



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط

موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية

**The Impact of Employees Empowerment on  
Services Quality: The Moderating Role of  
Enterprise Resource Planning System at  
Jordanian Insurance Companies**

إعداد

رمزي خضر يوسف الغول

إشراف

أ.د سامر فواز الهواري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة (PH.D) في

تخصص إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان 2023/12/28



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

**أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط  
موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية**

إعداد

رمزي خضر يوسف الغول

إشراف

أ.د سامر فواز الهواري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة (PH.D) في

تخصص إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان 2023/12/28

ب

## قرار لجنة المناقشة

أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط  
موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية

# The Impact of Employees Empowerment on Services Quality: The Moderating Role of Enterprise Resource Planning System at Jordanian Insurance Companies

إعداد

رمزي خضر يوسف الغول

إشراف

أ. د. سامر فواز الهواري

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 28/12/2023

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	الجامعة		الدكتور
-----	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	(رئيساً)	الدكتور عبدالله احمد سليمان الشورة
-----	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	(عضواً)	الدكتور خالد محمود سليمان الشوابكة
-----	جامعة الشرق الأوسط	(عضواً خارجياً)	الأستاذ الدكتور احمد علي صالح اللامي
-----	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	(مشرفاً)	الأستاذ الدكتور سامر فواز الهواري

**The World Islamic Sciences & Education University (WISE)**

**Faculty of Graduate Studies**

**Department of Management**



**The Impact of Employees Empowerment on  
Services Quality: The Moderating Role of  
Enterprise Resource Planning System at  
Jordanian Insurance Companies**

**Prepared by**

**Ramzi Khader Yousef Al Ghool**

**Supervisor**

**Prof. Samer Fawaz Alhawari**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy  
(PH.D) in Business Administration at the World Islamic  
Sciences and Education University**

**Date of Discussion: Amman 28 / 12 /2023**

## التفويض

أنا الموقع أدناه رمزي **خضر يوسف الغول** أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من أطروحتي والمعنونة بـ "أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية" ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: **رمزي خضر يوسف الغول**

التاريخ: / /

التوقيع:

ج

## الإهداء

إلى والدتي الغالية التي منحتني الثقة والأمل بالمستقبل وأنارت بدعواتها أمام عيني

شموع الأمل،،،،

والدتي حفظها الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر مفتاحاً للنجاح وأفهمني بعفوية صادقة أن

العلم هو الحياة،،،،

رحمة الله عليه

إلى زوجتي الغالية رعاها الله

إلى أبنائي فلذات أكبادي

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة اهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي،،،،

إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

الباحث

## الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من فضل فوقفتي وسدد خطاي ومنحني القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور سامر فواز الهواري على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة وعلى ما بذله من جهد وإهتمام وعلى ما قدمه من نصائح صادقة وإقتراحات قيمة وتوجيه سديد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعظيم الإمتنان والعرفان والشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الأطروحة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم إستبانه الدراسة، حيث كان لأرائهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في زيادة درجة الصدق الظاهري في فقرات الإستبانه كافة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة ولكل من سهّل لي الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض هذه الأطروحة فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الأردن.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	1-1 المقدمة
3	2-1 أهمية الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 مشكلة الدراسة
6	5-1 أسئلة الدراسة
6	6-1 فرضيات الدراسة
8	7-1 نموذج الدراسة
12	8-1 التعريفات المفاهيمية / الإجرائية
16	9-1 حدود الدراسة
18	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
18	1-2 الدراسات في البيئة العربية
30	2-2 الدراسات في البيئة الأجنبية
47	3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



---

51	<b>الفصل الثالث: الإطار النظري</b>
51	1-3 تمكين العاملين
65	2-3 جودة الخدمات
78	3-3 نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)
91	4-3 التأطير النظري
94	5-3 نبذة عن قطاع التأمين
97	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b>
98	1-4 نوع الدراسة وطبيعتها
98	2-4 الإستراتيجية المتبعة في الدراسة
98	3-4 مجتمع الدراسة
98	4-4 عينة الدراسة
100	5-4 وحدة المعينة
100	6-4 أداة الدراسة
101	7-4 صدق وثبات أداة القياس
103	8-4 مصادر جمع البيانات
103	9-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
104	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات</b>
105	1-5 خصائص أفراد عينة الدراسة
109	2-5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
128	3-5 نتائج إختبار فرضيات الدراسة
139	<b>الفصل السادس: الإستنتاجات والتوصيات</b>
140	1-6 الإستنتاجات
148	2-6 التوصيات
152	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
152	أولاً: المراجع باللغة العربية
156	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

---

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
9	متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة (المتغير المستقل: أبعاد تمكين العاملين)	(1-1)
10	متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة (المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمات)	(2-1)
11	متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة (المتغير التابع: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs))	(3-1)
40	ملخص الدراسات السابقة	(4-1)
99	عدد العاملين الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية	(1-4)
100	مجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	(2-4)
102	قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cranach's Alpha) لمتغيرات الدراسة	(3-4)
105	الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب (الجنس)	(1-5)
106	الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب (الفئة العمرية)	(2-5)
107	الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب (المسمى الوظيفي)	(3-5)
107	الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي)	(4-5)
108	الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)	(5-5)
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين)	(6-5)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده (تفويض السلطة)	(7-5)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده (ثقافة العاملين)	(8-5)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده (العمل الجماعي)	(9-5)

114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (الإستقلالية)	(10-5)
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (حرية الإختيار)	(11-5)
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات)	(12-5)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (الملموسية)	(13-5)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (الإعتمادية)	(14-5)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير (الإستجابة)	(15-5)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (التوكيد "المصدقية")	(16-5)
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (التعاطف)	(17-5)
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المعدل تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)	(18-5)
128	نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة	(19-5)
129	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد تمكين العاملين	(20-5)
130	نتائج اختبار الانحدار المتعدد (Simple Regression) لتأثير تمكين العاملين بأبعاده في جودة الخدمات	(21-5)
132	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى (أثر أبعاد تمكين العاملين في الملموسية)	(22-5)
133	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد (Simple Regression) للفرضية	(23-5)

---

	الفرعية الثانية (أثر تمكين العاملين في الإعتماوية)	
134	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة (أثر تمكين العاملين في الإستجابة)	(24-5)
135	نتائج إختبار الانحدار الخطي المتعدد (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة (أثر تمكين العاملين في التوكيد "المصداقية")	(25-5)
136	نتائج إختبار الانحدار الخطي المتعدد (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة (أثر تمكين العاملين في التعاطف)	(26-5)
137	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية	(27-5)
137	جدول المعاملات للفرضية الثانية	(28-5)

---

ز

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
8	أنموذج الدراسة	(1-1)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
163	إستبانة الدراسة	1
169	مصدر فقرات أداة الدراسة	2
172	أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة	3
173	نتائج التحليل الإحصائي	4

## المُلخَص

أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية

إعداد

رمزي خضر يوسف الغول

إشراف

أ. د. سامر فواز الهواري

تاريخ المناقشة: عمان 2023 / 12 / 28

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resources Planning System- ERPs) كمتغير مُعدل في شركات التأمين الأردنية، وذلك من وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية.

وتكون مُجتمع الدراسة من شركات التأمين الأردنية وعددها (21) شركة، حيث شملت عينة الدراسة (300) عاملاً تم إختيارهم من خلال العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وتكونت وحدة المعاينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا (المدير، ونائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين) في شركات التأمين الأردنية، وأُعدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات، وتم التحليل بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية ((SPSS – Statistical Package for Social Sciences)). وأظهرت النتائج الوصفية أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات تمكين العاملين ككل، جاءت بالمستوى المتوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وجاء متغير (الإستقلالية) بالمرتبة الأولى، ثم جاء متغير (حرية الإختيار) بالمرتبة الثانية، ثم جاء متغير (تفويض السلطة) بالمرتبة الثالثة ثم جاء متغير (ثقافة العاملين) بالمرتبة الرابعة وأخيراً جاء متغير (العمل الجماعي) بالمرتبة الخامسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وتبين أنه يوجد أثر لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحسين أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وهو أثر ذي دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك شركات التأمين الأردنية لمستوى تمكين العاملين ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) والذي ينعكس على جودة الخدمات التأمينية المقدمة منها، وأوصت الدراسة أيضاً بالتأكيد على أهمية تطبيق مدخل تمكين العاملين في مجال جودة الخدمات، لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة الشركات على تقديم الخدمات التأمينية للعملاء، وذلك من خلال العمل على تحسين مداخل بناء جودة هذه الخدمات التأمينية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، جودة الخدمات، نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، شركات التأمين الأردنية.



## **Abstract**

# **The Impact of Employees Empowerment on Services Quality: The Moderating Role of Enterprise Resource Planning System at Jordanian Insurance Companies**

**Prepared by:**

**Ramzi Khader Yousef Al Ghool**

**Supervisor:**

**Prof. Samer Fawaz Alhawari**

**Date of Discussion: Amman 28/ 12 / 2023**

This study aimed to investigate the impact of employee empowerment dimensions (authority delegation, employees culture, colledivism work, independence, and freedom of choice) on service quality dimensions (Tangibility, Reliability, Responsiveness, Credibility, and Empathy) at Jordanian insurance companies, the presence of Enterprise Resource Planning System (ERPs) as a moderating variable. The perspective considered was that of top and middle-level managers in these companies.

The study included a population of (21) Jordanian insurance companies, with a sample of (300) employees selected through proportional stratified sampling. The units of analysis were employees at the top management level (Manger and Assistant Manager) and middle management (Section Heads, and Administrative Staff) in the insurance companies, the study adopted a descriptive-analytical methodology, following a descriptive-inductive approach, and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results showed that the arithmetic averages for the employee empowerment variables as a whole came at a moderate level of importance from the sample's point of view, and the (independence) variable came first, then the (freedom of choice) variable came second, then the (delegation of authority) variable came third, then the variable (Employee culture) ranked fourth, and finally the variable (teamwork) came in fifth place.

The study found a statistically significant impact of employee empowerment on service quality in Jordanian insurance companies. Moreover, the study revealed an impact of Enterprise Resource Planning System (ERPs) in enhancing the effect of employee empowerment on service quality at Jordanian insurance companies. The study recommends that Jordanian insurance companies recognize the level of employee empowerment and the importance of the Enterprise Resource Planning System (ERPs), which reflects on the quality of insurance services provided.

The study also emphasizes the importance of implementing an employee empowerment approach in the field of service quality to contribute to enhancing companies' ability to provide insurance services to customers by improving the quality aspects of these insurance services.

**Keywords:** Employee Empowerment, Service Quality, Enterprise Resources Planning System (ERPs), Jordanian Insurance Companies.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 أهمية الدراسة
- 3-1 أهداف الدراسة
- 4-1 مشكلة الدراسة
- 5-1 أسئلة الدراسة
- 6-1 فرضيات الدراسة
- 7-1 نموذج الدراسة
- 8-1 التعريفات الإجرائية
- 9-1 حدود الدراسة

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، ويشمل توضيح مشكلة الدراسة وفرضياتها وأموذجها الذي يبين شكل العلاقة بين متغيراتها الدراسية، وأهمية الدراسة وأهدافها، وكذلك التعريفات الإجرائية والمفاهيمية، وفي نهاية الفصل تم التطرق الى حدود الدراسة؛ وعلى النحو الآتي:

#### 1.1 المقدمة

إن تمكين العاملين كنظام متناسق ومتراطب بجوانبه التنظيمية والإجتماعية والإنسانية تحتاج إليه المنظمات على إختلاف أحجامها وأنواعها كجانب يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعداداً وتهيئة للعنصر البشري مع التغيير في الجانب التكنولوجي والهيكلية فالمنظمة تشكل نظاماً متكامل، إن الثورة التكنولوجية تمثل أبرز معالم التغيير في الوقت الحالي، والمنظمة التي لا تجيد إدارة موردها البشري ولا تحسن توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة ضمن إطار هيكلي مناسب تُعرض بقاءها وإستمرارها للخطر والفشل. وقد تزايدت أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء بشكل كبير، حيث أصبحت عاملاً حاسماً في تحقيق الرضا، فالخدمة المميزة هي أساس المقارنة بين عروض مقدمي هذه الخدمات، وهذه الخدمة تُعتبر العنصر الأساسي الذي يستند إليه الزبائن للتمييز بين الخدمات المقدمة فعلياً، حيث من الصعب بالفعل إختبار جودة الخدمات بشكل كامل لأن هذا الإختبار يتطلب تجربة فعلية لهذه الخدمات؛ ولهذا السبب لا يكفي وضع إفتراضات وتقديم مقاييس جودة إستناداً إلى توقعات الزبائن، وهذا ينطبق بشكل خاص على خدمات التأمين نظراً لإرتباطها الوثيق بمقدم الخدمة ولا يمكن فصلها بسهولة كما يمكن فعله مع السلع المادية التي يمكن تقييم جودتها من خلال فحص المنتج نفسه.

