

## أثر المناخ التنظيمي في أداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية

الباحثة: منار عبد اللطيف أبو هزيم

جامعة عمان العربي- ادارة أعمال – عمان - الاردن

أ.د. رشاد محمد الساعد

جامعة عمان العربية - قسم ادارة أعمال – عمان- الاردن

المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر المناخ التنظيمي في أداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. وأتمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها وذلك من خلال تصميم إستبانة أعدت لغرض جمع البيانات من الموظفين واختبار الفرضيات، حيث تم تحليلها باستخدام الاساليب الإحصائية بواسطة برنامج (SPSS)، من خلال معالجتها وفق الأختبارات التي تحقق غرض الدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أقسام الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (23) شركة تأمين حسب المعلومات الصادرة عن الاتحاد الأردني لشركات التأمين، (2019)، أما عينة الدراسة فهي عبارة عن موظفي قسم الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغ عدد العاملين (172) موظف وموظفة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية. تم وضع بعض التوصيات في الدراسة ومنها زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة محل البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية. الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، ادارة الموارد البشرية، أبعاد ادارة الموارد البشرية، شركات التأمين الاردنية.

**The impact of the organizational climate on the performance of human resources employees in Jordanian insurance companies**

**Manar Abu Hazeem**

**Prof. Rashad Mohammad**

**Al-Saed**

### Abstract

The present study aimed to measure the impact of the organizational climate on the performance of human resources

employees in Jordanian insurance companies. The study adopted the descriptive and analytical method to deal with and classify data by designing a questionnaire prepared for the purpose of collecting data from employees and testing hypotheses. It was analyzed using statistical methods by the SPSS program, by treating it according to tests that achieve the purpose of the study. The study population consisted of all workers in the human resources departments of the Jordanian insurance companies, which numbered (23) insurance companies, according to information issued by the Jordanian Federation of Insurance Companies (2019). As for the study sample, it is the employees of the human resources department in the Jordanian insurance companies. As the number of employees reached (172) male and female employees. The results showed a statistically significant effect of the organizational climate (organizational structure, rewards, leadership style, participation of workers in decision-making, effective communication) on the performance of human resources (quality of work, amount of work performed, innovation, knowledge of work requirements) in Jordanian insurance companies.

Some recommendations were drawn up in the study, including increasing attention to human elements in the organization in question, giving their training process utmost importance, and working on analyzing their training needs continuously and according to objective grounds.

**Key words:** organizational climate, dimensions of organizational climate, human resources management, dimensions of human resources management, Jordanian insurance companies.

### المقدمة

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. ويعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الهامة في عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا بالمؤسسات الخاصة يعاني من بعض السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وصحي

من شأنه أن يرتقي بمستوى أداء الموارد البشرية في شركات التأمين المختلفة ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها، أبو النجا، (2014).

تسعى المؤسسات والمنظمات تسعى إلى الاهتمام الكبير في مواردها البشرية بدءاً من تطوير أسس ومعايير وطرق اختيار، ومروراً بتحديد وظائفهم والتخطيط لها وتدريبهم وتقييمهم وتوفير جميع وسائل الأمن والسلامة لهم، مع توفير جو عمل يسوده التفاعل الذي يراعي ويهتم بمصلحة المنظمة كما يراعي ويهتم بمصلحة العاملين من خلال سد حاجتهم الإنسانية وتوفير الرواتب التي ترضيهم وتؤمن الحياة الكريمة لهم. فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للشركات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت في الآونة الأخيرة توجها يدعو للتفكير في الاستثمار في الموارد البشرية و طرق تقييم أداء الموظفين في الشركات، وذلك بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري القوي، (2012).

وقد وقع اختيار الباحثة على موضوع المناخ التنظيمي وأثره على أداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين، وذلك لأهميته التي تكمن في الكشف عن الانعكاسات السلبية أو الايجابية لنوع ومستوى المناخ التنظيمي السائد في شركات التأمين الأردنية وعلاقة ذلك بمستوى أداء موظفي الموارد البشرية في هذه الشركات، وقد حددت الباحثة موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين لدراستها الحالية كونها إحدى القطاعات الهامة والتي تضم عدد كبير من الموظفين فيها.

### مشكلة الدراسة

حتى تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد في تحقيق ذلك، منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، إن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يصبح المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقت وابداعات الكوادر البشرية.

وقد استندت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال مراجعته للعديد من البحوث والدراسات السابقة والتي أوصت بالمزيد من الدراسة حول المناخ التنظيمي والاداء منها دراسة كل من دراسة الفقعاوي (2017) ودراسة عيسى (2014) و الشنطي (2006) و دراسة مصطفى (2016) و دراسة اسماعيل واخرون (2012) , دراسة Parejo .et.al (2018 ) (2018), دراسة (Ymin (2019).

لذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو بحث اثر المناخ التنظيمي في اداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين الاردنية.  
عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة)

ويمكن تحقيق ذلك الغرض من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيس الأول:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء الموارد البشرية بأبعاده (المعرفة في متطلبات العمل، جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار) في شركات التأمين الأردنية؟  
حيث يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في متطلبات العمل في شركات التأمين؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصالات الفعالة) في جودة العمل في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصالات الفعالة) في كمية الأعمال المنجزة في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصالات الفعالة) في لابتكار في شركات التأمين الأردنية؟

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة لتعرف على أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء الموارد البشرية بأبعاده (المعرفة في متطلبات العمل، جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار) في شركات التأمين الأردنية  
كما توضح أهمية هذه الدراسة ما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية العلمية في أن هذه الدراسة تعتبر خطوة مهمة متممة لما سبقها من دراسات وبحوث علمية وعملية، والتي تناولت موضوع أثر المناخ التنظيمي في أداء موظفي الموارد البشرية علاوة على كون هذه الدراسة تتطرق إلى أحد القطاعات المهمة في المملكة الأردنية الهاشمية وهو قطاع التأمين حيث تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحثة. كما أنها ستساعد في إثراء المكتبة العربية، ومساعدة الباحثين في هذا المجال في المستقبل.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تأمل الباحثة من خلال الدراسة العملية أن تتوصل لعدد من النتائج والتوصيات التي تساعد المدراء والمسؤولين في شركات التأمين في تهيئة المناخ المناسب للارتقاء بأداء موظفي قسم الموارد البشرية، وتسليط الضوء على نقاط الضعف والسلبات الموجودة في هذه الشركات لتصحيحها وتعزيزها الإيجابيات فيها.

### فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى: H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في متطلبات العمل في شركات التأمين الأردنية.

