

القديمات، جهاد يونس محمد، و الخشالي، شاكر جار الله
محمود. (2024). أثر إدارة المواهب التميز المنظمي: الدور
المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية (رسالة
دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية،
عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/146159>



إعداد

سامر بنون

المقدمة المختارة هي مقدمة رسالة الدكتوراه المعنونة بـ "أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية"، المقدمة من الباحث جهاد يونس محمد القديمات، بإشراف الدكتور شاكر جار الله محمود الخشالي، في جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمّان، عام 2024



تناولت هذه المقدمة فكرة مفادها أن نجاح شركات التأمين مرهون بقدرتها على تحقيق التميز الشامل والتفوق على المنافسين، وأن هذا التميز يستلزم تبني مقاربة متكاملة تشمل التميز في الاستراتيجيات والقيادة وأداء المرووسين والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية. ثم أكد الباحث أن إدارة المواهب والتحول الرقمي يمكن أن يكونا رافعتين أساسيتين لتحقيق هذا التميز، مستشهداً بتقرير وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لعام 2020 الذي كشف عن نقص في الكفاءات القادرة على قيادة التحول الرقمي في الأردن، وبمؤشر INSEAD الذي وضع الأردن في المرتبة 72 من أصل 133 دولة في تنافسية المواهب.

كما قدّم الباحث صورة إحصائية مفصلة عن قطاع التأمين الأردني الذي يضم 20 شركة برأسمال مدفوع يقارب 164 مليون دينار ويوظف أكثر من 2624 موظفاً، مشيراً إلى تراجع صافي الإيرادات بنسبة 1.65% مقارنة بعام 2020، وخلص إلى أن الدراسة جاءت لتحقيق من أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي ودور التحول الرقمي المعدل في تحسين

هذا الأثر.

أولاً الربط التكاملي بين ثلاثة متغيرات

إن أول ما يميز هذه المقدمة ويبرر اختيارها هو نجاحها في بناء نموذج مفاهيمي يربط بين ثلاثة متغيرات تمثل صلب اهتمامات الإدارة المعاصرة، وهي إدارة المواهب بوصفها متغيراً مستقلاً، والتميز المنظمي بوصفه متغيراً تابعاً، والتحول الرقمي بوصفه متغيراً معدلاً. وهذا الربط الثلاثي لم يكن ربطاً اعتباطياً أو قسرياً، بل جاء مبنياً على منطق واضح مفاده أن المواهب البشرية المؤهلة حين تعمل في بيئة رقمية متقدمة فإن أثرها في تحقيق التميز المنظمي يتضاعف، وهو ما عبّر عنه الباحث بقوله إن "هذا الأثر يزداد مع الانتقال من استخدام التقنيات التقليدية إلى التقنيات الرقمية والحلول الإلكترونية، ويؤدي ذلك إلى تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء، وبالتالي زيادة فرص التميز المنظمي". إن هذا النوع من النمذجة المركبة يعكس نضجاً بحثياً يدرك أن الظواهر الإدارية لا يمكن تفسيرها بعلاقات ثنائية مبسطة بل تحتاج إلى نماذج تكاملية تراعي تعدد العوامل وتفاعلاتها، وهو ما يندر وجوده في كثير من الدراسات العربية التي تكتفي عادة بدراسة العلاقة بين متغيرين فقط..

ثانياً : التوظيف المتنوع والذكي للأدلة والشواهد

ما يميز هذه المقدمة أيضاً ودفعني لاختيارها هو أن الباحث لم يبين حجته على نوع واحد من الأدلة بل نوع بين مصادر متعددة بشكل يمنح مشكلته البحثية مصداقية متعددة الأبعاد. فقد استند أولاً إلى تقارير رسمية محلية حين أشار إلى أن "تقرير وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لعام 2020 كشف أن هناك تحديات تواجه المنظمات في الأردن فيما يتعلق بالتحول الرقمي، ومن بين هذه التحديات نقص الكفاءات القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي وإدارة التغيير". ثم عزز هذا الطرح بمؤشر دولي حين ذكر أن "تقريراً دولياً كشف أن الأردن يحتل المرتبة (72) من أصل (133 دولة) في مؤشر التنافسية العالمية للمواهب (INSEAD, 2022) ثم أضاف طبقة ثالثة من الاستدلال عبر الإحصائيات القطاعية المستقاة من البنك المركزي الأردني، وأخيراً استند إلى خبرته الميدانية الشخصية في إدارة الموارد البشرية حين أوضح أنه "من خلال خبرته العملية في مجال إدارة الموارد البشرية يرى أن إدارة المواهب لها أثر في التميز المنظمي، وأن للتحول الرقمي دوراً معدلاً في هذا الأثر". هذا التنوع في مصادر الاستدلال — محلي ودولي وإحصائي وميداني — يجعل المشكلة البحثية مقنعة ويصعب الطعن فيها من أي زاوية..