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resources Planning - ERPs System) يقوم على أساس جمع المعلومات والعمليات من كافة إدارات المنظمة وأقسامها ودمجها في نظام واحد يضم العديد من الأنظمة والأجهزة، بحيث تتم عملية التجميع في قاعدة بيانات واحدة مشتركة وضخمة، حيث يتم توظيف برامج لإدارة الأقسام المختلفة وتكون مخرجاتها على شكل معلومات سليمة، وتتيح قاعدة البيانات الفرصة لمختلف الإدارات والأقسام لتخزين المعلومات وإسترجاعها خلال فترة ممارسة النشاط، أما التصميم البرمجي فإنه يسمح للإدارة بإختيار النموذج اللازم وترتيبه وربطه بالنماذج الخاصة بالموردين وكذلك تسمح بإضافة نماذج جديدة تتعلق بتحسين الأداء (Laudon & Laudon, 2020, 96).

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات من خلال وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير مُعدل، حيث ان تمكين العاملين يساعد على إنجاز الشركات لمهامها وأنشطتها التسويقية بأقل وقت وبكلفة أقل، وهذا يتطلب تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها وزيادة ربحيتها وتحسين حصتها السوقية على حساب المنافسين، كذلك فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يُسهم في تحسين قطاع التأمين من خلال السعي نحو تحسين مستوى جودة الخدمات التأمينية لمواجهة التطورات المتسارعة في هذا المجال عالمياً.

## 2.1 أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة على النحو الآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في المساهمة في تكوين إطار نظري لموضوعات ومتغيرات الدراسة، وتقديم مساهمة نظرية فيما يتعلق بمتغيراتها المتمثلة بتمكين العاملين بأبعاده (نفيوض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) وجودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) بوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير مُعدل، وتسهم هذه الدراسة في إثراء وتعزيز المكتبة العربية بالدارسات والأبحاث التي تتخصص بموضوعات تمكين العاملين، وجودة الخدمات، ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs).

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من الإنتشار الواسع لإستخدام التكنولوجيا بمختلف التقنيات وإدخالها في جميع مجالات الحياة وما تنتج عنه من التدفق الهائل للمعلومات، حيث يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) واحداً من أهم الأنظمة التي ازداد استخدامها في جميع المجالات ومنها المؤسسات الإقتصادية.

### ثانياً: الأهمية العملية:

تأتي هذه الأهمية من إمكانية إستفادة شركات التأمين الأردنية من نتائج هذه الدراسة بالشكل الذي يساعدها للوصول إلى جودة الخدمات، حيث تُقدم هذه الدراسة النتائج والتوصيات لتوضيح أهمية جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية خصوصاً في ظل تنامي حدة المنافسة في قطاع خدمات التأمين وعليه فإن جودة الخدمات تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الإعتبار في نشاطها التسويقي، وبالتالي الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بموضوعات الدراسة الحالية وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية لكل منها والتي تنعكس في تطوير أدائها من خلال بيان أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات والدور المُعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs).

كما تظهر هذه الأهمية عند الحديث عن متطلبات الأطراف الخارجية (المنافسين، والزبائن، والموردين، ومقدمي الخدمات) المتعاملين مع شركات التأمين الأردنية والتي ترصد أداءها وترتقب مستقبلها بالشكل الذي يساعدها في تطوير مجالات عملها وإتخاذ قراراتها وتوجيه أعمالها وتنظيمها على أسس علمية ووفق أعلى مستويات مؤشرات جودة الخدمات، حيث تتيح للشركات الاستفادة في دراسة التحديات والمشاكل التي تعترض سبل التعامل مع أبعاد تمكين العاملين، كما تظهر هذه الأهمية من خلال النظر إلى الإعتبارات التالية:

- 1- يمكن أن يُحقق إضافة متواضعة في مجال دراسة أثر تمكين العاملين كمتغير مستقل في جودة الخدمات كمتغير تابع في شركات التأمين الأردنية بوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير مُعدل، وخاصة في ظل التوجه العالمي المتزايد نحو فلسفة جودة الخدمات وممارساتها في الشركات الخدمية ومنها شركات التأمين الأردنية.
- 2- يعتبر مجال الدراسة مكماً للدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين وبالتالي فهي تشكل مع غيرها مجالاً خصباً لدراسات لاحقة وتوفر قاعدة بيانات ومعلومات حول جودة الخدمات لتستخدمها الشركات الخدمية ومنها شركات التأمين الأردنية في تحقيق أهدافها.
- 3- إمكانية استفادة الشركات الخدمية ومنها شركات التأمين الأردنية من النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

### 3.1 أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى أثر تمكين العاملين بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتمكين العاملين بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.
  - 2- التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لجودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.
  - 3- التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية.

- 4- التعرف إلى أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.
- 5- التعرف إلى أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات بوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير مُعدل في شركات التأمين الأردنية.

#### 4.1 مشكلة الدراسة

كشفت المراجعة للعديد من الأدبيات عن وجود فجوة في مجال البحث التجريبي بشأن جودة الخدمات والإستمرار في تحقيق التقدم، وتم التأكيد على ذلك من خلال عدد من الدراسات السابقة على الدور الفعّال الذي يؤديه تمكين العاملين في جودة الخدمات، فعلى سبيل المثال لا الحصر ركزت دراسة كواديك (2021) على أهمية تفعيل أسلوب تمكين العاملين في الشركات التي تقدم الخدمات والعمل على تحسين الجانب الملموس لتقديم الخدمات للعملاء، كذلك تبين من خلال مطالعة دراسة Nazia (2020) أن تمكين العاملين في الخط الأمامي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة الخدمات، حيث تتنافس شركات التأمين من أجل الحصول على زيادة الحصة السوقية وإستقطاب عملاء جدد، وتسعى هذه الشركات إلى التركيز على التميز.

كما أوصت دراسة Gharib et al. (2022) بضرورة قيام المديرين بتنقيف العاملين مسبقاً حول أهمية التمكين وكيفية إستخدامه أثناء العمل لكونهم يحتاجون إلى التمكين الذي يعتبر مهم بالنسبة للعاملين والذي ينعكس على جودة الخدمات وتعاملاتهم مع الزبائن.

ومن خلال خبرة الباحث المتواضعة وعمله في إحدى شركات التأمين الأردنية فقد لاحظ أن هناك إهتماماً متفاوتاً بين شركات التأمين فيما يتعلق بموضوع جودة الخدمات، حيث إن هذا الموضوع يشكل العنصر الأبرز في قدرة هذه الشركات على المنافسة والبقاء في بيئة الأعمال، وهذا يُشكل ضغط على هذه الشركات لتحسين جودة خدماتها من أجل ضمان بقائها في السوق والتواصل السليم مع زبائنهم.

وبناء على ماسبق، فإن تمكين العاملين يعتبر من المؤشرات المهمة التي يمكن الإستعانة بها من أجل رفع فاعلية الخدمات التي تقدمها شركات التأمين، كما أن زيادة الإهتمام بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يلعب دور مهم في تحسين أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات.

وهذا يتطلب من شركات التأمين إيجاد آلية جديدة تتعلق بالكيفية التي تمكنها من العمل على كافة الأصعدة وبكفاءة عالية لمواجهة متطلبات تحسين جودة خدماتها، مع ضرورة إيجاد آلية لتطبيق

مدخل تمكين العاملين ليعكس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية؟

### 5.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى الأهمية النسبية لتمكين العاملين بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الأهمية النسبية لجودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الأهمية النسبية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الرابع:** ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الخامس:** ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) بوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير مُعدل في شركات التأمين الأردنية؟

### 6.1 فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسة الأولى:**

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في



جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

**Ho1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الملموسية في شركات التأمين الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

**Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإعتمادية في شركات التأمين الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

**Ho1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإستجابة في شركات التأمين الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

**Ho1.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التوكيد "المصدقية" في شركات التأمين الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

**Ho1.5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التعاطف في شركات التأمين الأردنية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

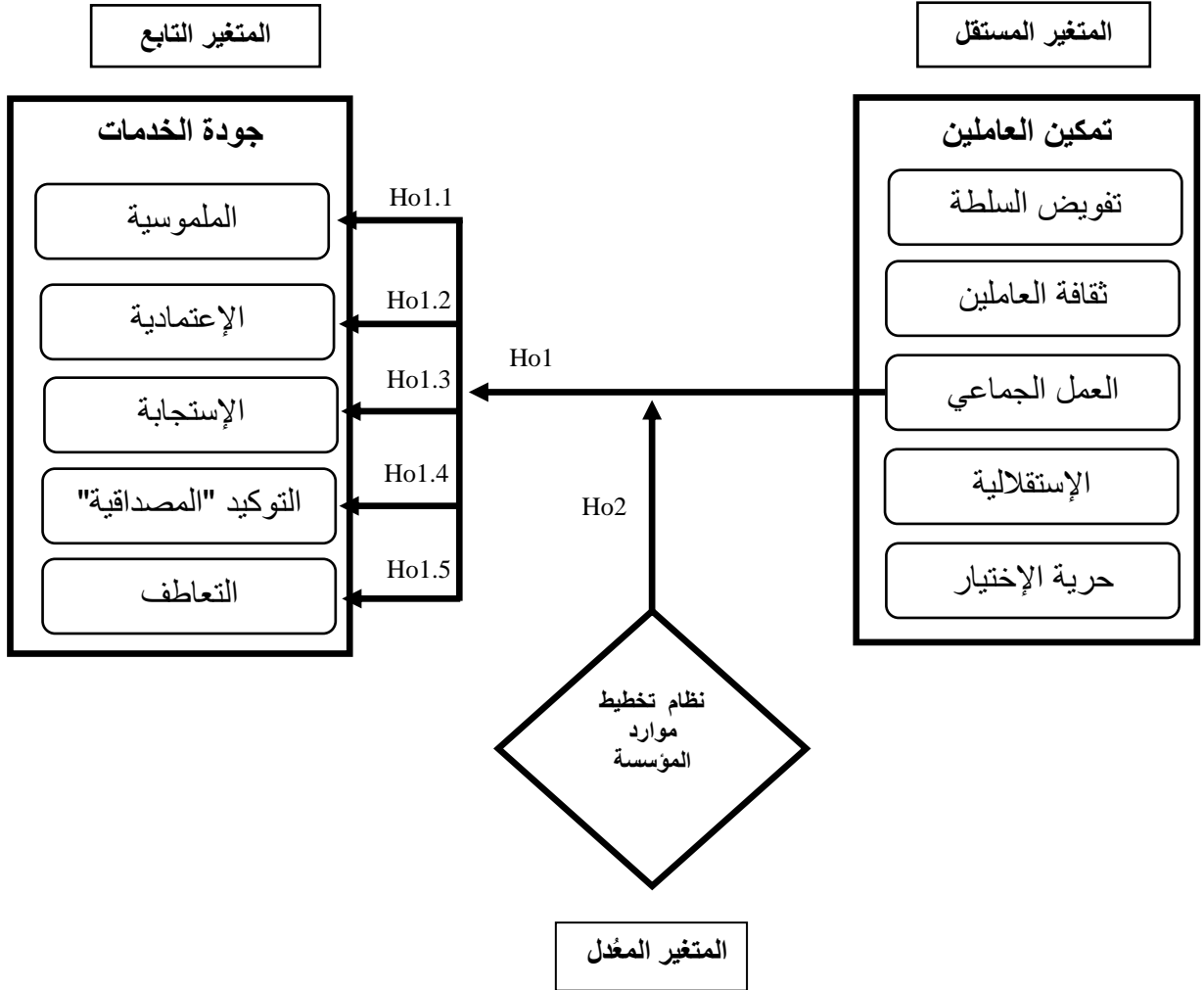
**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تعديل أثر تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعادها مجتمعة (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.