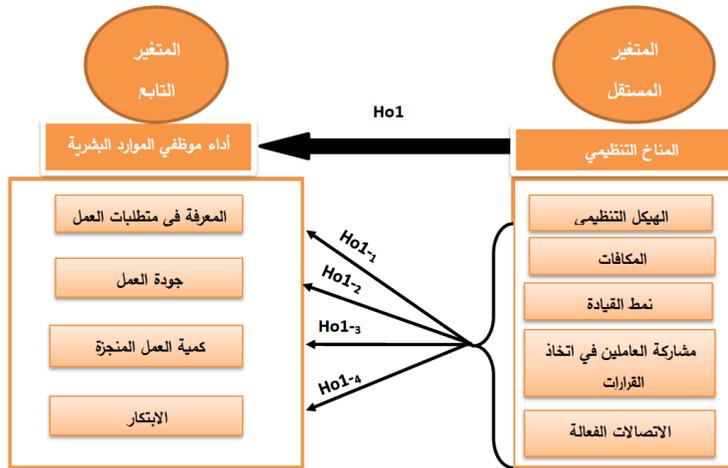
H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصالات الفعالة) في جودة العمل شركات التأمين الأردنية.

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في كمية الأعمال المنجزة في شركات التأمين الأردنية.

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في الابتكار في شركات التأمين الأردنية.

### أنموذج الدراسة

بالاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي وأثره في أداء موظفي الموارد البشرية العمل قامت الباحثة بتطوير أنموذج الدراسة الآتي.



المصدر:  
من إعداد  
الباحثة  
إستناداً إلى  
المراجع

## جدول (1): مراجع الأنموذج

المتغير التابع	المتغير المستقل
منار (2015)، نور (2014)، عدنان (2012) Abdulqader (2012), Alsayreh (2016), Alqudah (2014), Saifalislam (2014), Taylor (2014)	الشنطي (2016)، الفقعاوي (2017)، اسماء (2016)، السعودي (2016)، أحمد (2017)، ابو شريعة (2017) Zhang (2010), Durrani (2011), (2015)demir

## التعريفات الإجرائية

قامت الباحثة بتحديد المعاني الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وهي كما يلي:

➤ **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة المحددات والقيود والمتغيرات البيئية التي تتعلق بنظم الاشراف المتاحة، ومدى ادراك المرؤوسين لها، وكذلك القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، وايضا اللوائح والاجراءات المعمول بها وأثرها على حرية الافراد وعلاقاتهم فيما بينهم أبو النجا، (2014).

ويعرف اجرائيا على أنه مجموعة من الخصائص والمحددات والمتغيرات التي تتعلق بالإشراف والتنظيم لبيئة العمل داخل شركات التأمين، وتنظيم العلاقة ما بين الموظفين.

➤ **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها بمهام متميزة، قم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل، وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات القريوتي، (2012).

ويعرف اجرائيا بأنه مجموعة من الطرق والأساليب التي تحدد وتقسّم فيها شركات التأمين الأعمال ما بين الموظفين، والتنسيق فيما بينهم، ووضع خريطة للعمل في داخل شركات التأمين.

➤ **المكافآت:** هي عبارة عن مجموعة من المؤثرات الخارجية المادية او المعنوية والتي تهدف الى تحفيز العاملين ودفعهم للمزيد من العمل وتوجيه سلوكهم نحو المزيد من الاعطاء والعمل والولاء للمنظمة. القريوتي (2012).

وتعرف اجرائيا: هي مجموعة من الوسائل والادوات توفرها شركات التامين لمكافاة العاملين سواء كانت مادية او معنوية لسد حاجاتهم ورغباتهم ولضمان استمراريتهم في المنظمة.

➤ **مشاركة العاملين:** على أنها تعزيز دور الموظفين في اتخاذ القرارات الجماعية ضمن المنشأة، مما يساهم في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم الوظيفية. كما يعرف بأنه منح العاملين سلطة مؤقتة، أو دورا وظيفيا لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء. القريوتي، (2012).

ويعرف اجرائيا على أنه اعطاء الفرصة من قبل شركات التامين للموظفين الموجودين فيها لإثبات الذات أمام المرؤوسين مع الحرص على التطوير المستمر في أداء الموظفين من خلال الدورات وورش العمل.

➤ **نمط القيادة:** أي ما هو النمط الذي يستخدم في المنظمة في التعامل مع الموظفين وهو اما ان يكون دكتوريا او ديموقراطيا فالنمط الاول قد يؤدي الى ضعف الاداء على عكس الديموقراطي الذي يعتمد اسلوب التشاور ومشاركة القرارات والذي يؤدي الى الانجاز والاداء الجيد، كاظم (2002).

ويعرف اجرائيا : هو اسلوب القيادي المتبع في شركات التامين اما ان يكون مركزيا او لامركزي والذان يؤديان الى قوة او ضعف الاداء المنظمي.

➤ **الاتصالات الفعالة:** يعرف الاتصال الفعال على أنه أي طريقة تؤدي إلى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر ، من خلال التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، وقد تكون هذه المعلومات بيانات أو أفكار أو أشياء أخرى. إنها عملية نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر(الأشقر، 2017).

يُعرّف التواصل الفعال إجرائياً بأنه عملية لا غنى عنها بين الأفراد لتبادل البيانات والمعلومات بشكل أو بآخر في شركات التامين.

➤ **اداء موظفي الموارد البشرية:** هي جميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفين لتحفيز الموظفين على الحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الإنتاج ومهارات الموظفين ، بناءً على التخطيط والتنظيم والقيادة والتجميع والتركيز على العمل بين الشركة و الموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة بتحقيقها من خلال زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها(كاظم، 2016).

ويعرف اداء الموارد البشرية على أنه جميع الوظائف والأنشطة التي يقوم بها الموظفين في شركات التامين من أجل الحصول على نتائج مرضية للموظفين والادارة داخل الشركة.

➤ **المعرفة في متطلبات العمل:** وتعرف على أنها الوعي وفهم الحقائق من خلال العقل المجرد أو في طريق الحصول على المعلومات عن طريق إجراء تجربة وتفسير نتائج التجربة أو تفسير الأخبار، أو عن طريق التفكير في طبيعة الأشياء والتأمل في الروح أو عن طريق النظر إلى تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، ترتبط معرفة متطلبات العمل بالحدس والبحث لاكتشاف التطوير الذاتي غير المعروف وتطوير التكنولوجيا النسور (2012).

وتعرف اجرائيا على أنها ثمرة التقارب والتواصل بين الموضوع المدرك، وتتميز عن بقية بيانات الشعور، من حيث أنها تقوم في نفس الوقت على التقارب والوحدة الوثيقة بين هذين الطرفين في شركات التامين.