ثالثاً : التأطير القطاعي الدقيق والمحدد

مما دفعني لاختيار هذه المقدمة أيضاً هو أن الباحث لم يتحدث عن التميز المنظمي وإدارة المواهب والتحول الرقمي في فراغ نظري عام، بل أطر دراسته في قطاع محدد وهو قطاع التأمين الأردني، وقدم تبريراً واضحاً لهذا الاختيار من خلال الأرقام التي تكشف عن حجم هذا القطاع وأهميته الاقتصادية. فقد أشار إلى أن "عدد شركات التأمين بلغ (20) شركة، وبرأسمال مدفوع يقدر بحوالي (164) مليون دينار، كما بلغ إجمالي الأقساط المدفوعة حوالي (640) مليون دينار"، وأن هذه الشركات "تقوم بتوظيف (2624) موظفاً". وهذا التأطير القطاعي يمنح الدراسة قيمة تطبيقية عالية لأنه يعالج مشكلة حقيقية في قطاع محدد وقابل للقياس، بدلاً من طروحات عامة يصعب التحقق منها ميدانياً. كما أن الإشارة إلى تراجع صافي إيرادات القطاع بنسبة 1.65% تلمح ضمناً إلى أن هناك مشكلة أداء فعلية تستحق التقصي..

رابعاً : التدرج المنطقي في بناء الحجة

تميزت المقدمة كذلك باعتمادها أسلوب التدرج من العام إلى الخاص، وهو ما يُعرف منهجياً بأسلوب "القمع البحثي". فقد بدأ الباحث بالحديث عن أهمية التميز المنظمي بشكل عام في بيئة الأعمال المعاصرة، ثم انتقل إلى دور إدارة المواهب والتحول الرقمي في تحقيق هذا التميز، ثم ضيق النطاق ليتحدث عن التحديات الأردنية تحديداً، ثم ضيقه أكثر ليركز على قطاع التأمين الأردني بالذات. وهذا التدرج يجعل القارئ ينتقل بسلاسة من فهم السياق العام إلى إدراك المشكلة المحددة التي تعالجها الدراسة دون أن يشعر بقفزات أو فجوات منطقية.

خامساً: الارتباط بالتوجهات الاستراتيجية الوطنية

ومما يُحسب لهذه المقدمة أيضاً أنها ربطت موضوع الدراسة بالأولويات الاستراتيجية الوطنية للأردن من خلال الإشارة إلى "الخطة الاستراتيجية الوطنية (2021-2025) لوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة". وهذا الربط يمنح الدراسة بُعداً يتجاوز الإسهام الأكاديمي البحت إلى المساهمة في تحقيق أهداف تنمية وطنية، وهو ما يعزز أهميتها التطبيقية ويجعلها ذات صلة مباشرة بصانعي القرار في القطاعين العام والخاص..

الانتقادات التي وجدها في المقدمة

الانتقاد الأول هو الإسهاب الزائد في التفاصيل النظرية ضمن المقدمة ذاتها. فقد تضمنت المقدمة شرحاً مفصلاً لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) وأبعاد التميز المنظمي (تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، وهو تفصيل يُثقل المقدمة ويجعلها أقرب إلى الإطار النظري منها إلى مقدمة بحثية مركزة. فالمقدمة المثالية ينبغي أن تُشير إلى المتغيرات وأبعادها إشارة موجزة دون الخوض في تفاصيلها، تاركةً ذلك لفصل الإطار النظري.

الانتقاد الثاني هو تأخر الكشف عن الفجوة البحثية. ففي المقدمات البحثية الرصينة يُفترض أن يبدأ القارئ بالشعور بوجود فجوة أو مشكلة منذ المراحل المبكرة من القراءة، بينما في هذه المقدمة لم تتضح الفجوة البحثية إلا في مراحل متأخرة، وهو ما قد يُفقد القارئ الإحساس بالإلحاح والضرورة التي تبرر إجراء الدراسة.

الانتقاد الثالث هو غياب الدراسة الاستطلاعية الأولية. فعلى الرغم من أن الباحث أشار إلى خبرته الشخصية في مجال الموارد البشرية كمبرر لتشخيصه للمشكلة، إلا أنه لم يُجرِ دراسة استطلاعية أولية منهجية — كمقابلات مع مديرين في شركات التأمين أو استبيان استكشافي مصغر

— تؤكد وجود المشكلة بشكل موضوعي وقابل للتحقق.

