

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي دراسة تطبيقية من وجه نظر مدراء الادارة العليا والوسطى في هذه الشركات ، وتشكلت عينة الدراسة من (337) موظفا من موظفي الادارة العليا والوسطى من مجتمع الدراسة ، تم توزيع (337) استبانة استرداد منها (327) استبانة ، تم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ، خضع للتحليل (314) استبانة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، توصلت الدراسة الى ان مستوى الاهمية لممارسات ادارة الموارد البشرية وتمكين العاملين كان مرتفعا ، كما توصلت الدراسة الى وجود اثر لممارسة إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وكان هذا الأثر واضحا من خلال أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التعيين والاختيار، التعويضات الحوافز، تقييم الأداء، التطوير والتدريب). اوصت الدراسة بزيادة مشاركة العاملين في أنشطة وقرارات الشركة والاستماع الى مشاكلهم ، تطوير البيات التعلم والمعرفة وتزويد العاملين بالمعارف اللازمة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم .

كلمات مفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية ، تمكين العاملين ، شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

The impact of human resource management practices on empowering workers in public shareholding insurance companies listed on the Amman Financial Market

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resources management practices on empowering workers in public shareholding insurance companies listed in the Amman Financial Market. An applied study from the viewpoint of senior and middle management managers in these companies. The study sample consisted of (337) employees from the upper and middle management staff. From the study community. (337) questionnaires were distributed, (327) questionnaires were retrieved, (13) questionnaires were excluded because they were not valid for analysis, 314 questionnaires were analyzed. The researchers used the descriptive analytical approach in this study, the study found that the level of human resource management practices and employee empowerment was high. The study also found that there is a statistical impact of the practice of human resource management on the empowerment of workers in public shareholding insurance companies listed on the Amman Financial Market and this effect was evident through the dimensions of the practice of human resources management (human resource planning, appointment and selection, compensation incentives, performance evaluation, development And training). The study recommended increasing the participation of workers in the company's activities and decisions, listening to their problems, developing learning and knowledge mechanisms and providing workers with the knowledge necessary to develop their skills and knowledge.

Key words: human resource management practices, employee empowerment, public shareholding insurance companies

Listed on the Amman Financial Market.

1- الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة :

1-1 : مقدمة

حدثت تطورات كبيرة منذ بداية القرن العشرين في مجال ادارة الموارد الشرية خصوصا دورها في بيئة المنظمة الداخلية ، ورافق ذلك تطور في التكنولوجيا والاتصالات الالكترونية و طرق أداء الأعمال في المنظمة ، هذا التطور أدى إلى تغيير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، حيث كان ينظر اليها على انها أدوات إنتاج ثم أصبحت تلك الموارد ينظر اليها على انها من اهم الموارد الحرجة في المنظمات بما تحمله من مهارة ومعرفة تكونت لديها نتيجة التعلم في بيئة العمل . ان المنظمات اليوم تحتاج إلى التطوير والتحول لمواكبة التطورات السريعة في بيئة اعمالها من اجل تمكينها وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو ، الا انها تواجه بشكل عام تحديات كبيرة في تنفيذ انشطتها ، ومن ضمن ذلك تحدي تطوير اداء العاملين من اجل تلبية اهدافها ، وان عدم الاستجابة لهذه التحديات سوف يؤدي إلى إهدار طاقتها ، ومن هنا يتبين ان الحاجة الى عاملين إداريين وفنيين جدد أصبحت مطلبًا أساسيًا من أجل تعزيز قدراتها على إعادة تنظيم بيئة العمل وتطويرها على أساس تفاعلي وتعاوني يضمن مشاركة جميع العاملين (Alsawalhah ets, 2015). ان التركيز على إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم وظائف الإدارة تضمن استقطاب وتأهيل وتحديد الاحتياج من المورد البشري ، وقيامها بوظائف مهمة تتضمن التخطيط والاختيار والتدريب وعملها على ضمان كفاءة العاملين واستمرارهم من خلال انظمة الحوافز والتقييم ، ان ممارسة إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتوقف عليها كفاءتها ونجاحها في الوصول الى تحقيق الأهداف (الصوالحه واخرون ، 2020) . ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تجذير ثقافة تمكين العاملين والقدرة على رفع سويتهم كمكون مهم من مكونات البيئة الداخلية للمنظمات ، فالعنصر البشري اضحى جزءا مهما من راس المال الفكري للمنظمات والذي اصبح يشكل جزءا مهما من قيمتها السوقية ، وبالتالي ، فان الهدف من هذا الدراسة هو دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين .

1-2 : مشكلة الدراسة :

ان ممارسات الموارد البشرية لها تأثير كبير على اداء العاملين وقد اكدت ذلك العديد من الدراسات ، وان شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي مطالبة اليوم بتطوير استخدام وظائفها ومن ضمنها ممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل

تطوير ادائها بشكل عام واداء العاملين فيها على وجه الخصوص ، وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

3-1 : أسئلة الدراسة :

- ما مستوى الاهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي
- ما مستوى الاهمية النسبية لتمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
- ما اثر ممارسات الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي

4-1: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في اهتمامها بمفاهيم إدارية تعتبر مفاهيم قديمه حديثه في ان واحد وهي ممارسة الموارد البشرية وتمكين العاملين . تناولت هذه الدراسة قطاع اقتصادي هام في الأردن وهو قطاع شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لما له من تأثير هام في رفد الاقتصاد الوطني الأردني وتحقيق الرفاهية للمجتمع ، مع ان الدراسة اقتصرت على شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي في محافظة عمان العاصمة لكن يمكن تعميم النتائج على الاردن نسبيا .