➤ **جودة العمل:** هي التي تعنى بتطبيق العملية الإدارية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحديد نشاطات الوحدات التنظيمية فيها وتدعيمها لإنجاز أهدافها الجزئية التي تشكل في مجموعها الهدف العام للمنظمة العتيبي (2005).

ويعرف اجرائيا على أنه تقديم جميع الواجبات الموكلة للموظفين في شركات التأمين، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات لتحقيق الاهداف العامة للمنظمات.

➤ الابتكار: يعرف الابتكار بأنه وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي نواجهها، كما يعرف بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد ولأنه يختلف نوعيا عن الأشكال القائمة، وهو ايضا ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات (ابو شريعة، 2017).

ويعرف اجرائيا على أنه فكرة أو سلوك جديد يقوم به العاملين في شركات التأمين نفسها لتحسين الأعمال المقدمة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف الموضوعية مسبقا.

➤ كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز(كامل، 2015).

ويعرف اجرائيا علة أنه كميات الاعمال التي يقوم بها موظفي شركات التأمين داخل الشركة في وقت محدد، وذلك ضمن الوقت والجهد المحدد من قبل الشركة مما يتيح انجاز المهام بالوقت المحدد والمناسب من قبل الموظفين.

### حدود الدراسة

تتكون حدود الدراسة الحالية كالاتي:

1. الحدود المكانية: يتكون مجتمع الدراسة شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. الحدود الزمانية: شملت وحدة المعاينة جميع الموظفين العاملين في قسم الموارد البشرية في شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. الحدود البشرية: تم العمل على إنهاء الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020.
4. الحدود العلمية: وضحت الدراسة الحالية الادبيات التي تتعلق في المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مزايا العمل، طبيعة العمل، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في تقييم أداء العاملين (المعرفة في متطلبات العمل، جودة العمل، كمية العمل المنجز، الانجاز) لدى شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

#### أولاً: الدراسات العربية

الجوري (2016)، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية. كما سعت إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الزراعة السورية في جميع فروعها ومراكزها في سوريا، حيث تم توزيع 21 استبانة على عينة عشوائية للموظفين العاملين في وزارة الزراعة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ورؤية المنظمة للمكون البشري وعملية صنع القرار والحوافز للعاملين في وزارة الزراعة السورية، في حين وجدت الدراسة أن هناك أثر أساسي للعملية التدريبية على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن تدريب العاملين يؤدي في الواقع، ويؤثر على مستوى العاملين في وزارة الزراعة السورية.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات، وهي ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي من جميع جوانبه بحيث يكون تقييم العاملين لهذا المناخ إيجابياً ويرتبط المناخ التنظيمي بأداء العاملين في وزارة الزراعة السورية قدر الإمكان حتى يكون هناك ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والأداء.

**مصطفى (2016) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة) "**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، أسلوب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الإبداع الإداري في عيادة ضياء باستخدام الطريقة الوصفية التحليلية. توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التوجهات العالية حول إزالة المناخ التنظيمي في عيادة ضياء من وجهة نظر عمالها، كما أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو الإبداع الإداري كاتفاقيات كاملة لعمالها.

**أبو جليدة (2018)، بعنوان: " أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية "**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين بأبعاده (كمية العمل المنجز، الالتزام لدى العاملين، التطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في شركات الاتصالات اللببية، توصلت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات اللببية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل اللببي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية استقطاب والتدقيق فيها. كما أظهرت الدراسة أن هنالك اهتمام عالي من قبل العاملين فيها.

وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استراتيجيتها في العمل، مراعات التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة والتي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها في التدريب.

**رجم ومناصرية (2019) بعنوان " واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود "**.

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع أداء العاملين لأربعة شركات نفطية في الجزائر، تم استخدام المنهج الوصفي بشكل رئيسي على أساس أداة المقابلة مع 28 مديراً ورؤساء الأقسام الموارد البشرية في الشركات النفطية، وقد اوجدت الدراسة أن هنالك عدم اهتمام

من قبل الشركات النفطية الجزائرية بعملية تقييم الأداء بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، الرضى الوظيفي)، كما أن هنالك تقصير من قبل شركات النفط الأجنبية بعملية تقييم الاداء.  
ثانياً: الدراسات الأجنبية

**Permar.upan. et. al (2013) The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المناخ التنظيمي وعاطفة الموظف في العمل والالتزام التنظيمي داخل الجامعات العامة والخاصة في ماليزيا. وأن هنالك صلة سببية من المناخ التنظيمي الجيد، وبين العاطفة للموظفين تجاه العمل والالتزام في المنظمة. تم توزيع 500 استبيان على الأكاديميين من الجامعات الماليزية العامة والخاصة باستخدام استبيان المناخ التنظيمي. تهدف هذه الدراسة المستعرضة إلى تلبية احتياجات الموظف وتوقعه من صاحب العمل في جانب المناخ التنظيمي والالتزام. وبالتالي، من خلال فهم النتائج التجريبية للمناخ التنظيمي، ستكون هذه النتائج قادرة على الظهور كنموذج مرتجل لتعزيز شعغ الموظف بالعمل وكذلك الالتزام التنظيمي

**Yee. (2017) the Impact of Organizational Climate on Employee Performance in A Malaysian Consultancy.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في شركة استشارات ماليزية. تم تطوير استبيان بناءً على المؤلفات والتحليلات السابقة التي تم إجراؤها لتحديد الوضع الطبيعي للجدول وموثوقيته وصلاحيته. تشمل المتغيرات المستقلة في المناخ التنظيمي في هذا البحث وضوح الأدوار، والاتصالات، والوظيفي، والتطوير، ونظام المكافآت، والعلاقة، والعمل الجماعي والدعم والتوجيه، في حين أن العامل التابع هو أداء الموظف .

كان حجم عينة الدراسة 45 تم جمعها باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الاحتمالية. تم استخدام SPSS 2.0 في تحليل البيانات المجمع باستخدام الوسائل الوصفية والانحدار. وجدت هذه الدراسة أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي المختارة في هذا البحث لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من اختبار الانحدار في SPSS 2.0 معاملات بيتا لجميع أبعاد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة إيجابية وعالية تشير إلى التأثير القوي على أداء الموظفين.