## 7.1 أنموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم نموذج خاص بالدراسة، والشكل التالي رقم (1-1) يوضح أنموذج الدراسة:

شكل (1-1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع والدراسات السابقة.

تم تحديد المتغير المستقل (تمكين العاملين)، والمتغير التابع (جودة الخدمات)، والمتغير المعدل (نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)) بالإعتماد على تكرار المتغيرات في الدراسات السابقة والمثبتة في الجداول (1-1) و(2-1) و(3-1).

## جدول رقم 1-1

متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة (المتغير المستقل: أبعاد تمكين العاملين)

المشاركة في إتخاذ القرارات	الإحترام والتقدير	المشاركة	التدريب	التحفيز	حرية الإختيار	العمل جماعي	ثقافة العاملين	تفويض السلطة		
		√			√	√			دراسة برزو (2023)	
						√		√	دراسة عبود وكاظم (2023)	
		√		√				√	دراسة (2022) Gharib et al.	
					√	√	√	√	دراسة رستم (2022)	
						√		√	دراسة المجالي وبني حمدان (2022)	
					√	√		√	دراسة (2021) Loan et al.	
√	√					√			دراسة (2020) Kamselem et al.	
	√				√	√			دراسة (2020) Nazia	
		√		√		√			دراسة (2018) Islam et al.	
			√					√	دراسة القاضي (2018)	
	√	√				√			دراسة Bello and Bello (2017)	
1	3	4	1	2	4	4	8	2	6	مجموع التكرارات

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الدراسات السابقة.

## جدول رقم 2-1

متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة (المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمات)

التعاطف	التوكيد "المصدقية"	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
√	√	√	√	√	بارانسورمان Parasarman وبيري Berry وزيثامل Zeithaml عام 1985.
		√		√	دراسة الشيخ وعلي (2023)
√	√	√	√	√	دراسة (2022) Gharib et al.
√	√	√	√	√	دراسة رستم (2022)
√	√	√	√	√	أبو جليل والحوامدة (2022)
√	√	√	√	√	دراسة (2021) Loan et al.
√	√	√	√	√	دراسة (2020) Nazia
√	√	√	√	√	دراسة (2020) Kamselem et al.
√	√	√	√	√	Amelia et al. (2021)
√	√	√	√	√	دراسة القاضي (2018)
11	11	12	11	14	مجموع التكرارات

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الدراسات السابقة.

## جدول رقم 3-1

متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة (المتغير المعدل: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs))

نظام إدارة المشاريع	جودة النظام	جودة المعلومات	نظام إدارة علاقات العملاء	نظام إدارة سلسلة التوريد	نظام إدارة الموارد المالية	نظام إدارة البشرية	الدعم التقني	
			√	√	√	√		دراسة لويس (2023)
√	√	√	√	√	√	√	√	دراسة يامين (2023)
√	√		√		√	√		دراسة رضوان (2022)
2	2	1	3	2	3	3	1	مجموع التكرارات

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الدراسات السابقة.

## 8.1 التعريفات المفاهيمية / الإجرائية

**تمكين العاملين Employee empowerment:** تم تعريفه بأنه قيام منظمة الاعمال بشكل غير مباشر باستقاء الدرّس من غيرها من المنظمات التعليمية ليصبحوا أكثر حماس واندفاع في أداء العمل، وهذا يؤدي الى تحسين مستوى انتمائهم لها ويسهم في زيادة الرقابة الذاتية وتبني تصرفات وممارسات التنفيذ الصحيح (الدوري وصالح، 2012، 62).

ويُعرف اجرائياً على أنه منح العاملين في شركات التأمين الأردنية حرية أكبر في العمل، وذلك من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات وتوفير الأجواء المناسبة والعمل بمبدأ الرقابة الذاتية وإعدادهم سلوكياً وتقنياً، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأبعاد هي: (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار)، ومجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 1 إلى 35.

**تفويض السلطة Delegation of authority:** يمكن تعريف تفويض السلطة على أنه الأسلوب القيادي بالإدارة بالتفويض، وهو الذي يَمنح للمستويات الإدارية سُلطة وصلاحيات أوسع، حيث يتمحور هذا الأسلوب بشكل خاص حول منح الحق في إتخاذ القرارات لتسيير الأعمال في المنظمة (Malone, 2017).

ويُعرف اجرائياً على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تخويل الفرد لإنجاز أعمال محددة وتفويض السلطة أو الصلاحية لعاملين في المستويات الإدارية الأخرى في شركات التأمين الأردنية ومنحهم حق إتخاذ القرارات في المواقف والحالات التي تحتاج إلى قرار للمساهمة في إستمرارية الأعمال، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 1 إلى 7.

**ثقافة العاملين Employee culture:** يُعرف على أنه أداة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على جعل سلوكياتهم بشكل أفضل من خلال توفير أنظمة وقواعد ولوائح رسمية وغير رسمية في المنظمة مثل الصدق والتعاون والثقة والعدل والمساواة (كواديك، 2021).

ويُعرف اجرائياً على أنه مدى وجود أداة لتوجيه سلوك العاملين في شركات التأمين الأردنية مثل (قيم التعاون، والثقة، والإحترام المتبادل، والمسؤولية الجماعية وروح الفريق، والعدالة والمساواة، والتطوير والتحسين المستمر)، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 8 إلى 14.

**العمل الجماعي Teamwork:** يُعبر عنه بمدى التعاون بين الأفراد ذوي المهارات المتعددة الذين يؤدون الواجبات والمهام في بيئة ومناخ عمل محفز للعمل بروح الفريق الواحد، ولديهم الإحساس المشترك في المسؤولية نحو تلك الواجبات والالتزام التام بالقيم والعادات السائدة (Harrington-mackin, 2014, 45).

ويعرف اجرائياً على أنه مدى تعاون العاملين في شركات التأمين الأردنية وتماسكهم والعمل بروح الفريق الواحد من أجل التوصل إلى وضع حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستمابنة من 15 إلى 21.

**الإستقلالية Independence:** يمكن تعريفها بأنها العملية التي تقوم على تقييم نتائج الأعمال من خلال إصدار تقرير لنيل الثقة والحرية في التصرف والإختيار فيما يتعلق بإنجاز المهام من جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (رستم، 2022).

وتعرف اجرائياً على أنها شعور العاملين في شركات التأمين الأردنية بحرية التصرف والإختيار عندما يرتبط الأمر بإنجاز المهام، فيصبح لهم الحق في إختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة لتنفيذ العمل وبما يتناسب مع وجهة نظرهم وتقديرهم الخاص، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستمابنة من 22 إلى 28.

**حرية الإختيار Freedom of choice:** يمكن إعتبارها بأنها درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق وإجراءات تنفيذ مهام عملهم بشكل يساعدهم على المشاركة في إتحاذ القرارات المتعلقة بأداء عملهم بشكل فعال (Moorhead & Griffin, 2020, 65).

وتُعرّف من الناحية الإجرائية على أنها درجة الحرية التي يتمتع بها عملي شركات التأمين الأردنية في إختيار الأساليب والإجراءات التي تمكنهم من تنفيذ واجباتهم ومهامهم المتعلقة بعملهم، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستمابنة من 29 إلى 35.

**جودة الخدمات Quality of services:** ويمكن تعريف جودة الخدمات بأنها مقياس نوعي يُستخدم لتقييم مدى تلبية الخدمة لتوقعات وإحتياجات الزبائن والقدرة على التحكم بالمتغيرات المختلفة لتحقيق التميز في تلبية رغبات الزبائن (بالمر، 2018).

وتعرف إجرائياً على أنها المعايير المستخدمة من قبل الزبائن للحكم على جودة الخدمات المقدمة من شركات التأمين الأردنية والتي تُشكل إدراكاتهم لها وتقييمهم لها من حيث التميز والتفوق الكلي لها من حيث جودتها وفعاليتها.

وقد قدم باراسورامان Parasurman وبييري Berry وزيثامل Zeithaml عام 1985 مقياساً لجودة الخدمات مكون من خمسة أبعاد أُطلق عليها نموذج جودة الخدمات (سيرف كوال SERVQUAL) حيث يتم قياس جودة الخدمات من خلال الأسئلة وذلك لقياس الفجوة بين توقعات الزبائن لجودة الخدمات وبين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمات، ونموذج سيرف كوال هو عبارة عن إستمارة مؤلفة من (22) بنداً صممت من أجل فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم الزبائن لجودة خدمة التأمين، وهو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية حيث يمكن تعديله بسهولة ليضع بالإعتبار متطلبات الزبائن، وهذه الأبعاد الخمسة تشمل (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 36 إلى 70.

**الملموسية Tangible:** يمكن تعريفها بالبُعد الذي يهتم بالأشياء التي ترتبط بالمرافق والمعدات ومظهر العاملين والأجهزة التقنية والمعدات والتجهيزات وتصميم والديكورات التي يلمسها الزبائن أثناء تلقيهم للخدمة (Lovelock & Wirtz, 2014, 116).

وتعرف إجرائياً على أنها الأشياء المادية الملموسة المتوفرة في بيئة العمل في شركات التأمين الأردنية مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع خدمة التأمين المقدمة، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 36 إلى 42.

**الإعتمادية Reliability:** يمكن تعريفها بالبُعد الذي يهتم بتقديم الخدمات الموعودة بكل دقة وصدق وموثوقية، وفي الوقت المحدد، وبتقنة ودقة حاسمة لجودة الخدمات (Nazia, 2020).

وتعرف إجرائياً على أنها المقدرة على الإلتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الإعتماد على شركات التأمين الأردنية والإحتفاظ بسجلات حديثة ودقيقة، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 43 إلى 49.



**الإستجابة Response:** يمكن تعريفها بقدرة مقدم الخدمة وإستعداده لتقديم الخدمات إلى الزبائن بشكل دائم وفي المكان والوقت الذي يحتاجه الزبون، كذلك درجة إستجابة العاملين لطلبات الزبائن ومشاكلهم بحيث تعكس سرعة الإنجاز وحل مشاكلهم (Kotler & Armstrong, 2016, 73).

وتُعرف اجرائياً على أنها إعلام الزبائن بالوقت الصحيح لتأدية خدمات التأمين والحصول على الخدمة فورية والرغبة لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية لأداء الخدمات وإهتمام العاملين بتلبية طلبات الزبائن، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 50 إلى 56.

**التوكيد (المصداقية) Credibility:** يمكن تعريفها بأنها مقدار معرفة العاملين وقدرتهم على غرس الثقة لدى الزبائن ويتم ذلك عندما تقوم المنظمة بالوفاء بتعهداتها تجاه الزبائن في تنفيذ الخدمات المعلنة ووفق لما تم الترويج لها (الضمور، 2015، 92).

ويُعرف إجرائياً على أنه مدى وجود عاملين في شركات التأمين الأردنية يتسمون بالأمانة والجدية في التعامل مع الزبائن، حيث يتضمن هذا الجانب أيضاً وجود عاملين ذو أخلاق عالية ولا يقتصر التوكيد على الجانب الفردي فقط بل يشمل أيضاً الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إداراتهم، وينعكس ذلك بشكل كبير على جودة الخدمات التأمينية المقدمة ويساهم في تقديم خدمة تأمينية أفضل، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 57 إلى 63.

**التعاطف Empathy:** يمكن تعريفها بأنها مدى الرعاية والإهتمام التي يبديها مقدم الخدمة لحاجات الزبائن ودرجة تفهمه لرغباتهم وقدرته على تحديدها من خلال إيجاد الحلول بطرق إنسانية راقية (معلا، 2019، 79).

ويُعرف إجرائياً على أنه حُسن التعامل ومدى الإهتمام بزبون دون الآخر ومدى معرفة العاملين بحاجات الزبائن ومصلحة الزبون ومدى ملائمة أوقات عمل شركات التأمين الأردنية مع الزبائن، وتم قياس هذا البُعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستبانة من 64 إلى 70.