5-1: اهداف الدراسة :

- التعرف على الاهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي
- التعرف على الاهمية النسبية لتمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
- التعرف على اثر ممارسات الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي

6-1: فرضيات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة وتساؤلات الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

H01 : الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة

الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

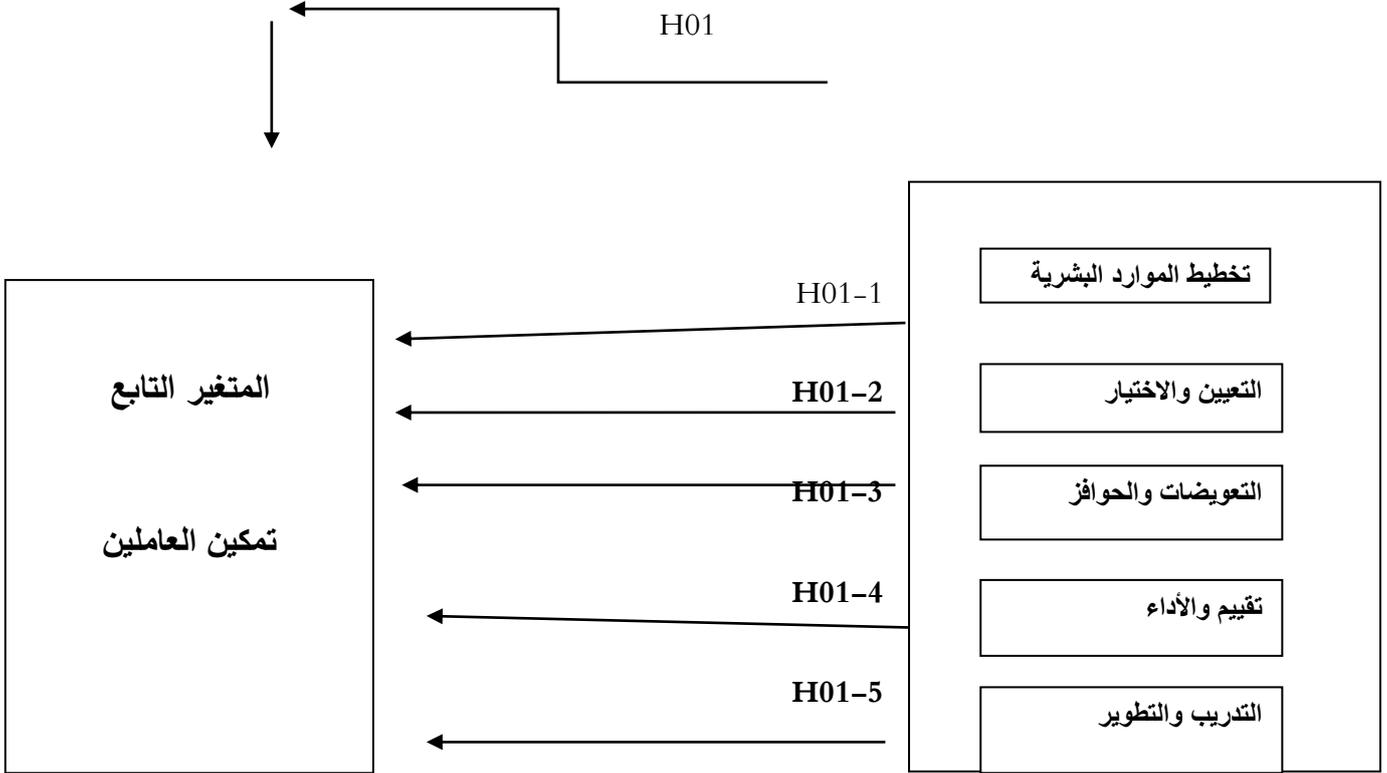
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- H01-1:** الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
- H01-2:** الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعين والاختيار على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
- H01-3:** الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
- H01-4:** الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاداء على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
- H01-5:** الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

7-1 : نموذج الدراسة :

المتغير المستقل

ممارسات إدارة الموارد البشرية



8-1 : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

ممارسات الموارد البشرية : هي مجموعة الأنشطة والوظائف التي تتعلق بالإيفاء باحتياجات شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي من العاملين وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم بما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية .

تخطيط الموارد البشرية : هي عملية تتضمن إعداد الخطط والسياسات التي تهدف الى تلبية احتياجات شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي من الموارد مستقبلا بالأعداد والنوعية المطلوبة من اجل ضمان استمرار عملها ، كما انه وسيلة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية خلال فترة زمنية مستقبلية من اجل تحقيق أهدافها .

التدريب والتطوير : هي برامج مخططة بناء على تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين ، وتتضمن تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لتعديل سلوكهم في العمل ، وتطوير ادائهم لتنفيذ المهام الموكلة اليها بأفضل ، كما تتضمن قياس العائد من التدريب من اجل تقويم عملية التدريب وتجويد تنفيذها .

الاختيار والتعيين : هي عملية تتضمن الحصول على العاملين ذوي الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض اسكانهم واستخدامهم في تطوير وتحسين اداء العاملين في شركات الصناعية الاردنية .

الحوافز والأجور : وتتضمن الرواتب والاجور وهي تمثل قيمه للوظيفة وتشمل مزايا مثل الإجازات الرسمية المدفوعة والتأمينات والخدمات الصحية والعلاجية والأدوية والهبات والخدمات الاجتماعية الأخرى ، وتساهم هذه الوسائل بتحفيز الموارد البشرية والقادرة على إنتاج وتطوير منتجات وخدمات جديدة .

تمكين العاملين :

هو منح العاملين داخل شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي حرية واسعة في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الادارة والعاملين مما يشجعهم في القيام بالمهام الموكلة اليهم .

1-9: الدراسات السابقة

اولا : الدراسات العربية :

دراسة (السعيد والرزق ، 2017) " دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر " . :هدفت الدراسة الى معرفة دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر ، اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي باستعراض الدراسات النظرية، وكذلك الدراسة الميدانية واعتمدت الدراسة علي استقصاء آراء مجموعة من العاملين في الشركات السياحية فئة (أ) والفنادق فئة (5) نجوم بالقاهرة الكبرى ، تم تحليل 334 استمارة استقصاء صالحة للتحليل، وتوصل البحث إلي وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر .

دراسة (محمدية، 2016) " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع (65) إستبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن مستوى التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي كان مرتفعا ، كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً .

دراسة (عثمان، 2016) " اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين : بالتطبيق على المصرف الإسلامي

السوداني " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. ولتحديد أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء المقابلات وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من 160 موظفا وموظفه من العاملين في المصرف الإسلامي السوداني . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود سياسات تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها ، وان هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات ، كما أظهرت النتائج وجود ميزانية محددة للتدريب وان التعويضات تمنح بناء على درجة التميز في الأداء ، وان هناك نماذج لتقييم الأداء ، كما أن أداء العاملين يحقق بدرجة عالية من الكفاءة .

دراسة بني يونس (2014) بعنوان : " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المشافي الخاصة

الأردنية " . هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحفيز العاملين، تقييم أداء العاملين) في تحقيق وتطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع المشافي الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الاستبانة كأداة لها ، وبحيث تم توزيع الاستبانة على عينه الدراسة المكونة من 33 مشفى إلا أن 12 مشفى رفض توزيع الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى انه يوجد اثر ايجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحفيز العاملين، تقييم أداء العاملين) في إدارة الجودة الشاملة في المشافي الأردنية الخاصة ، ولا يوجد اثر للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، التعليم، العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة) على مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية .

دراسة (فوطه والقطب، 2013) بعنوان : " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف

التجارية الأردنية " . هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية وعلى احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو التعلم والنمو المتمثلة بإبعاد (تحسين العمليات الداخلية ، والإبداع والابتكار، أداء العاملين، الجدارات والقدرات) ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 108 موظفا منهم 20 إداريا موزعين على 6 مصارف في العاصمة عمان . وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المصاريف طبقت الممارسات كافة بدرجة مرتفعة ، كما كشفت الدراسة عن وجود اثر ذي دلالة إحصائية لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعليم والنمو باستثناء بعد التحليل الوظيفي، حيث كان الأثر الأكبر يتعلق بممارسة التدريب والتطوير ويليها التمكين.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

دراسة :

(Miraa et al, 2019) The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance

تواجه الموانئ السعودية تحديات تتمثل في تكديس البضائع والذي تنتج أداء منخفض للعاملين في مجال الشحن. تبحث هذه الورقة في جذر هذه المشكلة استناداً إلى دور ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير ، والمكافأة ، وتحليل الوظيفة ، والدعم الاجتماعي ، والتوظيف والاختيار ، وعلاقة الموظف بالتمكين . حللت الدراسة (367) موظفًا في هيئة الموانئ السعودية ووجدت علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف.

دراسة :

"(Raza et.al 2016) The Relationship Between HR Practices, Empowerment, Support and Employee Motivation Among Bank Employees in Vehari, Pakistan "

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد الارتباط بين تحفيز الموظفين وممارسات الموارد البشرية ، ودعم المشرفين وتمكين العاملين . من الأبعاد المهمة لممارسات ادارة الموارد البشرية هي التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والتقييم. تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة . تم توزيع (200) استبيان ، استرد منها (125) استجابة . كشفت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والتدريب والتطوير ودعم المشرفين) لها علاقة مع تحفيز الموظفين. سجل التوظيف ودعم المشرفين أعلى الدرجات.. ومع ذلك ، ينبغي المنظمة اتخاذ الخطوات اللازمة من اجل تقييم دوافع الموظفين.

دراسة :

(petter et al) Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study.

الغرض من هذه الورقة هو بناء نموذج بحثي لتمكين الموظفين إلى جانب المحددات السياقية (على سبيل المثال تبادل أعضاء القيادة (LMX) ومرونة الجدول الزمني واثار ذلك على أداء الخدمة لعمال المطاعم في نيوزيلندا وكوريا الجنوبية. تتناول الدراسة كذلك دورًا معتدلاً للاختلافات الوطنية المستمدة. تم استخدام عينة من 303 من موظفي الخدمة في المطاعم في نيوزيلندا (ن = 152) وكوريا الجنوبية (ن = 151) توصلت الدراسة الى ان الموظفين الذين يعتبرون جدولهم مرناً بجودة عالية مع المشرف المباشر (LMX) هم أكثر عرضة للشعور بالتمكين ، والأرجح أن العمال المؤهلين سيؤدون أداءً جيداً في خدمة العملاء. علاوة على ذلك ، أظهرت النتائج أن تأثير مرونة الجدول الزمني و (LMX) على التمكين وتأثير التمكين على أداء الخدمة أكثر بروزاً بين الموظفين الكوريين الجنوبيين مقارنة بنظرائهم في نيوزيلندا

2- الإطار النظري

2-1 : الموارد البشرية :

2-1-1 : المقدمة

تعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات التي يمارسها العنصر البشري منذ دخولهم المنظمة ، وتقوم على تنظيم عمل الأفراد بالتناسب مع المنظمة أكثر من كونها استثمار للجوانب الإنسانية لهم ، وبعد الذي توصلت اليه الإدارة أصبحت النظرة

للعاملين على اهم موارد بشرية وإنسانية ، ولم يعد دور الموارد البشرية محصور بالأدوار الوظيفية فقط، وانما توسع ليطل متغيرات كثيرة وادوار اخرى استجابة مع البيئة المؤثرة على الافراد والعاملين بما فيها من متغيرات قانونية . واقتصادية، واجتماعية، وغيرها (Louis,etal,1999). ان الموارد البشرية هي حلقة الوصل مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة ، وهي

تهدف الى تحسين اداء العمل، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة " (Dessler, 2013,22).

