها، ثم إبداء رأيكم بالإجابة على السؤال المفتوح. كلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بصراحة ودقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة. مع العلم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

رماح أحمد حجو

أولاً: البيانات الشخصية: أرجو وضع (x) في الخانة المناسبة					
1	الجنس	() ذكر	() أنثى		
2	العمر	() أقل من 30 سنة	() من 30 إلى 40 سنة	() من 40 إلى 50 سنة	() 50 سنة فأكثر
3	سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات	() من 5 إلى 10 سنوات	() أكثر من 10 سنوات	() أكثر من 15 سنة
4	المؤهل العلمي	() ثانوية عامة	() بكالوريوس	() دراسات عليا	() دبلوم متوسط () دبلوم عالي
5	الدرجة الوظيفية	() مدير عام	() مدير فرع	() رئيس قسم	() موظف
6	المنطقة	() غزة	() الضفة الغربية		
ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.					
رقم	المجال الأول: معوقات تنظيمية				
	الفقرات				
	درجة الموافقة				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	توجد في الشركة ديموقراطية في العمل.				
2	تعتمد الشركة على أسلوب العمل الجماعي.				
3	تطبق الشركة معايير التقييم بعدالة.				
4	تطبق الشركة آراء و اقتراحات الموظفين.				
5	توجد في الشركة برامج تنمية مهنية كفوءة.				
6	تشجع بيئة العمل في الشركة على المشاركة في الإدارة.				
7	يساعد حجم الشركة على تنمية روح المشاركة.				
8	أهداف الشركة واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.				
9	توجد سياسات و إجراءات و تعليمات واضحة و معززة للمشاركة في الإدارة.				
10	يوجد في الشركة نظام حوافز مادية و معنوية يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.				
11	يوجد في الشركة هيكل تنظيمي يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة.				

المجال الثاني: معوقات إدارية						الدرجة
درجة الموافقة					الفقرات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					1	يثق المدير في الشركة بالموظفين بشكل كبير .
					2	تدعم الإدارة في الشركة القرارات التي يتخذها الموظف.
					3	يتبع المدير في الشركة النمط الإداري الديمقراطي.
					4	يفوض المدير في الشركة بعض الصلاحيات للموظفين.
					5	تحتوي عملية تقييم الأداء للموظف على فقرات لقياس مدى مشاركة الموظفين في الإدارة.
					6	تعزز الإدارة في الشركة مفهوم الإدارة بالمشاركة.
					7	يوجد عدالة في التعامل مع الموظفين في الحوافز و الترتيبات.
					8	تشارك الإدارة في الشركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات.
					9	توجد استقلالية لدى الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.
					10	يشارك المدير الموظفين بالمسائل التي هم على دراية بها ولها علاقة بأعمالهم.
					11	يوفر المدير في الشركة الفرص للموظف للمساهمة في تنفيذ الرؤيا المشتركة للشركة.
المجال الثالث: معوقات شخصية						الدرجة
درجة الموافقة					الفقرات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					1	تدرك كموظف في الشركة أهمية المشاركة في الإدارة.
					2	توجد لديك كموظف في الشركة رغبة للمشاركة في الإدارة.
					3	تثق كموظف في الشركة بالقرارات التي تتخذها بخصوص العمل.
					4	تمتلك الخبرة الكافية واللازمة للمشاركة في الإدارة.
					5	تتقبل تحمل تبعات المشاركة في عملية تنفيذ القرارات
					6	توجد علاقة طيبة بينك و بين باقي الموظفين في الشركة.
					7	تبدي رأيك بحرية في الأعمال المتعلقة بعملك.
					8	تبدي رأيك بحرية حتى لو كان معاكسا لرأي المدير .
					9	توجد لديك درجة رضا وظيفي جيدة.
					10	تشعر بأن المشاركة في الإدارة تحقق لك مصلحة.

الدرجة	المجال الرابع: معوقات اتصال				
	الفقرات				
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
الدرجة	المجال الخامس: معوقات تكنولوجياية				
	الفقرات				
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

					الإدارة.	
					يوجد على الموقع الإلكتروني للشركة نافذة يستطيع من خلالها الموظف تقديم اقتراحاته وأفكاره.	8
					تستخدم الشركة التكنولوجيا المستخدمة فيها في التغذية الراجعة.	9
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على إيصال المعلومات بشكل سريع بين المدراء و الموظفين.	10
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تنمية قدرات الموظفين.	11

ثالثاً: السؤال المفتوح

من وجهة نظرك ما هي السبل التي تؤدي إلى معالجة معوقات أسلوب الإدارة بالمشاركة في الشركة؟

ملحق رقم (4)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

الرقم: Rcf
ج س ع/ 62
التاريخ: 10 رمضان 1434
8 تموز 2013

لن يهمله الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة طالبة في عمل بحث

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ رماح أحمد ديب حججو، برقم جامعي (120090128) برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمته في الحصول على البيانات والمعلومات والتي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين"

وفي ذلك خدمة للبحث العلمي .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. ماجد محمد القرا

صورة إلى:
*الملف.

Faculty of Commerce

كلية التجارة