**نظام تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resources Planning System:** يُعرف على أنه مجموعة من الأدوات المتعلقة بنمذجة الأنشطة التي تؤديها منظمات الأعمال وبما يضمن تسريع العمليات، وتحقيق المرونة، وإيجاد آليات تنفيذ كافة الأنشطة بغية ضمان إستمرارية التحسين المستمر وبما ينسجم ويتوافق مع متطلبات العمل في منظمة الأعمال (Laudon & Laudon, 2020, 113).

ويُعرف إجرائياً على أنها حزمة برمجيات تطبيقية مناسبة تتضمن حلول متكاملة للوظائف الرئيسية في شركات التأمين الأردنية ابتداءً من إدارة سلسلة التوريد والأنظمة المحاسبية والمالية وإدارة علاقات الزبائن وإدارة الموارد البشرية، وهذه الأنظمة مصممة بطريقة تهدف إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للشركة عن طريق توليد المعلومات ذات الخصائص العالية مثل الدقة المتناهية والوقت المناسب وغيرها من الخصائص، وتهدف إلى ربط الأطراف ذوي الصلة بالشركة من الزبائن والموردين والعاملين والمنظمات ذات علاقة من خلال شبكات التواصل، وتم قياس هذا البعد من خلال مجموعة من الأسئلة في الإستمابنة من 71 إلى 82.

### 9.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: تتمثل الدراسة في التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة: المتغير المستقل وهو تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار)، والمتغير التابع وهو جودة الخدمات بأبعاده المتمثلة بـ (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصداقية"، والتعاطف) والمتغير المُعدل وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs).

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (21) شركة.

**الحدود الزمانية:** تم إنجاز الدراسة بين عامي 2023/2024.

**الحدود البشرية:** تتمثل بالعاملين في المستويات الإدارية العليا (المدير، ونائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين) في شركات التأمين الأردنية كونهم الأكثر معرفة ودراية بمفهوم تمكين العاملين وجودة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs).

## **الفصل الثاني:**

### **الدراسات السابقة**

**1-2 الدراسات في البيئة العربية**

**2-2 الدراسات في البيئة الأجنبية**

**3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

## الفصل الثاني:

### الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التي تتناول موضوع البحث الحالي والتي ترتبط بشكل مباشر بالمتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة، فيما يلي نظرة عامة على بعض هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، حيث بلغت عدد الدراسات بالبيئة العربية (15) دراسة، وعدد الدراسات باللغة الإنجليزية (8) دراسات.

#### 1.2 الدراسات في البيئة العربية

##### المحور الأول: دراسات تناولت التمكين

دراسة برزو (2023) بعنوان: دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين - أربيل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (مشاركة المعلومات، والحرية والإستقلالية، وملكية المعرفة، والعمل الجماعي، والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والسرعة، والدقة، والأمان، والسرية، والرضا)، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة تتألف من (164) شخصاً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صلاح الدين أربيل/العراق، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS – Statistical Package for Social Sciences).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.703) عند مستوى معنوية (0.01) وأشارت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين تبني إستراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية وهذا يدل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين.

وأوصت الدراسة بتشجيع الكليات على إيلاء اهتمام كبير لإستراتيجية تمكين العاملين لتحقيق الميزة التنافسية، مع تقديم بعض الاقتراحات المفيدة بشأن الدراسات المستقبلية.

دراسة الدليمي (2023) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في بناء الثقافة المنظمة بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً "دراسة تطبيقية في شركات الإتصالات العراقية".

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر القيادة التحويلية في بناء الثقافة المنظمة في شركات الإتصالات العراقية بوجود التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والمشاركة في مشاركة المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) كمتغير وسيط، تم تنفيذ الدراسة من

خلال دراسة تطبيقية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وشملت العينة (231) فرداً من العاملين في جميع المستويات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم إختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على بناء الثقافة المنظمة بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الاتصالات العراقية، وأستندت هذه النتائج إلى الارتباط المباشر بين أسلوب القيادة ورضا العملاء على خدمات الاتصالات المقدمة. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز القيادة التحويلية وتمكين العاملين في شركات الاتصالات العراقية.

**دراسة عبود وكاظم (2023). بعنوان: تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الأداء المصرفي "بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده ( تفويض السلطة، وبناء فرق العمل، والمشاركة بالمعلومات، والتحفيز، والتدريب) في متغير الأداء المصرفي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) حيث تم إختيار تمكين العاملين كمتغير مستقل كونه أداة فاعلة لتحقيق تغييرات في أسلوب إدارة العمل بهدف تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ونوع الدراسة دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الأكاديمين، وعينة الدراسة هم قيادات إدارية وموظفين في المصارف العراقية الخاصة وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (165) مشاركاً، وتم إختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين والأداء المصرفي وبلغت قيمة معامل الإرتباط (0.799) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث تم الإشارة إلى أن المصارف المدروسة في هذا البحث لا تولي إهتماماً كافياً لفتح قنوات الحوار مع الموظفين ولا تعتبر آراءهم بشكل جاد.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة التوجه نحو تحسين تمكين العاملين في المصارف، وتعزيز دور المشاركة الفعّالة للموظفين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، كما يتعين على المصارف أن تضع خططها الإستراتيجية بمشاركة فعّالة من الموظفين، حيث يمكن لإقتراحاتهم وآرائهم أن تسهم في تحسين الأداء المصرفي.

## دراسة رستم (2022) بعنوان: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية) ومستوى جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والمصادقية، والتعاطف) في المصرف التجاري السوري، وكذلك بيان الدور الذي يؤديه مدخل تمكين للعاملين في تحسين وتطوير جودة الخدمة المصرفية، وتكونت عينة الدراسة من (332) من الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية في المصرف، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن واقع التمكين ومستوى جودة الخدمة في المصرف التجاري السوري كانت بمستوى "مرتفع"، وأن بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي كما تبين أن هنالك ضعف كبير في إشراك العاملين في المصرف قيد الدراسة في عمليات صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات صياغة وتحديد ووضع الأهداف وتشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة.

## دراسة المجالي وبني حمدان (2022) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والتدريب، والإستقلالية، والتحفيز) في الرشاقة التنظيمية بأبعاده (الرشاقة في إتخاذ القرارات، ورشاقة الإستشعار، ورشاقة الممارسة) في شركات التأمين الأردنية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لإختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (22) شركة وعدد العاملين (2809) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظف من (5) شركات بواقع (50) موظف من كل شركة.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.899) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) ومعامل التحديد (0.808) أي ما قيمته (80.8%) من الرشاقة التنظيمية يعود الى تمكين العاملين ، ويشير إلى إهتمام شركات

التأمين في الأردن في التمكين الوظيفي بأبعادها لما له أثر على الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى لما له أثر كبير على تطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تفويض الصلاحيات لمساعدة العاملين في إنجاز الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، بالإضافة إلى تنفيذ دورات تدريبية للتعامل مع الأزمات.

**دراسة كواديك (2021) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون "حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل الجماعي المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) في تحسين جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والمصدقية، والتعاطف) من أجل إكتساب ونيل الرضا والولاء وذلك من خلال دراسة حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي في الجزائر، وتم الإعتماد على التجارب الرائدة لبعض المؤسسات الخدمية التي تبنّت وطبقت أسلوب تمكين العاملين من أجل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على إعتبار أنه النهج الأكثر إنسجاماً مع تحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال الإستبانة وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق أسلوب تمكين العاملين كان "متوسط" وأن القيمة الإحتمالية لجميع الفئات المدروسة أقل من مستوى معنوية (0.05) وأن تطبيق أسلوب تمكين العاملين من الأساليب التي تعطي الطابع المميز في قطاع الخدمات لأن العاملين في قطاع الخدمات على إتصال مباشر مع الزبائن، وبالتالي إذا كان للعاملين صلاحيات واسعة فإن ذلك سوف يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائه للواجبات المناطة له، وهذا بدوره سينعكس على مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية كذلك العمل على تحسين الجانب الملموس لتقديم الخدمة مثل (تحسين مظهر المؤسسة، وتحسين أماكن الإستقبال ومكاتب العاملين والمكاتب الخلفية، والإعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للعملاء).

دراسة كودايك (2020) بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات العمومية لولاية المدية "دراسة تحليلية" (2008-2018).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة، وتفويض السلطة، والإحترام والتقدير، ووعي العاملين، والإستقلالية، وفرق العمل) في جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد، والتعاطف) في المؤسسات العمومية لولاية المدية – الجزائر، وقد تم إجراء دراسة تحليلية في (13) مؤسسة للصحة العامة وتم توزيع الإستبانة لجمع البيانات باللغتين العربية والفرنسية، وأعدمت الدراسة على (435) مستجيب من أصل (4765) فرداً يعملون في مؤسسات الصحة العامة من (إداريين، وأطباء، وممرضات، وأطباء نفسيين، وعلماء أحياء) وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن أبعاد تمكين العاملين جاءت بمستوى "متوسط" بالمقارنة بأبعاد مرتفعة من جودة الخدمات الصحية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتحقيق جودة الخدمات الصحية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان لجميع الفئات (0.442، 0.506) وأن القيمة الإحتمالية لجميع الفئات المدروسة أقل من مستوى معنوية (0.05).

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بمدخل تمكين العاملين لكونه يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي بما في ذلك تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى المستفيدين في منشآت الصحة العامة بولاية المدية.

دراسة الدوري (2018) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (حرية الإختيار، ومعنى العمل، والقدرات والكفاءات الذاتية، وتطوير العمل) في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أما مجتمع الدراسة فتكون من شركة زين للاتصالات الأردنية، أما عينة الدراسة فتم إختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة زين والبالغ عددهم (385) عاملاً، حيث تم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة.

وأشارت النتائج إلى أثر للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إستناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (4.46) وهي أكبر من القيمة الجذرية على مستوى دلالة (0.05) كما



أن مستوى المعنوية (Sig.=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث يعكس ذلك على وجود أثر لتمكين العاملين في الأداء الوظيفي في شركة زين للاتصالات الأردنية، ويعود ذلك إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة مما يساعد في تحقيق الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص لتعزيز الأداء وضرورة تبني الإدارة العليا مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل وتجسيد الخبرة العملية المتراكمة.

### دراسة القاضي (2018) بعنوان: أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمة المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاثراء الوظيفي، زيادة المعرفة) على جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة السريعة، والأمان) المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، وأستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد المشاركين فيها (89) مستجيب تم إختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في شركات التأمين الإسلامية الأردنية وهي الأولى للتأمين الإسلامية للتأمين، وأعمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن المتغير المستقل تمكين العاملين له أثراً معنوياً في المتغير التابع جودة الخدمات ويظهر ذلك من خلال (F) المحسوبة والبالغة (97.309) وهي قيمة معنوية اقل من (0.05) وهو ما يشير إلى معنوية الأنموذج، وتدل (R) والبالغة (0.523) على أستراتيجية التمكين وتفسير ما نسبته (52.3%) من التغيرات الحاصلة على جودة الخدمات، وتبين أن هذه الشركات تهتم بإستراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات، وتبين أيضاً أن إستراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بتدريب وتأهيل العاملين وتحسين قدراتهم على إتخاذ القرارات وتمكينهم بوظائفهم لكون ذلك يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

### المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الخدمات

دراسة الشيخ وعلي (2023) بعنوان: أثر جودة الخدمات الصحية على ولاء عملاء التأمين الصحي بولاية الجزيرة - السودان لعام 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الملموسية، والإهتمام، والأمان، والإستجابة) على ولاء العملاء في قطاع التأمين الصحي بولاية الجزيرة في السودان، حيث تتمثل المشكلة المركزية للدراسة في التلاشي التدريجي لجودة الخدمات الصحية في السودان نتيجة للتحديات الاقتصادية التي تواجه البلاد وهو ما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة في مجال التأمين الصحي وبالتالي على رضا وولاء عملاء هذا القطاع.

واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تتألف من (138) فرداً، وتم اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الملموسية على ولاء العملاء في شركات التأمين حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.64) ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.418) أي أن (41.8%) من التغيير في ولاء العملاء ناتج عن التغيير في بُعد الملموسية، وأشارت النتائج إلى أن بُعد الإستجابة أكثر الأبعاد تأثيراً على ولاء العملاء حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.815) ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.665) أي أن (66.5%) يليه بُعد الأمان ثم بُعد الإهتمام أما بُعد الملموسية هو أقل تأثيراً. وأوصت الدراسة بإعطاء اهتمام أكبر لمعايير جودة الخدمات وضرورة الإهتمام بتوفير الأجهزة الطبية الحديثة بالإضافة إلى اختيار المواقع المناسبة التي يسهل على العميل الوصول إليها.