**Parejo et, Al (2018) The Organizational Climate and its Impact on Business Competitiveness: Perception of Colombian SMEs.**

بينت هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي يعتبر دائماً مكوناً أساسياً في هيكل أي شركة. ومع ذلك، في الوقت الحاضر، أبعاده أكبر لأن النظريات في هذا المجال تشير إلى أن لها تأثير قوي على قضايا مثل القدرة التنافسية والإنتاجية. من أجل تحليل تصور رجال الأعمال فيما يتعلق بهذه المسألة، إن نتائج البحث الوصفي القائم على أدوات استنتاجية، والتي سعت إلى تحديد أهم الجوانب في هذا المجال في مجموعة من رواد الأعمال في مدينة بارانكويا. تشير الانعكاسات النهائية إلى الأساليب التي تُظهر مناخ العمل كعنصر من عناصر التأثير الكبير على نتائج الشركات.

## Yamin (2019) the Mediating Role of Ethical Organizational Climate between HRM Practices and HR Outcomes in Public Sector of Saudi Arabia

هدفت هذه الدراسة إلى فهم إدارة الموارد البشرية الرئيسية (HRM)، وبيّنت أن الممارسات أمر حاسم لنجاح المنظمة أو الفشل. على الرغم من الطفرة الأخيرة في دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تمت مناقشة القليل حول الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي التنظيمي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج الموارد البشرية في المؤسسة العامة في المملكة العربية السعودية. هذه الدراسة التطوير الإطاري القائم على ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: التدريب والتطوير، يشمل تقييم الأداء والتعويضات والمكافآت والتخطيط التنظيمي ونتائج الموارد البشرية: رضا الموظفين والاحتفاظ بالموظفين مع دور الوسيط في المناخ الأخلاقي التنظيمي. شارك في هذا البحث ما مجموعه 236 من مديري الموارد البشرية في المنظمات العامة. ونتج عن هذه الدراسة أن الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على رضا الموظف واحتفاظه بالوساطة في المناخ الأخلاقي التنظيمي.

### ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بيان أهمية المناخ التنظيمي للمؤسسات والمنشآت المختلفة، وكذلك في بيان الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المنشآت المختلفة. كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بيان أبعاد المناخ التنظيمي وتسلط الضوء عليها. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة وأهداف الدراسة.

بينما تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في أنها سلطت الضوء على المناخ التنظيمي وأثره على إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين، حيث يعتبر قطاع التأمين من أهم القطاعات الموجودة في الدول ولذلك وقع الاختيار من قبل الباحثة عليها.

كما تميزت هذه الدراسة ببيان أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مزايا العمل، طبيعة العمل، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفاعلة) حيث وأنه على حد علم الباحثة لم يتم تناول هذه الأبعاد مجتمعة في دراسة واحدة مما يؤكد على أن تكون هذه الدراسة من أولى الدراسات والتي تناولت جميع الأبعاد السابقة مرة واحدة.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وأختبار الفرضيات حول أثر المناخ التنظيمي في أداء موظفي الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، حيث تم التعامل مع البيانات وتصنيفها وأختبار الفرضيات ونتائجها والوقوف على دلالاتها مستخدماً الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى ربطها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات المناسبة. أجرت الباحثة الأطلاع على دراسات وبحوث نظرية من أجل بلورة الأسس التي شكل الإطار النظري، وتم تصميم

وتطوير أستاذانه الدراسة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة المؤلف من جميع العاملين اقسام الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة.

### مصادر جمع البيانات والمعلومات

قامت الباحثة باستخدام مصدرين لجمع البيانات:

تم الحصول على البيانات من خلال:

➤ **المصادر الثانوية:** وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والدوريات

التي تناولت موضوع هذه الدراسة وبحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة.

➤ **المصادر الأولية:** وذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة لغرض جمع البيانات

الميدانية، حيث سيتم تصميمها لتغطي جميع متغيرات الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

اشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في اقسام الموارد البشرية في شركات التأمين

الأردنية والبالغ عددها (23) شركة تأمين حسب المعلومات الصادرة عن الاتحاد الأردني

لشركات التأمين، (2019).

أما عينة الدراسة فهي عبارة عن موظفي قسم الموارد البشرية في شركات التأمين

الأردنية، حيث بلغ عدد العاملين (172) موظف وموظفة بغض النظر عن المستوى

الإداري والتعليمي وحتى العمر أو الجنس. تم توزيع الاستبانة من قبل الباحثة عن طريق

المسح الشامل لموظفي الموارد البشرية في شركات التأمين من خلال وضعها على

الانترنت وارسالها عبر البريد الإلكتروني للموظفين، حيث بلغ عدد المجيبين على الاستبيان

(122) موظف وموظفة وبنسبة (70.9%).

جدول (2) مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	عدد موظفي الموارد البشرية
1	شركة التأمين الأردنية	7
2	شركة MetLife	6
3	شركة الشرق الأوسط للتأمين (GIG)	8
4	الشركة الوطنية للتأمين	6
5	شركة المتحدة للتأمين	9
6	شركة المنارة للتأمين	5
7	المجموعه العربية الأردنية للتأمين	7
8	شركة القدس للتأمين	7
9	شركة النسر العربي للتأمين	6
10	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	9
11	شركة دلنا للتأمين	8
12	شركة الصفوه للتأمين	7
13	شركة الأراضي المقدسة للتأمين	9
14	شركة فيلادلفيا للتأمين	9
15	شركة العرب للتأمين	9
16	شركة الاتحاد الدولي العربي للتأمين	8
17	شركة الضامنون العرب للتأمين	9

8	شركة التأمين الإسلامية	18
6	Newton للتأمين	19
7	المجموعة العربية الأوروبية للتأمين	20
8	شركة الشرق العربي للتأمين	21
5	MEDGULF للتأمين	22
9	الأولى للتأمين	23
172	23	المجموع

### اداة الدراسة

➤ تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية تتكون من ثلاثة أجزاء، يتعلق الجزء الأول منها بالخصائص الديموغرافية لوحدة المعاينة، ويحتوي الجزء الثاني على فقرات تقيس عناصر المتغير المستقل، وأما الجزء الثالث فخصص لقياس المتغير التابع.

➤ وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، وموافق بدرجة متوسطة (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة، لتقدير مستوى استراتيجية التنوع، الأداء التنظيمي في مجموعة المناصير الاردنية للاسمنت. حيث استخدم التدرج الإحصائي الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئدة}$$

$$\frac{(5-1)}{3} =$$

$$1.33 =$$

وعليه يوضح الجدول رقم (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية

لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

**جدول (3): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها**

درجة تقييم منخفضة	درجة تقييم متوسطة	درجة تقييم مرتفعة
من 1-2.33	من 2.34-3.67	من 3.68-5

### صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

جرى تحكيم الاستبانة من قبل محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المعنيين بموضوع هذه الدراسة، لغرض التأكد من صدقها، حيث وافق المحكمون على فقراتها، بعد إجراء الباحثة التعديلات اللازمة، والتي اقترحت من قبلهم باعتمادية معيار توافق (85%).