وهي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة من اجل تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه ، وتتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب ومكافأة الأفراد وتقييم أدائهم . ان إدارة الموارد البشرية هي عملية استئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين ، كما تمتد لتشمل علاقات العمل وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين (Dessler,2013,45) .

2-1-2 : أهمية الموارد البشرية :

تمتعت إدارة الموارد البشرية بشعبية كبيرة على مدار العقود الماضية ، وهي حاليًا سمة قياسية لجميع الشركات الكبرى تقريبًا والشركات الصغيرة ، وتفسير هذه الاهمية ينطلق من افتراض أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية ويمكن أن تؤثر على النتائج التنظيمية والأداء في الاتجاه الإيجابي. ان فهم العلاقة المحتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين يفترض أن ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير على مواقف وسلوك العاملين ، والتي تؤثر على الأداء التشغيلي ، مثل الإنتاجية والجودة والابتكار ، والتي لها تأثير إيجابي على الارباح وأداء السوق. هناك كمية كبيرة من الأدلة التجريبية تدعم مثل هذه العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

2-1-3 : مفهوم وابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية :

وعرف(Osman ,e al (2011) ممارسات الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والأنظمة المؤثرة في سلوكيات واتجاهاتهم وادائهم ، وهي تتضمن العديد مكن المهام والممارسات مثل تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتعيين المحتملين ، والتدريب والمكافآت ، وعلاقات العمل وغيرها الكثير من الممارسات . وبما إدارة الموارد البشرية هي البعد الاهم في

الإدارة، فإن أي مؤسسة يجب أن تهتم بالأفراد العاملين فيها وتضبط مهاراتهم وتحفزهم إلى مستويات أعلى في الأداء وتضمن استمرارهم في الحفاظ على التزامهم بالمنظمة، وهذا شرط مسبق لتحقيق الأهداف التنظيمية (Chukwuka 2016)

ومن هنا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل توفير حاجتها من العاملين والعمل على تأهيلهم وتكوين معارفهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة من وجودهم في المنظمة، ووضع نظام عادل للتعويضات المادية والمكافآت والتقدير المعنوي والعمل بشكل دوري على تقييم أدائهم بهدف التعرف على الجوانب التي يجب العمل على تحسينها من أجل تعزيز دور هذه الموارد والاستفادة منها.

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية :

إن المورد البشري يعد عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، كونه يساهم في عملية نمو وتطوير الشركات، لما له من دور هام في عملية نشر المعلومات والمعرفة والمهارات خاصة في مجال ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من (توظيف، وتدريب، وتطوير وتعويضات، وإدارة أداء العاملين)، فقد سعت الشركات إلى إدارة الموارد بشكل كبير وأصبح ينظر إليه كبعد استراتيجي

وكأداة مهمة لها دور استراتيجي مهم في النمو والمنافسة والتطوير على المستوى المؤسسي (Chukwuka Ernest J. 2016).

حدد Theriou and Chatzoglou (2014) مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي أطلق عليها أفضل الممارسات وهي (التعيين والاختيار، تخطيط الموارد، والحوافز والمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرق العمل، واللامركزية، والتدريب والتطوير المكثف، والمشاركة الفاعلة، والاتصالات الداخلية، والفرص الوظيفية بالإضافة إلى الصحة والسلامة المهنية).

وتعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية هي (تخطيط الموارد البشرية، والتعيين والاختيار، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير).

تخطيط الموارد البشرية: إن ممارسة تخطيط الموارد البشرية تعتبر واحدة من أهم الوظائف في المنظمة، وهي تهدف إلى تحديد حاجة المنظمات من الموارد البشرية في ضوء خطط التطوير الخاصة بها، وضبط تكاليف الموارد البشرية التي تؤثر في أداء المنظمة وزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وتحديد سلم الرواتب والربط بين عرض وطلب الموارد البشرية (Burma, 2014). لذا

فان هذه العملية هي التي تحدد احتياجات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها. يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية بمثابة رابط بين إدارة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

الاختيار والتعيين : وهذه الممارسات تشير إلى قيام المنظمة بمهام تهدف إلى البحث عن وتشجيعهم على التقدم للوظائف المتاحة لديها، ومن ثم تقوم المنظمة باختيار الأنسب بينهم أخذة بعين الاعتبار قيم الفرد المتقدم للوظيفة وتوقعاته وقدراته ومدى مطابقتها مع خصائص ومتطلبات المنظمة بصفه عامة والشاغر الوظيفي بصفة خاصة (Demo et al.,2012) . الغرض من الاختيار هو توفير مرشحين مؤهلين يمكن أن تختار منهم المنظمة أنسب الموظفين لشغل الوظيفة . اذن هي عملية تحديد وتوظيف أفضل المرشحين المؤهلين (من داخل أو خارج المنظمة) لشغل وظيفة ، في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة. يُنظر إلى الاختيار على أنه العملية التي تختار المنظمة من خلالها من بين المتقدمين الذين تشعر أنهم أفضل تلبية لمتطلبات الوظيفة. تقوم المؤسسة بتقييم المهارات، والتعليم، والخبرات، وما إلى ذلك لكل مرشح، للعثور على الأشخاص الذين يناسبون مواصفات العمل المحددة.

التعويضات والحوافز : وهي تشير الى البرامج التي تعتمد عليها المنظمة في التعويضات والمكافآت المادية وغير المادية (Demo et al.,2012) ، وهي تتضمن المنافع المالية وغير المالية ومن آثارها الايجابية ان لها دورا في تحسين إنتاجية المنظمة ، كما ان لها إسهامات في التحفيز نحو الأداء الجيد ، وتستخدم من قبل المنظمة في توجيه سلوكيات العاملين ، كما يوجد فقرات لقياس هذه الممارسة تتعلق بتصميم نظم الأجور، وتقييم نظم الترقيات والنقل وغيرها . (فوطة والقطب، 2013)

تقييم الأداء :

تقييم الاداء هو " العملية الخاصة بقياس سلوكيات في محيط المنظمة والتعرف على نتائج أعمالهم وهي عملية دورية منتظمة " (عيطاني وأبو سلمى ،2014) .ان معايير تقييم اداء تصنف في فئتين هما : فئة العناصر وفئة معدلات الاداء ، وتشير فئة العناصر الى السمات التي يجب ان يتمتع بها الموظف وهي نوعان :عناصر ذات علاقة بشخصية الموظف مثل المهارات والقيم والقدرات وعناصر تتعلق بسلوك الموظف اثناء تأدية الوظيفة مثل القدرة على اتخاذ القرار (بعجي،2007) .