مشكلة بحثية

"أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما)"



يُعد قطاع التأمين السعودي من أبرز القطاعات الخدمية التي تشهد نمواً متسارعاً في ظل رؤية المملكة 2030، إذ يضم نحو 25 شركة مرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما) بأقساط تأمين مكتتبة تجاوزت 50 مليار ريال سعودي (التقرير السنوي للبنك المركزي السعودي، 2023). غير أن هذا القطاع يواجه تحديات جوهرية تتعلق بارتفاع معدلات دوران الموظفين المتميزين وصعوبة استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجالات الاكتوارية وإدارة المخاطر وتحليل البيانات، في ظل منافسة حادة من قطاعات البنوك والتقنية والطاقة التي تتمتع بجاذبية أعلى في سوق العمل السعودي. وقد أشار تقرير هيئة التأمين السعودية (2023) إلى أن ضعف ممارسات إدارة المواهب في عدد من شركات التأمين ينعكس سلباً على استقرار عملياتها وجودة خدماتها، مما يُعيق قدرتها على تحقيق التميز المنظمي الذي يفرضه برنامج تطوير القطاع المالي ضمن رؤية 2030.



وبمراجعة الأدبيات السابقة، يتبين أن دراسات عدة أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتميز المنظمي، كدراسة أبو زيادة وجاد الله (2021) ودراسة Al-Hawary et al. (2017) ودراسة ALQdeimat and Alkshali (2023)، إلا أن هذه الدراسات أُجريت في سياقات أردنية وعربية أخرى، في حين أن الدراسات التي طُبقت على قطاع التأمين السعودي تحديداً — بما يتميز به من خصوصية فريدة مرتبطة بالتحولات الهيكلية لرؤية 2030 والمنافسة الشديدة على المواهب في سوق العمل السعودي — تكاد تكون معدومة، مما يكشف عن فجوة بحثية واضحة تستدعي الدراسة والتقصي..



وبناءً على ما تقدم من شواهد إحصائية وتقارير رسمية وفجوة واضحة في الأدبيات، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات التأمين المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما)؟

شروط مقدمة الدراسة البحثية.

تُعد المقدمة البحثية الواجهة الأولى التي يطلع عليها القارئ، وهي التي تتشكل من خلالها انطباعاته الأولى عن مستوى الدراسة ورصانتها وجدارتها بالقراءة والاهتمام. ولذلك فإن كتابة مقدمة بحثية متميزة ليست مسألة عشوائية أو ارتجالية، بل هي عملية منهجية تخضع لشروط وضوابط أكاديمية محددة ينبغي على كل باحث الالتزام بها لضمان تحقيق المقدمة لوظيفتها العلمية المنشودة. وفيما يلي عرض تفصيلي وموسع لأهم هذه الشروط:

شروط مقدمة الدراسة البحثية.

يُعد هذا الشرط من أهم الشروط المنهجية في كتابة المقدمة البحثية على الإطلاق، ويُعرف في الأدبيات المنهجية بأسلوب "القمع" أو "المخروط المقلوب" (Funnel Approach). يبدأ الباحث مقدمته بالحديث عن الموضوع في إطاره العام والواسع، ثم يضيق دائرة التركيز تدريجياً خطوة بخطوة حتى يصل إلى المشكلة البحثية المحددة التي يعالجها بحثه. فيبدأ مثلاً بالحديث عن أهمية الموضوع في أدبيات الإدارة بشكل عام، ثم ينتقل إلى أهميته في القطاع المستهدف، ثم إلى واقعه في السياق الجغرافي المحدد، وصولاً إلى المشكلة البحثية ذاتها. وهذا التدرج يضمن أن يستوعب القارئ السياق الأوسع للموضوع قبل أن ينتقل إلى تفاصيله الدقيقة، فلا يشعر بأنه أُلقي في منتصف الموضوع دون تمهيد كافٍ.

".

شروط مقدمة الدراسة البحثية.

ينبغي أن تتسم المقدمة البحثية بالإيجاز والتركيز، وأن تقتصر على تقديم القدر الضروري والكافي من المعلومات الذي يُمكن القارئ من فهم سياق المشكلة البحثية وأبعادها دون إسهاب أو إطناب. فالمقدمة ليست الفصل النظري ولا ينبغي أن تتحول إلى استعراض شامل للمفاهيم والنظريات والنماذج، ولا أن تتضمن شرحاً مفصلاً لأبعاد المتغيرات وتعريفاتها الإجرائية، فكل ذلك مكانه الطبيعي هو فصل الإطار النظري والدراسات السابقة. إن المقدمة المثقلة بالتفاصيل النظرية تُفقد القارئ تركيزه على الخط الرئيسي للحجة البحثية وتُشعره بالملل، في حين أن المقدمة المركزة والمكثفة تجذب انتباهه وتحفّزه على مواصلة القراءة.