كما أجريت الباحثة دراسة أولية شملت على 20 موظف بطريقة عشوائية وذلك بقصد التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وقدرت الموظفين على الاجابة عليها والوقت اللازم من قبل الموظف للإجابة على أسئلة الاستبيان.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة:**

تم استعمال معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والتثبت من صحتها وصدقها، وتتمثل أهمية معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي في القدرة على قياس مدى اتساق إجابة المستجيبين لكل فقرة من عبارات الاستبانة، وقياس قوة الارتباط بين فقراتها. ويدل ارتفاع قيمة ألفا على قوة درجة الثبات الداخلي، الذي يتراوح بين (0-1)، لتكون قيمته مقبولة عند (70%)، في أبعاد الإدارة حسب

(Sekaran, Uma, 2003)، (Sekaran, 2003)

#### جدول رقم(4): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)

كرونباخ ألفا	المتغيرات	ت
	المتغير المستقل : المناخ التنظيمي	
0.749	الهيكل التنظيمي	1
0.861	المكافآت	2
0.781	نمط القيادة	3
0.788	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	4
	المتغير التابع : أداء موظفي الموارد البشرية	
0.832	المعرفة في متطلبات العمل	1
0.728	جودة العمل	2
0.861	كمية العمل المنجزة	3
0.774	الابتكار	4
0.723	معامل الثبات العام	

يوضح الجدول (4) نتيجة اختبار مدى اعتمادية هذه الاستبانة حسب معامل (كرونباخ ألفا) بنسبة (0.956) لجميع الفقرات، وتشير تلك النسبة الى درجة ثبات الدراسة عالية، وهي قادرة على تحقيق أهداف الدراسة، ويبين جدول(2) النتائج الكلية لاختبار كرونباخ ألفا وقياس ثبات أداة الدراسة، إذ أن أعلى معامل ثبات للمتغير المستقل(المناخ التنظيمي) كان للمتغير(المكافآت) إذ بلغت نسبته (0.861)، وأدنى معامل ثبات في نفس المجال كان للمتغير المستقل (الاتصالات الفعالة)، إذ بلغت نسبته (0.742)، أما أعلى معامل ثبات للمتغير التابع (أداء موظفي الموارد البشرية) كان للمتغير(كمية العمل

المنجزة)، إذ بلغت نسبته (0.861)، وأدنى معامل ثبات في نفس البعد كان للمتغير (جودة العمل)، إذ بلغت نسبته (0.728).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إدخال بيانات متغيرات الدراسة باستخدام (SPSS)، حيث تم تحليلها وفق بما يحقق الهدف من الدراسة، وبهذا أعتمدت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات استبانته الدراسة.
- 2- الجداول التكرارية والنسب المئوية: لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية.
- 3- الوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها، عن كل فقرة من فقرات الدراسة، ذلك لترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري: لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم الوسط الحسابي.
- 5- اختبار التوزيع الطبيعي : لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع باستخدام One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (K.S).
- 5- معامل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية والمتعدد للفرضيات الفرعية ( Multiple Regression): لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ككل.

## وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	73	59.8
	انثى	49	40.2
العمر	18-30 سنة	33	27.0
	31-40 سنة	52	42.6
	41-50 سنة	28	23.0
	51-60 سنة	7	5.7
	61 فما فوق	2	1.6
المؤهل العلمي	الثانوية	11	9.0
	دبلوم	21	17.2
	بكالوريوس	63	51.6
	دراسات عليا	27	22.1
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	34	27.9
	6-10 سنة	33	27.0
	11-15 سنة	22	18.0
	16-20 سنة	12	9.8
الوصف الوظيفي	20 سنة فأكثر	21	17.2
	موظف	79	64.8
	رئيس قسم	23	18.9
	مدير	20	16.4
المجموع		122	100.0

### 1- النوع الاجتماعي (الجنس)

يوضح جدول (5) نتائج الجنس، حيث أن أكبر نسبة هي (59.8%) من الذكور وعددهم (73) ذكراً بينما بلغت نسبة الإناث (40.2%) وعددهن (49) إناثاً وأن السبب في ذلك يعود إلى رغبة الذكور بصورة أكبر في العمل في شركات التأمين الأردنية. ومن الجدير بالذكر أن نسبة الإناث البالغة (40.2%) يعتبر موضوعاً لها ويشير إلى مشاركة النساء بشكل فاعل في شركات التأمين الأردنية.

### 2- العمر (بالسنوات)

يوضح جدول (5) نتائج العمر، حيث أن أكبر نسبة هي (42.6%) للفئة العمرية (31-40 سنة) سنة وعددهم (52) موظفاً من بين باقي الفئات، بينما أصغر نسبة هي الفئة العمرية (61 فما فوق) وبلغت نسبتها (1.6%) وعددهم (2) موظفين، وتعكس هذه النتائج رغبة شركات التأمين الأردنية في استقطاب وتوظيف الفئات العمرية الراشدة للدمج بين الخبرة والتطور.

### 3- المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (5) نتائج المستوى التعليمي، حيث أن أكبر نسبة هي (51.6%) من حملة شهادة البكالوريوس، وبعدهم (63) موظفاً، بينما أصغر نسبة هي (9%) من حملة شهادة الثانوية وبعدهم (11) وتشير تلك النتائج إلى اعتماد شركات التأمين الأردنية إلى الرغبة في توظيف حملة شهادة البكالوريوس التي تلبي حاجة سوق العمل المحلية من حملة الشهادة المطلوبة.

#### 4- عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (5) عدد سنوات الخبرة، حيث أن أكبر نسبة هي (27.9%) من الخبرة (5 سنوات فأقل) وبعدهم (34) موظفاً، بينما أصغر نسبة هي (9.8%) من الخبرة (16-20 سنة) وبعدهم (12) موظفاً. وتفسر تلك النتائج ان مجموعة شركات التأمين الأردنية تحتاج إلى ذوي الخبرات (5 سنوات فأقل) من أجل المنافسة والتطوير.

#### 5- الوصف الوظيفي

يوضح الجدول رقم (5) عدد سنوات الخبرة، حيث أن نسبة الموظفين هي (64.8%) وبعدهم (79) موظفاً، بينما نسبة رؤساء الأقسام هي (18.3%) وبعدهم (23) رئيساً، بينما نسبة المديرين (16.4%) وبعدهم (20) وتفسر تلك النتائج ان مجموعة شركات التأمين الأردنية تتبع الهرم الوظيفي.