اما معدلات الاداء فيتم تقييمها من خلال حجم العمل المنجز مقارنة بحجم العمل المتوقع وقدرة الموظف على إنجازه .**التدريب والتطوير :**

التدريب هو جهد مخطط يهدف الى زيادة المعارف والخبرات والمهارات لدى العاملين بهدف تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم ، وفي المقابل التطوير يحرص بتحسين المهارات الحالية وإكساب قدرات مستقبلية يمكن الاستفادة منها على المدى البعيد(فوطه والقطب،2013). أن التدريب كممارسة للموارد البشرية له تأثير إيجابي للغاية على أداء العاملين حيث توجد علاقة إيجابية بينهما. لذا فان تدريب العاملين هو عنصر مهم في إنتاج رأس المال البشري الذي يمثل قيمة مهمة عند تقييم اصول المنظمة ، كما ان الاستثمار في برامج التدريب يجعل الموظفين يشعرون بالولاء للمنظمة وذلك لشعورهم بان المنظمة تعمل على تطويرهم وتزويدهم بالمعارف التي تعمل على تقدمهم في العمل ، كما ان التدريب ضروري للعاملين وخصوصا الوظائف المتخصصة التي تحتاج الى مهارات ومعرفة متخصصة .

2-2 : تمكين العاملين

مصطلح " التمكين " هو مصطلح يصنف في إطار المصطلحات الحديثة في علم الإدارة الذي اجتذب اهتمام المنظمات والمديرين. تباينت مفهوم التمكين وفقاً للاختلافات في وجهات نظر الباحثين، أن عملية التمكين تشمل استخدام القوة لإيجاد الفرص والظروف التي يمكن من خلالها للجهات الفاعلة تمكين العاملين من ممارسة السلطة ، واتخاذ القرارات ، واستخدام وتوسيع قدراتهم ومهاراتهم ، وإنشاء وإنجاز العمل التنظيمي بطرق ذات مغزى لهم(Frost 1987) .

أن تمكين الموظفين يشير إلى عملية تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا داخل المؤسسة و على وجه الخصوص القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، يشمل ذلك زيادة الواجبات والمسؤوليات الوظيفية للعاملين من خلال منحهم استقلالية وسلطة مناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم دون موافقة المشرف المباشر (Abou Elnaga and Imran 2014). بغض النظر عن التعريفات المتعددة لمفهوم التمكين، تهدف فلسفته التمكين إلى زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للبيئة المتغيرة ودعم الأفكار المبتكرة والإبداعية. بالإضافة إلى ذلك ، يسمح للعاملين المفوضين بتبني الأفكار الإبداعية والتخلي عن الطرق التقليدية للقيام بعملهم، علاوة على ذلك ، تساعد عملية التمكين الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار الحل من رؤسائهم.

2-2-1 : ابعاد تمكين العاملين

ان قياس ابعاد التمكين تختلف وفقاً لوجهات نظر العلماء المختلفة فيما يتعلق بتعريف تمكين الموظفين . مثلاً يقاس تمكين الموظفين من خلال إدارة المواهب ، وأسلوب القيادة ، وتدريب الموظفين ، والمكافآت (Al- Asoufi (2017) . وكذلك يقاس تمكين الموظفين من خلال الإدارة القائمة على المشاركة ، وتفويض السلطة ، والمكافآت القائمة على الأداء (Asgarsani et al.(2013) . ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة وجد ان أن أكثر أبعاد تمكين الموظفين المستخدمة هي : السلطة ، وتبادل المعلومات ، والتفويض ، وحرية التصرف ، والعمل الجماعي ، والمسؤولية. ولغرض الدراسة الحالية اعتمد الباحثون تفويض السلطة والمشاركة وبيئة العمل كأبعاد معتمدة لقياس تمكين الموظفين (alshawabkeh, 2019) .

- **تفويض السلطة :** العملية التي يمنح الرؤساء من خلالها المرؤوسين جزءاً من واجباتهم بعد تزويدهم بالتدريب المناسب ، ومنحهم القوة اللازمة لإنجاز هذه الواجبات ، وتحمل مسؤولية إنجاز هذه الواجبات بنجاح
- **المشاركة :** العملية التي يشارك فيها الموظفون في تحديد الأهداف التنظيمية وحل المشكلات والمشاركة في عملية صنع القرار .
- **بيئة العمل :** وهي تشير إلى الخصائص الداخلية للمؤسسة والتي تنعكس على الموظفين. تتضمن هذه الخصائص تشجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية وتطوير معارف ومهارات الموظفين من خلال التعلم والتدريب وتبادل الخبرات فيما بينهم ، وإنشاء طرق اتصال فعالة ، بالإضافة إلى حل المشكلات باستخدام العمل الجماعي.

3- المنهجية والتصميم

3-1 : منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهداف هذه الدراسة

وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

3-2 : مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (23) شركة ، شملت جميع مدراء الادارة العليا والوسطى ، والبالغ عددهم (1285) موظفا و موظفه، تم توزيع (337) استبانة على مجتمع الدراسة ، استرد منها 327 ، تم استبعاد 13 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ، خضع للتحليل 314 استبانة .