شروط مقدمة الدراسة البحثية.

من الشروط الجوهرية في كتابة المقدمة أن تتضمن إشارات واضحة — وإن كانت موجزة — إلى الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لسدها. والفجوة البحثية قد تكون فجوة نظرية تتعلق بنقص في الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوعاً معيناً أو علاقة معينة بين متغيرات، أو فجوة تطبيقية تتعلق بعدم تطبيق نتائج دراسات سابقة في سياق جغرافي أو قطاعي جديد، أو فجوة منهجية تتعلق باختلاف في الأدوات أو المناهج أو العينات المستخدمة. والمهم أن يبدأ القارئ بالشعور بوجود هذه الفجوة منذ المراحل المبكرة من قراءة المقدمة، لا أن يُفاجأ بها في النهاية، لأن الإحساس المبكر بالفجوة هو ما يخلق لدى القارئ الدافع لمواصلة القراءة والشعور بأهمية الدراسة وضرورتها..

شروط مقدمة الدراسة البحثية.

لا يكفي أن يطرح الباحث في مقدمته ادعاءات أو فرضيات دون أن يدعمها بأدلة وشواهد موثوقة. فالمقدمة الرصينة ينبغي أن تستند إلى مصادر متنوعة وموثوقة تمنحها المصداقية، وتشمل هذه المصادر الإحصائيات الرسمية الصادرة عن جهات حكومية أو مؤسسات دولية معترف بها، والتقارير القطاعية الصادرة عن هيئات تنظيمية أو مراكز أبحاث متخصصة، والمؤشرات الدولية مثل مؤشرات التنافسية والتنمية البشرية وتنافسية المواهب، فضلاً عن نتائج دراسات سابقة منشورة في مجلات محكمة. إن هذا التنوع في مصادر الاستدلال يحوّل المشكلة البحثية من فرضية ذاتية إلى واقع موضوعي مدعوم بالأرقام والحقائق، وهو ما يُقنع القارئ والمحكمين بأن الدراسة تعالج مشكلة حقيقية وليست مجرد تمرين أكاديمي نظري.

..

أبو زيادة، زكي عبد المعطي، وجاد الله، محمد حسن. (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.

<https://rj.ptuk.edu.ps/index.php/pturj/article/view/201>

القديمات، جهاد يونس محمد، والخشالي، شاكر جار الله محمود. (2024). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

<http://search.mandumah.com/Record/1461598>

مستوى ممارسات إدارة المواهب وأثرها على التميز التنظيمي في وزارة المالية الأردنية. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/343400315>

أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية في جامعة المنصورة. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/363538291>

البنك المركزي السعودي (ساما). (2023). التقرير السنوي لبرنامج تطوير القطاع المالي. https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/Financial_Sector_Development_Program_Annual_Report-2023-AR.pdf

Al-Lowzi, M. S., Al-Momani, R. Z., & Al-Hawary, S. I. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. Global Journal of Management

and Business Research, 17(7). <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2375>

14. ALheet, A. F., & Abdul'aal, S. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. European Journal of Business and

Management, 10(18). <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/40970>

15. ALheet, A. F., & Abdul'aal, S. (2018). [PDF Version on ResearchGate]. <https://www.researchgate.net/publication/332652079>

16. AlQdeimat, J., & Alkshali, S. (2023). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence at Amman Arab University. International Journal of Academic Research in Economics and

Management Sciences. <https://hrmars.com/ijarbss/article/view/17966>

17. AlQdeimat, J., & Alkshali, S. (2023). [PDF Version]. [https://kwpublications.com/papers_submitted/8575/the-impact-of-talent-management-on-organizational-excellence-at-amman-arab-](https://kwpublications.com/papers_submitted/8575/the-impact-of-talent-management-on-organizational-excellence-at-amman-arab-university.pdf)

[university.pdf](https://kwpublications.com/papers_submitted/8575/the-impact-of-talent-management-on-organizational-excellence-at-amman-arab-university.pdf)

18. INSEAD. (2022). The Global Talent Competitiveness Index 2022. <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>

19. INSEAD. Global Talent Competitiveness Index — Country Profile: Jordan. <https://www.globaltalentcompetitivenessindex.org/country/jordan/>

20. McKinsey & Company. (2020). Transforming the Talent Model in the Insurance Industry. [https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/transforming-the-talent-model-in-](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/transforming-the-talent-model-in-the-insurance-industry)

[the-insurance-industry](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/transforming-the-talent-model-in-the-insurance-industry)

21. PwC. On the Front Lines: How Insurers Can Win the War for Talent. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/insurance-war-for-talent.html>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