#### نتائج تحليل بيانات الدراسة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وهي (الهيكلة التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) بأبعادها مجتمعة وكذلك أبعاد المتغير التابع (أداء موظفي الموارد البشرية) وهي (المعرفة في متطلبات العمل، جودة العمل، كمية العمل المنجز، الابتكار) في شركات التأمين الأردنية، وذلك للتعرف على آراء العينة وفهمها من خلال فقرات الاستبانة كالاتي:

#### قياس أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) مجتمعة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وهي (الهيكلة التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) مجتمعة كما موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول

أبعاد استراتيجية التنوع مرتبة تنازلياً:

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
--------	-------	-------	-----------------	-------------------	--------------

1	مرتفع	0.652	4.03	الهيكل التنظيمي	1
5	متوسطة	1.199	3.52	المكافآت	2
2	مرتفع	0.960	3.81	نمط القيادة	3
4	متوسط	1.085	3.58	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	4
مرتفع		3.00	الوسط الحسابي العام		

يشير الجدول السابق رقم (6)، أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة كان للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.03)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.981) والذي جاء بالمرتبة الأولى مقارنة مع الابعاد الأخرى (المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة)، وهو أعلى من الوسط العام، حيث بلغ (3.00)، نستنتج من هذه النتيجة ان شركات التأمين الأردنية تهتم في الهيكل التنظيمي. وان اقل وسط حسابي (المكافآت)، بلغ الوسط الحسابي (3.52)، وبلغ الانحراف المعياري (1.199).

**قياس أبعاد المتغير التابع (أداء موظفي الموارد البشرية) مجتمعة**  
تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (أداء الموارد البشرية) وهي (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) مجتمعة كما موضح في الجدول رقم (7).

**جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء التنظيمي مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	جودة العمل	4.03	0.645	مرتفع	1
2	كمية العمل المنجزة	3.87	0.947	متوسط	3
3	الابتكار	3.88	0.944	مرتفع	2
4	المعرفة في متطلبات العمل	3.65	1.009	متوسط	4
الوسط الحسابي العام			3.85		مرتفع

يشير الجدول السابق رقم (7)، أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة كان للمتغير التابع (جودة العمل)، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.03)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.645) والذي جاء بالمرتبة الأولى مقارنة مع الأبعاد الأخرى (كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل)، وهو أعلى من الوسط العام، حيث بلغ (3.85)، نستنتج من هذه النتيجة ان شركات التأمين الأردنية تهتم في جودة العمل. وان اقل وسط حسابي (المعرفة في متطلبات العمل)، بلغ الوسط الحسابي (3.65)، وبلغ الانحراف المعياري (0.886).

**إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها**

في هذا الجزء ستعرض النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية: H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ )

(= 0.05) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء موظفي الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية.

الجدول رقم (8) ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الاولى

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.774	0.599	0.595	0.390

يظهر من الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع (أداء موظفي الموارد البشرية) بأبعادها مجتمعة بلغ (R) (0.774)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (59.9%)، وتشير تلك النتائج إلى أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) فسّر (59.9%)، في نسبة التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

يبين الجدول رقم (9) تحليل تباين الأنحدار للفرضية الرئيسية الأولى، ويمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية الكلية لمتغيرات إدارة المعرفة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة).

**الجدول رقم (9) تحليل تباين الأنحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى ANOVA**

Sig.	F	Mean Square	d.f	Sum of Squares	النموذج 1
0.000	179.034	27.370	1	27.370	Regression
		0.153	120	18.345	Residual
			121	45.715	Total

يتضح من نتائج جدول رقم (9)، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء موظفي الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية. لأن معنوية (Sig.) F وقيمتها (0.000) وهي أصغر من (0.05). لذلك يكون نموذج الأنحدار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. كذلك يوضح الجدول رقم (10) نتيجة تحليل الأنحدار للفرضية الرئيسية الأولى.

**الجدول (10) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الرئيسية الأولى**

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B	
0.000	5.891		0.202	1.189	(Constant)
0.000	13.380	0.774	0.053	0.714	المناخ التنظيمي

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول رقم (10) أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) لها تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (أداء موظفي الموارد البشرية)، إذ بلغت قيمة (B) (0.714)، فيما بلغت قيمة (T) (13.380) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). تشير تلك النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) له تأثير على أداء الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية. لأن معنوية (Sig.)، وقيمتها (0.000) أقل (0.05).

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01-1}$  : الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات ، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في متطلبات العمل في شركات التأمين الأردنية.

ومن أجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، تم استخدام الأنحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (11) ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.780	0.609	0.592	0.500

يظهر من الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) والمتغير التابع (المعرفة في متطلبات العمل)، حيث بلغ (R) (0.780)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (60.9%)، وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (60.9%) في نسبة التباين في المتغير التابع.

يبين الجدول رقم (12) تحليل تباين الأنحدار للفرضية الفرعية الأولى، ويمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية الكلية للمتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة ، مشاركة العاملين، الاتصالات الفعالة).

الجدول رقم (12) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ANOVA

النموذج 1	Sum of Squares	d.f	Mean Square	F	Sig.
Regression	45.337	5	9.067	36.135	0.000
Residual	29.108	116	0.251		
Total	74.445	121			

يتضح من نتائج جدول رقم (12)، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تأكد علو وجود أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في متطلبات العمل شركات التأمين الأردنية. لأن معنوية (F(Sig.) وقيمتها (0.000) وهي أصغر من (0.05). لذلك يكون نموذج الأنحدار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك يوضح الجدول رقم (13) نتيجة تحليل الأنحدار للفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (13) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الأولى

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B	
0.783	0.276		0.314	0.087	(Constant)
0.007	2.732	0.232	0.102	0.279	الهيكل التنظيمي
0.005	2.881	0.265	0.078	0.225	المكافآت

0.000	3.815	0.333	0.092	0.350	نمط القيادة
0.000	4.103	0.380	0.080	0.327	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0.015	2.461	0.192	0.080	0.197	الاتصالات الفعالة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول رقم (13) أن المتغيرات المستقلة (نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، المكافآت، الاتصالات الفعالة) لهم تأثير ودال إحصائياً في المتغير التابع (المعرفة في متطلبات العمل)، إذ بلغت قيم (B) (0.225، 0.279، 0.327، 0.350) على الترتيب، فيما بلغت قيم (T) (3.815، 4.103، 2.881، 2.732)، ومستوى الدلالة له (0.000، 0.007، 0.005، 0.000) وهي أقل من (0.05). بينما (الاتصالات الفعالة) ليس لها تأثير في المتغير التابع (المعرفة في متطلبات العمل)، إذ بلغت قيمة (B) (0.197)، وقيمة (T) (2.461)، ومستوى الدلالة لها (0.015)، وهي أكبر من (0.05).