دراسة أبو جليل والحوامدة (2022) بعنوان: الدور الوسيط لجودة الخدمة في دراسة أثر استخدام التطبيقات الذكية على السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات أجهزة التكيف المنزلي في مدينة عمان "دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لجودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف) في تأثير التطبيقات الذكية على السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات أجهزة التكيف المنزلي في مدينة عمان - الأردن، تمت دراسة مجتمع البحث والذي يشمل مستخدمي أجهزة التكيف المنزلي الذين يتسوقون في مدينة عمان، وبلغت عينة الدراسة (400) مشارك وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الإستبانة، وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وباستخدام برنامج (Amos) المدعم بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن أثر التطبيقات الذكية على السلوك الأخلاقي هو أثر ذو دلالة إحصائية إذ أن مستوى الدلالة (Sig.=0.000) وقيمة معامل الارتباط (R=0.41) مما يؤكد أن العلاقة موجبة بين التطبيقات الذكية والسلوك الأخلاقي.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير التطبيقات الذكية التي تسهل تبادل المعلومات والبيانات مع الزبائن بشكل أفضل وإيجاد خطط مستقبلية لتحسين جودة الخدمات وتعديلها من خلال تقديم خدمات تتوافق مع البيانات الزمنية والمواصفات التي يتطلبها تكييف الهواء المنزلي.

### دراسة رستم (2022) بعنوان: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية) ومستوى جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والمصدقية، والتعاطف) في المصرف التجاري السوري، وكذلك بيان الدور الذي يؤديه مدخل تمكين للعاملين في تحسين وتطوير جودة الخدمة المصرفية، وتكونت عينة الدراسة من (332) من الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية في المصرف، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن واقع التمكين ومستوى جودة الخدمة في المصرف التجاري السوري كانت بمستوى "مرتفع"، وأن بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي كما تبين أن هنالك ضعف كبير في إشراك العاملين في المصرف قيد الدراسة في عمليات صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات صياغة وتحديد ووضع الأهداف وتشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة.

### دراسة شبيرة وبن سعادة (2022) بعنوان: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا الزبون "دراسة حالة (CNEP) البنك الوطني للتوفير والإحتياط بوكالة قالمة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الدليل المادي، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) كمدخل في تحقيق رضا الزبائن، وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بوكالة قالمة – الجزائر.

وأستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد المشاركين فيها (100) زبون، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على إعتبار أنه النهج الأكثر إنسجاماً مع تحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وأشارت النتائج إلى أن العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية المتمثلة في (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف) وبين رضا الزبائن كانت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية "موجبة/متوسطة" وأن قيمة معامل الارتباط (0.537) وأن قيمة Sig. (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.01) لدى عملاء الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بوكالة قائمة في الجزائر، وسعي البنك إلى بلوغ ما وراء الجودة من خلال التميز في تدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع الزبائن وتحقيق رضاهم. وأوصت الدراسة بالتركيز على رضا الزبائن لأن الجودة العالية تحقق رضا عالي لدى الزبون وبالتالي كسب زبائن جدد وتحقيق الرضا التام والذي بدوره سيحقق أرباح عالية نتيجة الإحتفاظ بالعملاء.

**دراسة كواديك (2021) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون "حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل الجماعي المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) في تحسين جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والمصادقية، والتعاطف) من أجل إكتساب ونيل الرضا والولاء وذلك من خلال دراسة حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي في الجزائر، وتم الإعتماد على التجارب الرائدة لبعض المؤسسات الخدمية التي تبنّت وطبقت أسلوب تمكين العاملين من أجل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على إعتبار أنه النهج الأكثر إنسجاماً مع تحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال الإستبانة وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق أسلوب تمكين العاملين كان "متوسط" وأن القيمة الإحتمالية لجميع الفئات المدروسة أقل من مستوى معنوية (0.05) وأن تطبيق أسلوب تمكين العاملين من الأساليب التي تعطي الطابع المميز في قطاع الخدمات لأن العاملين في قطاع الخدمات على إتصال مباشر مع الزبائن، وبالتالي إذا كان للعاملين صلاحيات واسعة فإن ذلك سوف يؤثر

بشكل إيجابي على مستوى أدائه للواجبات المناطة له، وهذا بدوره سينعكس على مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية كذلك العمل على تحسين الجانب الملموس لتقديم الخدمة مثل (تحسين مظهر المؤسسة، وتحسين أماكن الإستقبال ومكاتب العاملين والمكاتب الخلفية، والإعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للعملاء).

### دراسة كودايك (2020) بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات العمومية لولاية المدية "دراسة تحليلية" (2008-2018).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة، وتفويض السلطة، والإحترام والتقدير، ووعي العاملين، والإستقلالية، وفرق العمل) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد، والتعاطف) في المؤسسات العمومية لولاية المدية – الجزائر، وقد تم إجراء دراسة تحليلية في (13) مؤسسة للصحة العامة وتم توزيع الإستبانة لجمع البيانات باللغتين العربية والفرنسية، وأعدمت الدراسة على (435) مستجيب من أصل (4765) فرداً يعملون في مؤسسات الصحة العامة من (إداريين، وأطباء، وممرضات، وأطباء نفسيين، وعلماء أحياء) وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن أبعاد تمكين العاملين جاءت بمستوى "متوسط" بالمقارنة بأبعاد مرتفعة من جودة الخدمات الصحية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتحقيق جودة الخدمات الصحية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان لجميع الفئات (0.442، 0.506) وأن القيمة الإحتمالية لجميع الفئات المدروسة أقل من مستوى معنوية (0.05).

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بمدخل تمكين العاملين لكونه يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي بما في ذلك تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى المستفيدين في منشآت الصحة العامة بولاية المدية.

### المحور الثالث: دراسات تناولت نظام تخطيط موارد المؤسسة

دراسة لويس (2023) بعنوان: أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء التشغيلي "دراسة تطبيقية على شركات قطاع الدواء بالقاهرة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بأبعاده (نظام إدارة الموارد المالية، ونظام إدارة الموارد البشرية، ونظام إدارة سلسلة التوريد، ونظام إدارة علاقات العملاء، ونظام إدارة المشاريع) على الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، والتكلفة، والمرونة، وسرعة التسليم، والبحوث والتطوير) وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على شركات قطاع الدواء بالقاهرة - مصر، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب الإستقصاء في جميع البيانات وتم إعتقاد أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم عينة الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (372) مفردة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت نتائج الدراسة أن هناك تأثير جوهري لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على الأداء التشغيلي في شركات قطاع الدواء بالقاهرة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.537) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تخطيط موارد المؤسسة في الشركات ضمن جميع أقسام العمل وبشكل أكثر فاعلية، وربط عملية إدارة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بالأداء التشغيلي للشركات بهدف تحسين الأداء لها.

دراسة يامين (2023) بعنوان: أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في الأداء المالي للبنوك "دراسة حالة البنك العربي والبنك الإسلامي الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في الأداء المالي للبنوك وذلك من خلال دراسة حالة البنك العربي حيث تم إختياره لتمثيل البنوك التجارية الأردنية والبنك الإسلامي الأردني، وأستخدمت الدراسة مقاييس منها (مقياس العائد على الإستثمار، ومقياس العائد على حقوق الملكية، والعائد على الأسهم)، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من العام (2002 - 2015)، وقد استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لإختبار أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في النسب المالية المستخدمة في كل بنك على حدة.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على النسب المالية عند كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية التي تساوي (2.2) وإذا كانت الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) المالية المستخدمة في البنك العربي والبنك الإسلامي

الأردني، كما تبين وجود أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في العائد على الإستثمار للبنوك المشمولة بالدراسة من خلال النسب المالية المستخدمة في كل بنك على حدة، وتبين وجود أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في الأداء المالي للبنوك من خلال النسب المالية المستخدمة في كل بنك على حدة

وأوصت الدراسة بضرورة التطبيق الفعال لنظام (ERPs) في البنوك الأردنية وفي جميع أقسام العمل والحرص على التدريب المستمر للمديرين والعاملين على استخدام النظام للحصول على أفضل النتائج المرجوة منه.

**دراسة رضوان (2022) بعنوان: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة - "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية - الجزائر"**

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) على مستوى الشركتين (مجمع سيدر الحجر للحديد والصلب، وشركة كوندور) في الجزائر، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على واقع هذين النظامين على مستوى هاتين المؤسستين من خلال عينة من (565) إطاراً على مستوى الشركتين، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وباستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتم إختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط (0.774) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) ومعامل التحديد (0.599) أي ما قيمته (59.9%) من التغيرات في اليقظة الإستراتيجية يعود إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) .

وأشارت النتائج إلى ضرورة تعميم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بشكل شامل على مستوى الشركتين، وإيلاء أهمية أكبر لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على مستوى هذا المجمع وكذلك على نطاق أقل على مستوى شركة كوندور.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام الدولة على تشجيع المؤسسات على إعتتماد نظامي تخطيط موارد الشركات (ERPs) واليقظة الاستراتيجية، وذلك بسبب الفوائد الكثيرة التي تقدمها وتجاوز الصعوبات والعقبات المتنوعة التي تعيق تحقيق النتائج الجيدة المرجوة من إعتمادهما.

## 2.2 الدراسات في البيئة الأجنبية

المحور الاول: دراسات تناولت التمكين

دراسة (Gharib et al. (2022 بعنوان:

### Impact of Empowerment Types on Service Quality: A Case Study among SMEs

أثر انماط التمكين في جودة الخدمة "دراسة حالة على الشركات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنواع التمكين بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرارات، والحوافز المادية والمعنوية، وفرق العمل، وتفويض السلطة) في جودة الخدمة بأبعادها (الإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية) بين الشركات الصغيرة والوسطى في إقليم كردستان العراق.

وتم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة وطرح العديد من الأسئلة المتعلقة بالتمكين على العاملين بينما تم طرح الأسئلة المتعلقة بجودة الخدمة على عملاء المؤسسة المعنية، وتكونت العينة من (154) مستجيب من العاملين و(200) مستجيب من الزبائن، وتم دمج بيانات الزبائن مع البيانات من العاملين لإختبار الفرضيات، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد تحليل الصلاحية والموثوقية لأدوات الدراسة تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات.

وأشارت النتائج إلى أن التمكين النفسي كان له تأثير سلبي على تصورات الزبائن حول جودة الخدمة وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.155) وقيمة (P) (0.025)، وتبين أن التباين في جودة الخدمة بلغ (14%) للتمكين النفسي و(12%) للتمكين الهيكلي، وتم إكتشاف أن التمكين يؤثر بشكل سلبي وليس إيجابي على جودة الخدمة؛ والسبب في ذلك هو إستخدام العاملين للتمكين بطريقة خاطئة أثناء التصرف مع الزبائن، مما يؤثر على رضا الزبائن ويؤدي إلى التأثير على جودة الخدمة أيضاً. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتنقيف العاملين مسبقاً حول أهمية التمكين وكيفية إستخدام التمكين أثناء العمل لكونهم يحتاجون إلى التمكين الذي يعتبر مهم بالنسبة للعاملين والذي ينعكس على تعاملاتهم مع الزبائن.



دراسة Loan et al. (2021) بعنوان:

### **Service Climate and Empowerment for Customer Service Quality among Vietnamese Employees at Restaurants - South Korea**

مناخ الخدمة وتمكين العملاء لجودة خدمة الزبائن ضمن عاملي المطاعم في فيتنام - كوريا الجنوبية

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين مناخ الخدمة وتمكين الزبائن وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين الفيتناميين في المطاعم في المناطق الحضرية في كوريا الجنوبية، ويهدف البحث إلى التحقق من الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تمثل أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والثقافة، وفرق العمل، والكفاءة، والحرية) وشملت أبعاد جودة الخدمات (الملموسة، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف) وتم تطوير إستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (209) مشارك يعملون في مطاعم آسيوية، إستخدم الباحثون الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج SEM-AMOS، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأشارت النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين يتعزز من خلال مناخ الخدمة والتمكين كانت القيم (B=0.122 – P=0.026) وأن تيسير العمل هو أكثر مناخ خدمي تأثيراً على التمكين وبينت أهمية تأثير مناخ الخدمة على تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية لجودة خدمة الزبائن.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميق المعرفة المتعلقة بالعاملين الأجانب في المطاعم وتوفير القضايا النظرية والعملية المهمة لخلق مناخ وبيئة عمل مستدامة وتمكين العاملين الذين يسعون جاهدين لتقديم الخدمة للعملاء بجودة ممتازة في نطاق صناعة المطاعم.