الجدول رقم (1) حجم عينة مجتمع الدراسة

عدد الشركات المدرجة	عدد المدراء في الادارة العليا والوسطى	حجم العينة	الاستبانات الصالحة للتحليل
22	1285	337	314

3-3 : أداة الدراسة:

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري و العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وك1لك المراجع والأبحاث التي تناولت اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين ، وبعد المراجعة والتمحيص استطاع الباحث بناء الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة.

حيث تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما :

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: ويتكون من فقرات التي تقيس متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (1-25) : تخطيط الموارد البشرية: وتقيسه الفقرات من (5-1) ،

التعيين والاختيار : وتقيسه الفقرات من (6-10) ، التعويضات والحوافز : وتقيسها الفقرات من (11-15)، تقييم الأداء :

وتقيسه الفقرات من (16-20)، التدريب والتطوير : وتقيسه الفقرات من (20-25))

المتغير التابع : تمكين العاملين (10-1)

و تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس درجات هي (موافق بشدة ، موافق ، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

الجدول رقم (2) تدرج القياس وفق مقياس (ليكرت الخماسي) وكما يلي:

العبارة	الوزن
أوافق بشدة	(5)
أوافق	(4)
محايد	(3)
لا أوافق	(2)
لا أوافق بشدة	(1)

الجدول رقم (3) قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات التي توصلت إليها الدراسة

العبارة	الوزن
مرتفع	3.68 فأكثر
متوسط	3.67 - 2.67
منخفض	2.66 - 1

وبناءً عليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.68) فيكون مستوى الأهمية مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.66-3.67) فإن مستوى التصورات سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.66) فيكون مستوى التصورات منخفضاً وهذا يعني رفض أفراد مجتمع الدراسة للفقرة.

3-4: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة Validity :

تمثلت الطرق الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدق الأداة فيما يلي:

ثبات الأداة Reliability : تم التحقق من ثبات مقياس الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي: بطريقة كرونباخ ألفا والجدول

رقم (4) يبين قيم معاملات الثبات للأبعاد وللمقياس بشكل عام .

جدول رقم (4)

معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي: حسب طريقة كرونباخ ألفا لأبعاد ممارسات الموارد البشرية

البعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
تخطيط الموارد البشرية	5	0.790
التعيين والاختيار	5	0.905
التعويضات والحوافز	5	0.810
تقييم الأداء	5	0.789
التدريب والتطوير	5	0.832
الدرجة الكلية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية	25	0.825

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا قد تراوحت للإبعاد ما بين (0.789-0.905) وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقياس بشكل كلي (0.825) وهي قيم ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة.

جدول رقم (5)

معاملات الثبات حسب طريقة كرو نباخ ألفا لفقرات تمكين العاملين

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرو نباخ ألفا
الدرجة الكلية للفقرات تمكين العاملين	10-1	0.847

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا وبلغ معامل الثبات كرو نباخ ألفا للمقياس بشكل كلي (0.847) وهي قيم ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة.

3-5: المعالجة الإحصائية :

من اجل معالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS لاستخدام المعالجات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية ، تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر المتغير المستقل على التابع ، استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا .

4- تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها :

4-1 : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول رقم (6)

المتغير	العدد	النسبة المئوية

%88	277	ذكر	النوع الاجتماعي
%12	37	أنثى	
%3	10	30سنة فأقل	العمر
%43	131	30-40	
%49	150	41-50	
%8	23	51 فأكثر	
%16	51	دبلوم	المؤهل العلمي
%68	210	بكالوريوس	
%14	45	دراسات عليا	
%2	8	غير ذلك	
%5	15	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
%11	35	6-10 سنوات	
%40	120	11-15	
%44	144	16 فأكثر	

من الجدول رقم (6) يتبين أن نسبة الذكور في هذه الشركات أعلى بكثير من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 88%

، وكان أعلى نسبة عمر من العمر الذي يتراوح بين 41-50 سنة حيث بلغت النسبة 49% ، وكانت نسبة المؤهل العلمي

الذي يحمل درجة البكالوريوس أعلى نسبة حيث بلغت 68 %، وكانت أعلى نسبة سنوات خبرة هي بين 11-15 سنوات حيث بلغت النسبة الى 40% .

4-2 : تحليل بيانات الاستبانة

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية و تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب المتوسط
1-5	تخطيط الموارد البشرية	4.01	0.532	80.2	مرتفع
10-6	التعيين والاختيار	3.85	0.632	77%	مرتفع
15-11	التعويضات والحوافز	3.75	0.892	75	مرتفع
20-16	تقييم الأداء	3.69	0.425	73.8	مرتفع
25-221	التدريب والتطوير	3.71	0.396	74.2	مرتفع
25-1	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.802		76.04	مرتفع
10-1	تمكين العاملين	3.952	0.963	79.04	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (7) : ما يلي

ممارسات إدارة الموارد البشرية : ان المتوسط العام لممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لأبعادها مجتمعه كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.802) وأهمية نسبية بلغت (%76.04). وهذا يعني أن الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة .

تخطيط الموارد البشرية : واحتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وأهمية نسبية بلغت (80.2%) وهي أعلى من إجابة محايد وهذا يعني أن شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تمارس وتتبنى تخطيط الموارد البشرية بصورة ايجابية .

التعيين والاختيار : وجاء التعيين والاختبار بالمرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهي مرتفعة ، وأهمية نسبية (77%)، وهذا يعني أن شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي تمارس وتتبنى التعيين والاختيار بصورة ايجابية .

التعويضات والحوافز : وجاءت التعويضات والحوافز في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (3.75) وهي بدرجة مرتفعة وأهمية نسبية (75%)، وهذا يعني ان الشركات تمارس التعويضات والحوافز بطريقه ايجابيه.

تقييم الأداء : وجاء تقييم الأداء في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي (3.69) وهي بدرجة مرتفعة وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يعني ان الشركات تمارس تقييم الأداء بصورة ايجابيه .