$H_0-2$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في جودة العمل شركات التأمين الأردنية. ومن أجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، تم استخدام الأنداد الخطي المتعدد.

جدول (14): ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	النموذج
0.463	0.368	0.395	0.628	1

يظهر من الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) والمتغير التابع (جودة العمل)، حيث بلغ (0.628) (R)، وبلغ معامل التحديد (39.5%) (R<sup>2</sup>)، وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (39.5%) في نسبة التباين في المتغير التابع.

يبين الجدول رقم (15) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، ويمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية الكلية للمتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة).

جدول (15): تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ANOVA

Sig.	F	Mean Square	d.f	Sum of Squares	النموذج 1
0.000	15.116	3.244	5	16.222	Regression

		0.215	116	24.897	Residual
			121	41.119	Total

يتضح من نتائج جدول رقم (15)، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد علو وجود أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في جودة العمل شركات التأمين الأردنية. لأن معنوية (Sig.(F) وقيمتها (0.000) وهي أصغر من (0.05). لذلك يكون نموذج الأنداد ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك يوضح الجدول رقم (25) نتيجة تحليل الأنداد للفرضية الفرعية الأولى.

**جدول (16): نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الثانية**

Sig*	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.		Std. Error	B	
0.000	5.741			0.290	1.667	(Constant)
0.001	3.331	0.352		0.095	0.315	الهيكل التنظيمي
0.116	1.584	0.181		0.072	0.114	المكافآت
0.266	1.118	0.122		0.085	0.095	نمط القيادة
0.288	1.068	0.123		0.074	0.079	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0.002	3.143	0.305		0.074	0.232	الاتصالات الفعالة

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول رقم (16) أن الهيكل التنظيمي له تأثير أكبر ودال إحصائياً في المتغير التابع (جودة العمل)، إذ بلغت قيمة (0.315) (B)، فيما بلغت قيمة (T) له (3.331) ومستوى الدلالة له (0.001) وهي أقل من (0.05)، ويأتي بعده الاتصالات الفعالة له تأثير أقل ودال إحصائياً في المتغير التابع (جودة العمل)، إذ بلغت قيمة (B) (0.232)، فيما بلغت قيمة (T) له (3.143)، ومستوى الدلالة له (0.002) وهي أقل من (0.05)، أما (المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) ليس لهم تأثير في المتغير التابع (جودة العمل)، إذ بلغت قيم (0.114) (B)، (0.095، 0.079) فيما بلغت قيم (1.584) (T)، (1.118، 1.068) ومستوى الدلالة له (0.288، 0.266، 0.116) وهي أكبر من (0.05).

**H01-3** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في كمية الأعمال المنجزة في شركات التأمين الأردنية، ومن أجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد.

**جدول (17): ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة**

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	النموذج
0.444	0.629	0.645	0.803	1

يظهر من الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز)، حيث بلغ (0.803) (R)، وبلغ

معامل التحديد ( $R^2$ ) (64.5%)، وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (64.5%) في نسبة التباين في المتغير التابع.

يبين الجدول رقم (18) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، ويمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية الكلية للمتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة).

### جدول (18): تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ANOVA

Sig.	F	Mean Square	d.f	Sum of Squares	النموذج 1
0.000	42.111	8.328	5	41.642	Regression
		0.198	116	22.942	Residual
			121	64.584	Total

يتضح من نتائج جدول رقم (18)، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في كمية الأعمال المنجزة شركات التأمين الأردنية. لأن معنوية Sig.(F) وقيمتها (0.000) وهي أصغر من (0.05). لذلك يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك يوضح الجدول رقم (19) نتيجة تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

### جدول (19): نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B	
0.001	3.298		0.279	0.919	(Constant)
0.807	0.245	0.020	0.091	0.022	الهيكل التنظيمي
0.778	0.283	0.025	0.069	0.020	المكافآت
0.001	3.377	0.281	0.081	0.275	نمط القيادة
0.000	5.053	0.446	0.071	0.358	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0.003	2.985	0.222	0.071	0.212	الاتصالات الفعالة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول رقم (19) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات له تأثير أكبر ودال إحصائياً في المتغير التابع (كمية العمل المنجز)، إذ بلغت قيمة (B) (0.358)، فيما بلغت قيمة (T) له (5.053) ومستوى الدلالة له (0.000) وهي أقل من (0.05)، ويأتي بعده نمط القيادة له تأثير أقل ودال إحصائياً في المتغير التابع (كمية العمل المنجز)، إذ بلغت قيمة (B) (0.275)، فيما بلغت قيمة (T) له (3.377)، ومستوى الدلالة له (0.001)

وهي أقل من (0.05)، ويأتي بعده الاتصالات الفعالة له تأثير أقل ودال إحصائياً في المتغير التابع (كمية العمل المنجز)، إذ بلغت قيمة (B) (0.212)، فيما بلغت قيمة (T) له (2.985)، ومستوى الدلالة له (0.003) وهي أقل من (0.05)، أما (الهيكل التنظيمي، المكافآت) ليس لهم تأثير في المتغير التابع (كمية العمل المنجز)، إذ بلغت قيم (B) (0.022)، (0.020) فيما بلغت قيم (0.245) (T) (0.778) ومستوى الدلالة له (0.807، 0.778) وهي أكبر من (0.05).

**H01-4** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في الابتكار في شركات التأمين الأردنية. ومن أجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد.

**جدول (20): ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة**

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.678	0.460	0.436	0.552

يظهر من الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) والمتغير التابع (الابتكار)، حيث بلغ (R) (0.678)، وبلغ معامل التحديد (46%) (R<sup>2</sup>)، وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (46%) في نسبة التباين في المتغير التابع.

يبين الجدول رقم (21) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، ويمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية الكلية للمتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة).

**جدول (21): تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ANOVA**

النموذج 1	Sum of Squares	d.f	Mean Square	F	Sig.
Regression	30.127	5	6.025	19.744	0.000
Residual	35.402	116	0.305		
Total	65.529	121			

يتضح من نتائج جدول رقم (21)، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد علو وجود أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في الابتكار شركات التأمين الأردنية. لأن معنوية (F) Sig. وقيمتها (0.000) وهي أصغر من (0.05). لذلك يكون نموذج الأندحار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك يوضح الجدول رقم (22) نتيجة تحليل الأندحار للفرضية الفرعية الأولى.