دراسة Kamselem et al. (2020) بعنوان:

### **Employee Empowerment and Service Quality Delivery: Moderating Role of Organizational Commitment among Nursing Staff of Nigerian Public Hospitals**

تمكين العاملين وتقديم جودة الخدمة: الدور المعدل للإلتزام المنظمي لدى طاقم التمريض النيجيري في المستشفيات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرارات، ووعي العاملين، وفرق العمل، والإحترام والتقدير) وتقديم جودة الخدمة بأبعاده

(الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد، والتعاطف) من خلال الدور المُعدل للإلتزام المنظمي لدى طاقم التمريض النيجيري في المستشفيات العامة في شمال غرب نيجيريا، وتم جمع البيانات من خلال إستبانته من عينة مكونة من الممرضين والمرضات بلغ عددهم (240) مع إستخدام تقنيات خوارزمية هي (PLS-SEM) لتحليل نموذج القياس والنموذج الهيكلي للخط المباشر والعلاقات غير المباشرة بين متغيري الدراسة تمكين العاملين وتقديم جودة الخدمة بما في ذلك متغير الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

وأشارت النتائج إلى أن تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والكفاءة) كانا مرتبطين بشكل كبير بجودة الخدمة، كما تبين أنه يوجد علاقة إيجابية هامة تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة وبين تقديم جودة الخدمة؟، كما أبرزت النتائج بأن (B=0.132, t=3.164, P<0.002)، وتبين أن الإلتزام التنظيمي يؤدي الدور المعدل ويؤثر على العلاقة بين تمكين العاملين وتقديم جودة الخدمة بشكل كبير.

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المستشفيات العامة على فهم وتنفيذ أهمية تمكين العاملين في جودة الخدمة كذلك تعزيز قدرة الممرضين والمرضات لتحقيق أعلى مستويات جودة الخدمة وتشجيعهم وتدريبهم أيضاً على حرية التصرف في إلتزاماتهم.

دراسة Nazia (2020) بعنوان:

### **Frontline Employees Empowerment, Job Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction. An Empirical Examination**

تمكين عاملي الخط الأمامي والرضا الوظيفي وجودة الخدمة ورضا الزبائن "فحص تجريبي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين عاملي الخط الأمامي بأبعاده (تفويض السلطة، والثقافة التي تسود بين العاملين، وفرق العمل الجماعي، وحرية الاختيار) على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، والتعاطف، والإستجابة، والضمان، والمصادقية) ورضا الزبائن (الشعور الإيجابي تجاه الخدمات، والإحساس الإيجابي في التعامل معها، ومنفعة السعر للمنتج) في كشمير - باكستان، تكونت عينة الدراسة من (400) مستجيب، وأستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحديد ما إذا كانت بيانات العينة تتطابق مع مجتمع الدراسة، وإستخدام البرنامج SEM-AMOS بالنسبة لمؤشرات ملاءمة النماذج.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي وهذا الرضا يؤثر على رضا الزبائن وكانت أوزان الإنحدار للتقدير والخطأ المعياري ونتائج المسارات المختلفة للتمكين تبين

بأنه يوجد تأثير إيجابي على رضا العملاء بقيمة (0.03) كما أنها تؤثر على الرضا الوظيفي بقيمة (0.22) وأن جودة الخدمات تؤثر على الرضا العملاء بمقدار (0.74). وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتفاعل بين العاملين والزبائن لكونه يسهم في جذب الزبائن ويجب على المنظمات الخدمية التأكد من إتخاذ خطوات حاسمة من أجل تحقيق رضا الموظفين من أجل تحقيق رضا العملاء.

دراسة Islam et al. (2018) بعنوان:

### Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry

أساليب القيادة لتمكين العاملين "صناعة التجزئة الماليزية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة المختلفة على تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة، وفرق العمل، والحوافز المادية والمعنوية) في صناعة التجزئة الماليزية، وتم إجراء دراسة كمية لجمع البيانات الثانوية والأولية وتم تحليلها من خلال مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي وتم إجراء مسح من خلال أخذ العينات الملائمة التي شملت (100) مستجيب من خلال توزيع الإستبانات على العاملين لذين يعملون في مؤسسات البيع بالتجزئة في سيلانجور - ماليزيا، وتم تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين من خلال التحليل الوصفي، وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية وأسلوب القيادة "دعه يعمل" لهما أثر إيجابي للعلاقة مع تمكين العاملين في صناعة البيع بالتجزئة في ماليزيا، وأن الإحتمالية الناتجة البالغة (0.0001) تعني أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل كبير بتمكين العاملين عند مستوى معنويه ( $P < 0.05$ ) فهي في الواقع إشارة إلى العلاقة الهامة بين المتغيرات، وتبين أن نمط القيادة التحويلية لها تأثير أكبر على تمكين العاملين كذلك تبين أن نمط القيادة التبادلية له تأثير سلبي على تمكين العاملين. وأوصت الدراسة بأهمية إعتداد نمط القيادة الأنسب من قبل المديرين أو القادة داخل المنظمات لتمكين العاملين، وأنه ينبغي العمل من قبل المديرين وصناع القرار الآخرين لإتخاذ القرار الأفضل في تبني أسلوب القيادة المناسب لتمكين العاملين في الصناعة.

المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الخدمات

دراسة Listianayanti et al. (2023) بعنوان:

### The Influence of E-Service Quality, E-trust and E-wom on Live Streaming Purchase Decisions

أثر جودة الخدمة الإلكترونية، والثقة الإلكترونية، والكلمة الشفهية الإلكترونية على قرارات الشراء المباشر

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة الخدمة الإلكترونية، والثقة الإلكترونية، والكلمة الشفهية الإلكترونية على قرارات الشراء المباشر للتجارة الإلكترونية، وأستخدمت الدراسة نهج البحث الكمي وتكون مجتمع هذه الدراسة من مستخدمي التجارة الإلكترونية في مدينة دينباسار في أندونيسيا، وكانت العينة المستخدمة (150) مستخدماً للتجارة الإلكترونية، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة، أما أداة تحليل البيانات المستخدمة فهي طريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM PLS).

وأشارت النتائج أنه كلما أرتفعت جودة الخدمات الإلكترونية سترتفع قرارات الشراء وإذا إنخفضت جودة الخدمات الإلكترونية فإن قرارات الشراء ستنخفض، وكانت نتيجة تحليل البيانات أنه (P-Value) لمتغير جودة الخدمات الإلكترونية على قرارات الشراء كانت (0.005)، أي ما يعادل عدداً معنوياً قدره (0.05) القيمة (0.05 > 0.005) وأن قيمة t (14.377) وأن الجودة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على قرارات الشراء.

وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بجودة الخدمة الإلكترونية لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بقرار الشراء لدى الزبون وتحفيزه على المبادرة بالشراء من خلال البث المباشر للتجارة الإلكترونية.

دراسة Gharib et al. (2022) بعنوان:

### Impact of Empowerment Types on Service Quality: A Case Study among SMEs

أثر أنماط التمكين في جودة الخدمة "دراسة حالة على الشركات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنواع التمكين بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرارات، والحوافز المادية والمعنوية، وفرق العمل، وتفويض السلطة) على جودة الخدمة بأبعادها (الإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية) بين الشركات الصغيرة والوسطى في إقليم كوردستان العراق، وتم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة وطرح العديد من الأسئلة المتعلقة بالتمكين على العاملين بينما تم طرح الأسئلة المتعلقة بجودة الخدمة على عملاء المؤسسة المعنية، وتكونت العينة من (154)

مستجيب من العاملين و(200) مستجيب من الزبائن، وتم دمج بيانات الزبائن مع البيانات من العاملين لإختبار الفرضيات، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم إختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد تحليل الصلاحية والموثوقية لأدوات الدراسة تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات.

وأشارت النتائج إلى أن التمكين النفسي كان له تأثير سلبي على تصورات الزبائن حول جودة الخدمة وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.155) وقيمة (P) (0.025)، وتبين أن التباين في جودة الخدمة بلغ (14%) للتمكين النفسي و(12%) للتمكين الهيكلي، وتم إكتشاف أن التمكين يؤثر بشكل سلبي وليس إيجابي على جودة الخدمة؛ والسبب في ذلك هو إستخدام العاملين للتمكين بطريقة خاطئة أثناء التصرف مع الزبائن، مما يؤثر على رضا الزبائن ويؤدي إلى التأثير على جودة الخدمة أيضاً. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتنقيف العاملين مسبقاً حول أهمية التمكين وكيفية إستخدام التمكين أثناء العمل لكونهم يحتاجون إلى التمكين الذي يعتبر مهم بالنسبة للعاملين والذي ينعكس على تعاملاتهم مع الزبائن.

دراسة Amelia et al. (2021) بعنوان:

### **Analysis of IS/IT Service Quality the Higher Education with SERVQUAL: A Case Study of STMIK MDP Palembang**

تحليل جودة خدمات نظم المعلومات/تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي مع جودة الخدمة "دراسة حالة لـ STMIK MDP باليمبانغ".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس جودة الخدمات بأبعادها (جودة الخدمات في الإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية) المقدمة لمستخدمي أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في جامعة (STMIK Multi Data Palembang - STMIKMDP) في أندونيسيا، وذلك من خلال تكييف أدوات قياس جودة الخدمة الخمسة لتناسب مجال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي نظراً لأهداف الدراسة، وتم تحليل ردود المستجيبين من المستخدمين حيث بلغت العينة (200) إجابة تم جمعهم من خلال الإستبانات وتم إستخدام Servqual Model لقياس تصورات العملاء عن جودة الخدمات وتأثيرها عليها.

وأشارت النتائج إلى وجود فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي للخدمة وكانت قيمة (T) (1.193) وهذا يعني أن جودة الخدمات لا تلبى الطموحات، وأستنتج الباحثون من ذلك أهمية تحسين

جودة الخدمة لزيادة رضا المستخدمين من خلال تسهيل إستخدام أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بُعد التعاطف وتكييف أدوات قياس جودة الخدمة لتناسب مجال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وتحسين وقت إستجابة التطبيقات، وتكييف التطبيقات بحيث يمكن فهمها بسهولة وتوفير العاملين الذين يمكنهم حل صعوبات المستخدم.

دراسة Loan et al. (2021) بعنوان:

### **Service Climate and Empowerment for Customer Service Quality among Vietnamese Employees at Restaurants - South Korea**

مناخ الخدمة وتمكين العملاء لجودة خدمة العملاء ضمن عاملي المطاعم في فيتنام - كوريا الجنوبية

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين مناخ الخدمة وتمكين الزبائن وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين الفيتناميين في المطاعم في المناطق الحضرية في كوريا الجنوبية، ويهدف البحث إلى التحقق من الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تمثل أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والثقافة، وفرق العمل، والكفاءة، والحرية) وشملت أبعاد جودة الخدمات (الملموسة، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف) وتم تطوير إستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (209) مشارك يعملون في مطاعم آسيوية، إستخدم الباحثون الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج SEM-AMOS، وأعدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وأشارت النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين يتعزز من خلال مناخ الخدمة والتمكين كانت القيم ( $B=0.122 - P=0.026$ ) وأن تيسير العمل هو أكثر مناخ خدمي تأثيراً على التمكين وبينت أهمية تأثير مناخ الخدمة على تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية لجودة خدمة الزبائن.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميق المعرفة المتعلقة بالعاملين الأجانب في المطاعم وتوفير القضايا النظرية والعملية المهمة لخلق مناخ وبيئة عمل مستدامة وتمكين العاملين الذين يسعون جاهدين لتقديم الخدمة للعملاء بجودة ممتازة في نطاق صناعة المطاعم.