التدريب والتطوير : وجاء التدريب والتطوير في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي (3.71) وهي بدرجة مرتفعة وأهمية نسبية (74.1%)، وهذا يعني ان الشركات تمارس التدريب والتطوير بصورة ايجابيه .

المتغير التابع : تمكين العاملين : ان المتوسط العام لتمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.952) وأهمية نسبية بلغت (%79.04). وهذا يعني أن الأهمية النسبية لتمكين العاملين كانت مرتفعة

3-4 : اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد **multiple regression** وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (8) ملخصات النموذج Model summary

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std.error
1	0.623	0.388	0.494	0.185

الجدول رقم (9) تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية الاولى

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig
الانحدار	1.865	1	1.919	41.653	0.00
القيمة المتبقية	1.919	313	0.0061		
المجموع	3.784	314			

الجدول رقم (10) جدول المعاملات (Coefficients)

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	Sig
الثابت	0.251	-	3.085	0.000
مجال تخطيط الموارد البشرية	0.085	0.421	9.567	0.000
مجال التعيين والاختيار	0.071	0.558	7.502	0.000
مجال التعويضات والحوافز	0.052	0.251	5.690	0.000
مجال تقييم الأداء	0.061	0.629	5.560	0.000
مجال التدريب والتطوير	0.094	0.632	4.417	0.000

الفرضية الرئيسية الأولى H01 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي . وكانت نتيجة الاختبار كما يلي :

من جدول ملخص النموذج (Model summary) يتبين أن هناك ارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين حيث كانت قيمة $R = 0.623$ ، كما تبين ان قيمة $R^2 = 0.388$ وهذا يعني ان المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته 50% من التغير في المتغير التابع (تمكين العاملين) . و من جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة F قد بلغت (41.653) عند مستوى ثقة (Sig.= 0.00) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة (df=1) . وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة

القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي.

اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الاولى **H01-1** : الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لتخطيط الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .
بالرجوع إلى جدول المعاملات (Coefficients) وجد ان قيمة (t) قد بلغت (9.567) عند مستوى ثقة (0.00)
(Sig.=) وبما أن قيمة Sig. اقل من 0.05 فأنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : **H01-2** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعين والاختيار على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

بالرجوع الى جدول المعاملات (Coefficients) وجد أن قيمة (t) قد بلغت (7.502) عند مستوى ثقة (0.00)
(Sig.=) وبما أن قيمة Sig. اقل من 0.05 فأنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعين والاختيار على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: **H01-3** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

بالرجوع الى جدول المعاملات (Coefficients) وجد ان قيمة (t) قد بلغت (5.690) عند مستوى ثقة (Sig.=0.002) وبما أن قيمة Sig. اقل من 0.05 فأنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز على تمكين العاملين شركات التامين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي "

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : H01-4 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على تمكين العاملين في شركات التامين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

بالرجوع إلى جدول المعاملات (Coefficients) وجد إن قيمة (t) قد بلغت (5.560) عند مستوى ثقة (0.00 Sig.=) وبما أن قيمة Sig. اقل من 0.05 فأنا نرفض الفرضية العدمية و نقبل البديلة القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على تمكين العاملين في شركات التامين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

الفرضية الفرعية الخامسة : H01-5 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تمكين العاملين في شركات التامين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

بالرجوع إلى جدول المعاملات (Coefficients) وجد إن قيمة (t) قد بلغت (4.417) عند مستوى ثقة (0.00 Sig.=) وبما أن قيمة Sig. اقل من 0.05 فأنا نرفض الفرضية العدمية و نقبل البديلة القائلة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تمكين العاملين في شركات التامين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي .

4-4 : النتائج والتوصيات :

النتائج

1- أظهرت نتائج التحليل أن مستوى الاهمية لممارسة إدارة الموارد البشرية تمكين العاملين كان مرتفعا .

2- أظهرت نتائج التحليل أن هناك اثر لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وكان هذا الأثر واضحا من خلال أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتعيين والاختيار، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، والتطوير والتدريب) .

التوصيات :

- 1- زيادة مشاركة العاملين في أنشطة وقرارات الشركة والاستماع الى مشاكلهم .
- 2- ممارسة سياسة الباب المفتوح مع العاملين والتحدث اليهم .
- 3- تطوير اليات التعلم والمعرفة وتزويد العاملين بالمعارف اللازمة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم
- 4- تطوير اليات الحوافز والمكافئات على قاعدة من الموضوعية والعدالة .

4-5 قائمة المراجع

أولا- المراجع العربية :

1. بعجي، سعاد (2007). تقييم فعالية نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيله، منطقة سطيف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.
2. بني يونس، كلوديا (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك، الأردن.
3. السعيد والزق (2017) . دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة المنصورة المؤتمر العلمي الاول للسياحة والاثار .

4. الصوالحه ، ايوب واخرون، (2020) ، اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الاردنية ، الجزائر ، مجلة دراسات وابحث - المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 12 المجلد 1 .
5. عثمان، فاطمة (2106) .اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين : بالتطبيق على المصرف الإسلامي السوداني ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة دنقلا، السودان.
6. عيطاني،مراد سليم، وأبو سلمى، عبدالله جميل (2014) . اثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. *مجلة الدراسات، العلوم الإدارية،* 241 (2) ، -388 . 401
7. فوطة، سحر، والقطب، محي الدين(2013) . اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية . *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،سلسلة العلوم الإنسانية.* 15 (1) ،163-178 .
8. محمدية (2016) ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط .

ثانيا- المراجع الأجنبية :

1. Abou Elnaga, A., and Imran, A. 2014. “The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study”. **American Journal of Research Communication**, 2(1): 13-26.
2. Alsawalhah,A., etal, (2015) ,Impact of Transformational Leadership in Reducing Employees Resistance to Organizational Change, **International Journal of Business and Social Science** ,Vol. 6, No. 12.