### جدول(22): نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B	
0.001	3.345		0.346	1.158	(Constant)
0.602	0.522	0.052	0.113	0.059	الهيكل التنظيمي
0.509	0.663	0.072	0.086	0.057	المكافآت
0.001	3.258	0.335	0.101	0.329	نمط القيادة
0.009	2.665	0.290	0.088	0.235	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0.072	1.814	0.166	0.088	0.160	الاتصالات الفعالة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول رقم (22) أن نمط القيادة له تأثير أكبر ودال إحصائياً في المتغير التابع (الابتكار)، إذ بلغت قيمة (B) (0.329)، فيما بلغت قيمة (T) له (3.258) ومستوى الدلالة له (0.001) وهي أقل من (0.05)، ويأتي بعده مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات له تأثير أقل ودال إحصائياً في المتغير التابع (الابتكار)، إذ بلغت قيمة (B) (0.235)، فيما بلغت قيمة (T) له (2.665)، ومستوى الدلالة له (0.009) وهي أقل من (0.05)، أما (الهيكل التنظيمي، المكافآت، الاتصالات الفعالة) ليس لهم تأثير في المتغير التابع (الابتكار)، إذ بلغت قيم (B) (0.059، 0.057، 0.160) فيما بلغت قيم (T) (0.522، 0.509، 0.072) ومستوى الدلالة له (0.509، 0.602، 0.072) وهي أكبر من (0.05).

### ملخص النتائج

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

1- أشارت النتائج إلى أن مستوى الإحصاء الوصفي (الأوساط الحسابية) للأبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بأبعادها (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة)، كانت إيجابية ومرتفعة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية (3.52-4.03) مما يُبرز أهمية ودور وأبعاد المتغير المستقل في شركات التأمين الأردنية.

- 2- أشارت النتائج إلى أن مستوى الإحصاء الوصفي (الأوساط الحسابية) للابعد المتغير التابع (أداء موظفي الموارد البشرية) بابعادها (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل)، كانت إيجابية ومرتفعة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية (3.65-4.03) مما يُبرز أهمية ودور أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة.
- 3- يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الرئيسية الأولى، أنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في أداء الموارد البشرية (جودة العمل، كمية العمل المنجزة، الابتكار، المعرفة في متطلبات العمل) في شركات التأمين الأردنية.
- 4- يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الفرعية الأولى، أنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في المعرفة في متطلبات العمل في شركات التأمين الأردنية.
- 5- يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الفرعية الثانية، أنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في جودة العمل شركات التأمين الأردنية.
- 6- يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الفرعية الثالثة، أنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في كمية الأعمال المنجزة في شركات التأمين الأردنية.
- 7- يتضح من تحليل اختبار الفرضيات للفرضية الرئيسية الرابعة، أنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المكافآت، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة) في الابتكار في شركات التأمين الأردنية.

## التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة، فإن الباحثة توصي بالتالي:
1. التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية.
  2. إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، نطاق الأشراف، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها موظفي إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية.
  3. توصي الباحثة في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة، والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية.

4. توصي الباحثة شركات التأمين الاردنية بتشجيع والابتكار لدى موظفيها واستغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار، وما يترتب على ذلك من مخاطر.
5. توصي الباحثة شركات التأمين الاردنية على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أبو النجا، ماهر (2014). اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر
- أبو جليدة، سعيد (2018) "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأشقر، صلاح محمد (2017). الاتصال الفعال في بيئة العمل (مواضيع في الإدارة)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الاداره، 2017، تم الاطلاع : 10-2020-04.
- السويدي، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية، محافظة اربد، العلوم الادارية، 43 (1): 1-17.
- الشنطي، محمود، (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، صبحي (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عدنان، محمد قاسم (2012). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، ط2، عمان: مكتبة الشرق.
- عيسى، حمد علي عبدالله (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- الفقعاوي، ميسون (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- القريوتي، محمد (2012)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، ط2، عمان: مكتبة الشرق.
- كاظم، حمودة (2002) السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الصفاء.
- كامل بربر، (2015). لارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء.

منار، طلال (2015). مدى تطبيق العدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام في وزارة الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن.

النسور، محمد (2012). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة اربد، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- Abdulqader, C., Shamsudin, F. M. & Ibrahim, H. (2012). Linking human resource practices and organisational performance: Evidence from small and medium organizations in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 32, 27-37.
- Alsrayreh, A. O. (2016). *Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institute in Kenya*, Doctoral dissertation.
- Demir, H. G., & Malinowski, A. T. (2015). Assessing human resource practices alignment A case study *Human Resource Management*, 50(1), 45-64.
- Durrani, H., & Souai, S., (2011). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 282-291.
- Saifalislam, K. M., Osman, A & AlQudah, M.K, (2014), Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(5), 43-46.
- Taylor, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2014). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International review of business research papers*, 4(2), 302-315.

المنافسة وأثرها على اداء الجامعات الخاصة

د. عبدالله صلاح حردان

جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، عمان

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

أدى تراجع الأداء المالي للجامعات الخاصة نتيجة الأوضاع الاقتصادية الى انخفاض القيمة السوقية لها . لذا سعت الجامعات الى رفع معدلات الأداء عبر مجموعة من الاجراءات لاستقطاب الطلبة مما أدى الى زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع التعليمي الهام . ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر حدة المنافسة بين الجامعات الخاصة والمدرجة في بورصة عمان وعددها أربع جامعات على الأداء، وذلك للسنوات 2016-2019 . عملت الدراسة على تحليل الاتجاه باستخدام أربع نسب مالية مشتقة من التقارير المالية من موقع بورصة عمان وهي : صافي الربح الى الإيرادات ، معدل العائد على الموجودات ، معدل العائد على حقوق المساهمين والعائد على السهم . ثم تم استخراج متوسط حسابي لمقارنة أداء الجامعات مع بعضها البعض . توصلت الدراسة الى عدة نتائج، الا أن أبرزها تظهر أن عامل المنافسة نتيجة التغير في عدد الطلبة كان له تأثيرات متناقضة بين الجامعات . ومع ذلك فالنتائج تبين انخفاضا عاما في أداء الجامعات.

أوصت الدراسة بالعمل بكفاءة أكثر لاستغلال موارد الجامعات لتحقيق عوائد أفضل ، كما أوصت باستخدام مؤشرات أخرى لعمل المزيد من التحليل حول أداء الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الجامعات الخاصة ، الأداء المالي ، المنافسة.