دراسة Taeshik and Going (2018) بعنوان:

## The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction, Loyalty, and Happiness in Five Asian Countries

تأثير جودة الخدمة في رضا العملاء، وولائهم، وسعادتهم، في خمس دول آسيوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير جودة الخدمة بأبعاده (أداء جودة الخدمة، وتوصيل جودة الخدمة، وبيئة جودة الخدمة) على رضا الزبائن بأبعاده (الشعور الإيجابي تجاه الخدمة، والإحساس الإيجابي في التعامل مع الخدمة، ومنفعة السعر للخدمة) وولائهم وسعادتهم في خمس دول آسيوية هي (الصين، وهونغ كونغ، واليابان، وكوريا الجنوبية، وسنغافورة) وذلك من خلال وضع تصور لنموذج جودة الخدمة بنفس الطريقة في البلدان الآسيوية، وإستكشاف ما إذا كان من الممكن مقارنة المستويات حول الأبعاد بشكل ملموس بين الدول الآسيوية، وأتخذت الدراسة المنهج الكمي المقارن بهدف المقارنة بين مجتمعات الدول الآسيوية الخمس، كما إستخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج (PLS) للتحقق من صحة نموذج القياس واختبار الفرضيات.

وأشارت النتائج إلى أن جودة الخدمة لها تأثير إيجابي على رضا الزبائن وهذا بدوره يؤدي إلى ولاء وسعادة الزبائن، وتبين المقارنات بين المسارات عدم وجود إختلافات كبيره بين البلدان الخمسة حيث تتراوح قيم ( $R^2$ ) من (0.53) إلى (0.87) مما يدعم جميع الفرضيات في الدراسة، وأن جودة الخدمة تقود إلى رفاه (السعادة) الزبائن ، كما أنها تؤدي إلى الرضا والولاء للعملاء، في حين أن مستوى دخل الزبائن يؤثر على جودة الخدمة وعلى سعادة الزبائن من خلال رضا الزبائن في (الصين، وهونغ كونغ، وكوريا الجنوبية)، مما يؤثر على القيم الإقتصادية لنوعية الخدمة ويمكن تطبيقها على البلدان الآسيوية كما هي في البلدان الأوروبية.

المحور الثالث: دراسات تناولت نظام تخطيط موارد المؤسسة  
دراسة (Shanna Cai 2016)، بعنوان:

### Corporate governance and ERP implementation success

#### حوكمة الشركات ونجاح تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP)

هدفت هذه الدراسة الى الارتباط بين مستويات حوكمة الشركات والنجاح تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات من الولايات المتحدة في شركات كبيرة ومدى نجاح تخطيط موارد المنظمات في الشركات الكبيرة.

يتم إجراء المسح من قبل مديرين من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة. تضمنت العينة المستخدمة في هذه الدراسة 169 شركة تابعة لشركة U.S.com. يتم استخدام المستخدمين كمدير لنجاح تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP). عن طريق المربعات الصغرى الجزئية النمذجة المعادلة (PLS-SEM).

أظهرت نتائج الاختبارات التجريبية أهمية تحديد متطلبات الموارد البشرية من خلال اختيار وتنفيذ ودعم مشروع تخطيط موارد المؤسسات، كما تبين أهمية تحليل تكاليف التدريب قبل التنفيذ والتكاليف المستمرة لترقية الترخيص كنسبة مئوية من تكلفة التنفيذ.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديد العوامل الشائعة التي تعتبر حاسمة بالنسبة للشركات الكبيرة في قطاع التصنيع التي تشرع في نظام تخطيط موارد المؤسسات في هذا العمل لاختيار النظام والتنفيذ.

-دراسة ( Tsai etal, 2009 ) بعنوان:

### Evaluating the Information Systems Success of ERP Implementation in Taiwan's Industries

#### تقييم نجاح نظم المعلومات في تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات في الصناعات التايوانية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء أنظمة المعلومات وفق نماذج نجاح أنظمة المعلومات لقياس جودة خدمات الموردين لأنظمة تخطيط الموارد (ERP) والخبراء من خلال خمسة مؤشرات لجودة الخدمات وهي: الضمان، المعولية، الاستجابة، الملموسية، والتعاطف. وذلك من خلال اختبار العلاقة بين جودة الخدمات وأداء النظام حيث ظهرت النتائج إلى وجود جودة خدمات عالية يتم تقديمها من قبل الموردين والخبراء والتي تؤدي إلى تحسين أداء برامج (ERP).



وقد تم إجراء الدراسة في قطاع الصناعة في تايوان من خلال استبانة الإلكترونية حيث تم تحليل البيانات التي جمعت من خلال تطبيق النموذج الخطي لاختبار العلاقة بين جودة الخدمات وتحسين أداء النظام. وقد أظهرت الدراسة أن ثلاثة مؤشرات فقط تؤثر على جودة الخدمات المقدمة من قبل موردين أنظمة تخطيط الموارد (ERP) والخبير الاستشاري. وهي المعولية والاستجابة والضمان.

وتبين ان هذه المؤشرات الثلاثة تمتلك علاقة إيجابية مع جودة الخدمات، بالإضافة إلى أن تحسين أداء النظام يمتلك علاقة إيجابية مع جودة النظام وجودة المعلومات، واستخدام النظام ورضا المستخدم والتأثير على الأفراد والمنظمات. وقد تم تطبيق النموذج الخطي لاختبار العلاقة بين جودة الخدمات وتحسين أداء النظام، حيث أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين "جودة الخدمات " مع تحسين أداء النظام وان جودة الخدمات تؤدي إلى تحسين أداء أنظمة المعلومات، كما أظهرت النتائج أيضا بأن العلاقة الإيجابية بين "جودة الخدمات" مع تحسين أداء النظام تؤدي إلى تحسن أداء أنظمة المعلومات.

وأوصت الدراسة بأهمية استخدام أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP في جودة الخدمة، لما لذلك من إسهام في تعزيز القدرة على تقديم الخدمات للعملاء.

**دراسة (2007) Aloini, Davide, Dulmin, & Mininno بعنوان:**

### **Risk management in ERP project introduction: Review of the literature**

#### **إدارة المخاطر واثرها في مشروع تخطيط موارد المؤسسات**

هدفت هذه الدراسة الى إدارة المخاطر واثرها في مشروع تخطيط موارد المؤسسات فقد وجد أن مشاريع تخطيط موارد المؤسسات في كثير من الأحيان معقدة ومحفوفة بالمخاطر للتنفيذ في مؤسسات الأعمال إن الأهمية التنظيمية ومخاطر مشروعات تخطيط موارد المؤسسات تجعل من المهم بالنسبة للمؤسسات التركيز على طرق تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات بنجاح. وتم جمع وتحليل عدد من المقالات الرئيسية التي تناقش وتحليل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، وبعد أن تمت مقارنة المقاربات المختلفة المتبعة في الأدبيات من وجهة نظر إدارة المخاطر، تبين وجود عوامل الخطر الرئيسية والتي تؤثر على نجاح المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة معالجة وتحليل كل عامل من عوامل الخطر وبيان مدى ملاءمته خلال مراحل دورة حياة مشروع تخطيط موارد المؤسسات.

وأوصت الدراسة بأهمية وفوائد استخدام أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP المسندة بالحاسوب والتدريب على كيفية استخدام مثل هذه الأنظمة.

ويوضح الجدول (4-1) ملخص الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل (تمكين العاملين)، والمتغير التابع (جودة الخدمات)، والمتغير المعدل (نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)) بالإعتماد على الكتب وتكرار المتغيرات في الأبحاث والمجلات.

#### جدول 4-1

ملخص الدراسات السابقة

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
1	دراسة برزو (2023)	العراق	استراتيجية تمكين العاملين (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلال، ملكية المعرفة، العمل الجماعي، والمكافآت) الميزة التنافسية	خلصت إلى أهمية استراتيجية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية	تمت الاستفادة منها في صياغة أسئلة الاستبانة.
2	دراسة الدليمي (2023)	العراق	القيادة التحويلية الثقافة المنظمة التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية)	وجود أثر للقيادة التحويلية في بناء الثقافة المنظمة بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً في شركات الاتصالات العراقية، لأن استخدام أسلوب التمكين الإداري في قطاع شركات الخدمات على اتصال مباشر مع عملاء شركات الاتصالات.	إعتماد أبعاد التمكين الإداري في صياغة أسئلة الاستبانة.
3	دراسة الشيخ وعلي (2023)	السودان	جودة الخدمات الصحية (الملموسية، والاهتمام، والأمان، والإستجابة)، على ولاء العملاء والمعنوية)	تحسين معايير جودة الخدمات في قطاع التأمين الصحي بولاية الجزيرة، مع التركيز على توفير التجهيزات الطبية الحديثة	في صياغة أسئلة الاستبانة.
4	دراسة عبود و كاظم (2023)	العراق	تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وبناء فرق العمل، والمشاركة بالمعلومات، والتحفيز، والتدريب) في متغير الأداء المصرفي	أن المصارف المدروسة في هذا البحث لا تولي اهتماماً كافياً لفتح قنوات الحوار مع الموظفين، ولا تأخذ آراؤهم بشكل جاد.	إعتماد تحسين تمكين العاملين وصياغة أسئلة الاستبانة.

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
5	دراسة لويس (2023)	القاهرة	نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) وهي (نظام إدارة الموارد المالية، نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة سلسلة التوريد، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المشاريع)، الأداء التشغيلي إلى خمسة أبعاد تتمثل في: (الجودة، والتكلفة، والمرونة، وسرعة التسليم، والبحوث والتطوير)	تأثير جوهري لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي	تطبيق تخطيط موارد المؤسسة في الشركات ضمن جميع أقسام العمل وبشكل أكثر فاعلية
6	دراسة يامين (2023)	الأردن	استخدمت مقياس العوائد على الاستثمارات، مقياس العوائد على حقوق الملكية، والعوائد على الأسهم.	عدم وجود أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في النسب المالية المستخدمة في البنك العربي والبنك الإسلامي الأردني.	إعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير وسيط في الدراسة الحالية في صياغة أسئلة الاستبانة.
7	دراسة أبو جليل والحوامدة (2022)	الأردن	جودة الخدمة (الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) التطبيقات الذكية (خدمة الرسائل القصيرة، والموقع الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي)	أن الأوساط الحسابية لمتغيرات التطبيقات الذكية والسلوك الأخلاقي قد تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع، فيما جاءت جميع أبعاد جودة الخدمة بالمستوى المرتفع من الموافقة.	إعتماد أبعاد جودة الخدمة في صياغة أسئلة الاستبانة.

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
8	دراسة رستم (2022)	سوريا	التمكين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز المادية والحوافز المعنوية) جودة الخدمة المقدمة (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والمصداقية، والتعاطف).	أن بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي، كما تبين أن هنالك ضعف كبيراً في إشراك العاملين في المصرف قيد الدراسة في عمليات صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.	أعتماد المتغير المستقل لدراسة تأثيره على جودة الخدمة وفي صياغة أسئلة الاستبانة.
9	دراسة رضوان (2022)	الجزائر	نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية).	ضرورة تعميم نظام تخطيط موارد الشركات (ERP) بشكل شامل على مستوى مجمع سيدر الحجر للحديد والصلب، وإيلاء أهمية أكبر لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على مستوى هذا المجمع	في صياغة أسئلة الاستبانة
10	دراسة شبيرة وبن سعادة (2022)	الجزائر	جودة الخدمات (الدليل المادي، والاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد "المصداقية"، والتعاطف)	أن العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية المتمثلة ب (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) وبين رضا الزبائن كانت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، لدى عملاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بوكالة قالمة في الجزائر.	إعتماد أبعاد جودة الخدمة المتمثلة الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف كمتغيرات تابعة في الدراسة الحالية.
11	دراسة المجالي وبن حمدان (2022)	الأردن	تمكين العاملين (المشاركة في اتخاذ القرارات، والصلاحيات، والتدريب، والاستقلالية، والتحفيز)	وجود أثر لتمكين العاملين في الرضا منه على أكمل وجه.	إثراء الجانب النظري.