3. Asgarsani¹, H., Duostdar, O., and Rostami, A. G. 2013. "Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(11): 738-744.
4. Alshawabkeh .R Alsawalhah .A (2019 ,)& Effects of Training Strategies on Employees Performance: A Practical Study in Amman's Municipality – Jordan, **International Journal of Business and Social Science** .Vol. 10 • No. 6 .
5. Asoufi, B. B. 2017. "The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan". **Journal of Public Administration and Governance**, 7 (1): 87-101.
6. Burma, Z.(2014). Human resource management and its importance for today's organizations. **International Journal of Education and science** ,1(2) ,85-94
7. Chukwuka Ernest J. (2016) Effect of Human Resource Management practices on employee performance in Nigerian Public Service. **Lambert Academic Publishers**, 1(1): 1-7.
8. Demo ,G., Neiva ,E., Nunes ,I., and Rozzett , K., (2012). Human Resource management policies and practices Scale (HRMPPS) : Exploratory and confirmatory Factor Analysis. **BAR RIO de Janeior** ,9(4) ,Art 2 ,395-420.
9. Dessler, G. (2013). **Human Resource management (13th ed.)**, England: Pearson Education Limited.
- 10.Frost, P. J. 1987. "Power, politics, and influence". In, F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), Handbook of Organizational

Communication: An Interdisciplinary Perspective (pp. 503–548).

Newbury Park, CA: Sage.

11. Louis, E., and Kurt's, David. (1999). *Contemporary Business*, (9th ed.). Dryden press, 295
12. Miraa .m, et al (2019) The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance, *Management Science Letters*, 786–771 9 .
13. Osman ,I ,Ho ,T .and Galang ,M.(2011). The relationship and firm performance : an empirical a assessment of firms in Malaysia, *Business Strategy Series* , 12(1) ,41–48
14. petter et al (Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study, **International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences** , Volume 3, Issue 6,
15. Raza et.al 2016" The Relationship Between HR Practices, Empowerment , Support and Employee Motivation Among Bank Employees in Vehari, Pakistan ", **International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences** , Volume 3, Issue 6,
16. Theriou ,G . and Cgatzoglou .p.(2014). The impact of best HRM . practices on performance: Identifying enabling factors. Ship ,*Employee Relation*, 36(5), 535–561.

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحثون بإجراء دراسة ميدانية بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، نتمنى من عنايتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث إن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم .

ونؤكد بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

اشكر لكم حسن تعاونكم وتخصيصكم الجهد والوقت لتعبئة هذا الاستبيان

الباحثون

المعلومات الشخصية

الجزء الأول : أرجو وضع إشارة (√) في الربع المناسب

1. الجنس ذكر انثى

2. العمر

30 سنة فأقل من 30-40 سنة

من 41-50 سنة 51 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس

غير ذلك

دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

10-6 سنوات

سنوات فأقل

16 سنة فأكثر

15-11 سنة

ارجو وضع علامة (✓) على رمز الاجابة التي تناسبك

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية						
فقرات تخطيط الموارد البشرية						
	توفر الشركات قاعدة بيانات عن الموارد البشرية في أقسامه كافة .					
	تحدد الشركات احتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية					
	تقوم الشركات بمحصر الموارد البشرية المتاحة					
	تستخدم ادارة الموارد البشرية في الشركات طرق الاحلال الوظيفي الداخلي .					
	تعد الشركات استراتيجيات الموارد البشرية					

					في ضوء مهارات وقدرات الكوادر البشرية المتوفرة	
فقرات التعيين والاختيار						
					تتسم عمليات التعيين بالحياد	
					تستقطب الشركات الموارد البشرية المتميزة	
					تدرك الشركات قدرات كل فرد مما يساعده في تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم	
					تحرص الشركات على اختيار العاملين من ذوي الخبرات الفاعلة .	
					تراعي الشركات اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة	.
فقرات التعويضات والحوافز						
					ان التعويضات عادلة مقارنة مع الجهد المبدول في العمل	.
					يتم تقديم الحوافز بالتوقيتات المناسبة	.
					يتم مراجعة نظام الحوافز دوريا للتأكد من ملائمته	.
					توزع الشركة جزء من ارباحها	.
					تعتمد الشركات تقييم الاداء بناء على تحقيق الاهداف	.

فقرات تقييم الأداء

					يسمح للعاملين بالاتصال الرسمي مع المشرفين بشأن نتائج التقييم	.
					توفر الشركات معلومات كافية بشأن نظام تقييم الاداء	.
					يربط تقييم الاداء مع الاحتياج التدريبي	.
					يتم التقييم من اكثر من شخص لصمان نزاهة التقييم	.
					تتميز مقاييس الاداء الموضوعية	.

فقرات التدريب والتطوير

					لدى الشركة خطة لتحديد الاحتياج التدريبي	.
					تقوم الشركة بقياس الاثر التدريبي	.
					تتوفر موارد كافية لتنفيذ خطة التدريب	.
					يشترك العاملون باستمرار في البرامج التدريبية	.
					يتم تطوير برامج التدريب باستمرار	.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
فقرات تمكين العاملين (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل)						
	يشارك العاملون في القرارات المهمة في الشركة					
	يفوض الرؤساء بعض الصلاحيات للعاملين					
	تتميز بيئة العمل بالتعاون بين العاملين					
	تستمع الإدارة لشكوى العاملين					
	يتمكن العامل من تطوير اليات تنفيذ لعمل					
	توفر الإدارة للعاملين فرص تطوير المعارف					
	يثق الرؤساء بالعاملين فيما يتعلق بتفويض السلطة					
	يتم توفير جميع مستلزمات العمل للعاملين					
	يتواصل الرؤساء مع العاملين لحل مشاكل العمل					
	هناك تواصل مفتوح بين القيادة والعاملين					