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
12	دراسة كواديك (2021)	الجزائر	تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي المشاركة في المعلومات، والحوافز المادية والمعنوية) جودة الخدمات (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والمصادقية، والتعاطف	أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين من الأساليب التي تعطي الطابع المميز في قطاع الخدمات، لأن العاملين في قطاع الخدمات على اتصال مباشر مع الزبائن، وبالتالي إذا كان للعاملين صلاحيات واسعة، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائه للواجبات المناطة به، وهذا بدوره سينعكس على مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.	إعتماد المتغير المستقل لدراسة تأثيره على جودة الخدمة وفي صياغة أسئلة الاستبانة.
13	دراسة كواديك (2020)	الجزائر	تمكين العاملين (المشاركة، وتفويض السلطة، والاحترام والتقدير، وعي العاملين، والاستقلالية، وفرق العمل) جودة الخدمات (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف)	عدم مراعاة مدخل تمكين العاملين بشكل كاف في مؤسسات الصحة العامة بولاية المدية في الجزائر.	إعتماد المتغير المستقل بمتغيراته تفويض السلطة، والاستقلالية، وفرق العمل لدراسة تأثيره على جودة الخدمة وفي صياغة أسئلة الاستبانة.
14	دراسة الدوري (2018)	الأردن	تمكين العاملين (فرق العمل، الاستقلالية والحوافز، والكفاءة والاختيار)	وجود أثر لتمكين العاملين في الأداء الوظيفي في شركة زين للاتصالات الأردنية، ويعود ذلك إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة ما يساعد في تحقيق الأداء الوظيفي.	إعتماد المتغير المستقل تمكين العاملين بمتغيراته المتمثلة بفرق العمل، الاستقلالية والحوافز، والكفاءة والاختيار.
15	دراسة القاضي (2018)	الأردن	تمكين العاملين (المشاركة في اتخاذ	أن هناك تأثير بدرجة عالية لإستراتيجية تمكين	إعتماد المتغير المستقل

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
			القرارات، والاحترام والتقدير، والحوافز المادية والمعنوية، والاستقلالية، وفرق العمل) جودة الخدمة (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة السريعة، والأمان)	العاملين على جودة الخدمة المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، وتبين أن هذه الشركات تهتم باستراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمة وتبين أيضاً أن إستراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.	بمتغيراته المشاركة في إتخاذ القرارات، والإحترام، والتقدير، والحوافز المادية والمعنوية، والاستقلالية، وفرق العمل لدراسة تأثيره على جودة الخدمة.
16	Listianayanti et al., (2023)	مدينة دينباسار في إندونيسيا	جودة الخدمة الإلكترونية، والثقة الإلكترونية، والكلام الإلكتروني الشفهي على قرارات الشراء	أن جودة الخدمة الإلكترونية، والثقة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على قرارات الشراء في التجارة الإلكترونية، وتبين أنه لا يوجد تأثير لجودة الخدمة الإلكترونية تأثير كبير على قرارات الشراء المباشرة، وتبين أن للثقة الإلكترونية تأثير إيجابي على قرارات الشراء المباشرة.	إعتماد المتغير المستقل فيما يتعلق بجودة الخدمة وفي صياغة أسئلة الاستبانة.
17	Gharib et al., (2022)	العراق	تمكين العاملين (المشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز المادية والمعنوية، فرق العمل، وتفويض السلطة) جودة الخدمات (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)	أن التمكين النفسي كان له تأثير سلبي على تصورات الزبائن حول جودة الخدمة والسبب في ذلك هو استخدام العاملين للتمكين بطريقة خاطئة أثناء التصرف مع الزبائن، مما يؤثر على رضا الزبائن ويؤدي إلى التأثير على جودة الخدمة أيضاً.	اعتماد المتغير المستقل فيما يتعلق بمتغير فرق العمل، وتفويض السلطة.

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
18	Amelia et al., (2021)	إندونيسيا	جودة الخدمات (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)	وجود فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي للخدمة، حيث ظهرت أعلى فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي في مؤشر المعولية واقلها في مؤشر الضمان.	إثراء الجانب النظري المتعلق بجودة الخدمة.
19	Loan et al., (2021)	كوريا الجنوبية	تمكين العاملين (فرق العمل، وتفويض السلطة والثقافة، فرق العمل، الكفاءة، الحرية) جودة الخدمات (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)	أن تيسير العمل هو أكثر مناخ خدمي تأثيراً على التمكين، وان هناك عاملان من عوامل مناخ الخدمة هما الدعم الإداري وتوجيه الزبائن ليسا مهمين من الناحية الإحصائية.	إثراء الجانب النظري المتعلق بتمكين العاملين وجودة الخدمة.
20	Kamselem et al., (2020)	نيجيريا	تمكين العاملين (المشاركة في اتخاذ القرارات، ووعي العاملين، وفرق العمل، والاحترام والتقدير) جودة الخدمات (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف)	أن تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة والكفاءة) كانا مرتبطين بشكل كبير بجودة الخدمة، وتبين أن الالتزام التنظيمي يؤدي الدور الوسيط ويؤثر على العلاقة بين تمكين العاملين وتقديم جودة الخدمة بشكل كبير.	إثراء الجانب النظري المتعلق بتمكين العاملين وجودة الخدمة.
21	Nazia (2020)	الباكستان	تمكين العاملين (الاحترام والتقدير، وفرق العمل، ووعي العاملين، وحرية الاختيار، ومتغيرات) جودة الخدمات (الملموسية، والتعاطف، والاستجابة، والضمان، والمصدقية)	وجود تأثير لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي وهذا الرضا يؤثر على رضا الزبائن.	إعتماد المتغير المستقل لدراسة تأثيره على جودة الخدمة.

ت	المؤلف والسنة	مكان الدراسة	متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
22	Islam et al., (2018)	ماليزيا	تمكين العاملين (المشاركة، وفرق العمل، والحوافز المادية والمعنوية)	أن نمط القيادة التحويلية وأسلوب القيادة " دعه يعمل " لهما أثر إيجابي العلاقة مع تمكين العاملين في صناعة البيع بالتجزئة في ماليزيا.	إثراء الجانب النظري المتعلق بتمكين العاملين.
23	Ukil M. I., (2016)	بنغلاديش	جودة الخدمات (الملموسية، والتعاطف، والاستجابة، والضمان، والمصدقية)	أن رضا العاملين وجودة الخدمة يعتمدان بشكل كبير على تمكين العاملين، وان العاملين الراضين عن الخدمة يقدمون خدمات ذات جودة أفضل.	إعتماد المتغير التابع في الدراسة وهو جودة الخدمات وفي صياغة أسئلة الاستبانة.



### 3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن لهذه الدراسة أن تشكل إضافة علمية وقيمة معرفية وإمكانية المساهمة العلمية المتوقعة للدراسة في إمكانية سد الثغرة المعرفية فيما يتعلق بالدراسات الإدارية التي تعالج متغيرات الدراسة، حيث تلقي الضوء على مدى مواكبة شركات التأمين الأردنية للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية والتسويقية المعاصرة وعلى وجه التحديد (تمكين العاملين) كأحد الأساليب المستخدمة في جودة الخدمات بوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير مُعدل، وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى الأهمية الكبيرة لتمكين العاملين التي تساهم في تقييم الجوانب المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

وبينت دراسة Loan et al. (2021) أن إدارة العمل هو أكثر مناخ خدمي تأثيراً على التمكين وأن سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين يتعزز من خلال مناخ الخدمات والتمكين بأبعاده المتمثلة بـ(تفويض السلطة، والثقافة، وفرق العمل، والإستقلالية، والحرية). كذلك أشارت دراسة Kamselem et al. (2020) إلى أن تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة والإستقلالية) كانا مرتبطين بشكل كبير بجودة الخدمات.

وبينت دراسة بن عيشاوي وسلخان (2018) أن بُعد حرية الإختيار والإستقلالية يؤثران في تمكين العاملين من تحسين جودة الخدمات الصحية في عيادة الرمال بالوادي في الجزائر.

ومن خلال ما سبق يتبين للباحث أن الدراسات السابقة التي تم عرضها تبين وجود أكثر من دراسة قامت بدراسة متغيرين معاً منها على سبيل المثال دراسة رستم (2022)، ودراسة (2020) Nazia، ودراسة كواديك (2020) ودراسة كواديك (2021)، حيث تناولت مدخل تمكين العاملين وجودة الخدمات فيما تناولت معظم الدراسات متغير واحد كدراسة (رزو، 2023؛ الشيخ وعلي، 2023؛ عبود وكاظم، 2023؛ لويس، 2023؛ يامين، 2023؛ رضوان، 2022؛ شبيبة، 2022؛ المجالي وبني حمدان، 2022؛ الدوري، 2018؛ Listianayanti et al.، 2023) على متغيرات تابعة أخرى كدراسة الشيخ وعلي (2023) وبالتالي فإن الدراسة الحالية عملت على الآتي:-

1- دراسة الثلاث متغيرات معاً للتعرف إلى أثر العلاقات التي تحكم هذه المتغيرات وبيان تأثيراتها على بعضها البعض، فتناولت متغيرات تمثلت بما يلي:

-المتغير المستقل: تمكين العاملين.

- المتغير التابع: جودة الخدمات.

-المتغير المعدل: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs).

2- تناولت الدراسة قطاع إقتصادي مهم وهو قطاع التأمين الذي يعتبر من القطاعات الإقتصادية الخدمية التي باتت حاجتها أكثر من غيرها من القطاعات لمثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها في بناء القوة الإقتصادية الفاعلة على خريطة الإقتصاد الوطني الأردني.

يرى الباحث من خلال الدراسات السابقة المتنوعة تمثل موضوعات تمكين العاملين وجودة الخدمات قضايا ذات أهمية عالية في عدة قطاعات حسب حدود علم الباحث، حيث تلعب هذه العوامل دوراً حيوياً في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة قد تشمل هذه القطاعات:

- القطاع المصرفي: يمكن أن يسهم تمكين العاملين في القطاع المصرفي في تحسين جودة الخدمات المالية والمساهمة في تحقيق أهداف العملاء.
- الصناعة التقنية وتكنولوجيا المعلومات: تعتبر هذه الصناعة حيوية للإبتكار وتقديم خدمات عالية الجودة، ويمكن أن يلعب تمكين العاملين دوراً هاماً في تعزيز التطور والإبتكار في هذا السياق.
- الخدمات الصحية: في مجال الرعاية الصحية، يلعب تمكين العاملين دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات الطبية وتعزيز تجربة المرضى.
- التعليم والبحث العلمي: يسهم تمكين العاملين في هذا القطاع في رفع مستوى جودة الخدمات التعليمية وتقديم بيئة تعليمية محفزة ومبتكرة.
- القطاع الحكومي: يمكن أن يؤدي تمكين العاملين في القطاع الحكومي إلى تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز فعالية الإدارة الحكومية.

على هذا النحو، يظهر أن تمكين العاملين يمتد إلى مختلف القطاعات، وتحسين جودة الخدمات يظل أحد الأهداف المشتركة التي تجمع بينها، وذلك لتحقيق التميز وتلبية توقعات المستفيدين والعملاء.

3- إستندت الدراسة على وحدة تحليل مكونة من المستويات الإدارية العليا والوسطى وذات إدراك كبير لمتغيرات الدراسة وهي فئة العاملين في المستويات الإدارية العليا (المدير، نائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين) في شركات التأمين الأردنية وهذا من شأنه يساهم في الحصول على نتائج موضوعية.

يرى الباحث حسب حدود علمه بأن هذا الموضوع جدير بالدراسة في البيئة الأردنية وبالتحديد شركات التأمين الأردنية، وأنه من الممكن أن تؤسس هذه الدراسة لمفاهيم إدارية حديثة نسبياً إذ يمكن الإستفادة منه لتعزيز أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات بوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير مُعدل.

كما تتمثل الإضافة والقيمة المعرفية والمساهمة العلمية المتوقعة للدراسة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الآتية:

**1-الهدف:** ركزت الدراسة الحالية معرفة أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية.

**2- المتغيرات:** تتناول الدراسة الحالية جانباً مهماً من الجوانب التي ينبغي على شركات التأمين الأردنية الإهتمام بها بشكل مستمر وهي:

- تمكين العاملين: استخدمت الدراسة الحالية الأبعاد (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والاستقلالية، وحرية الاختيار) في حين استخدمت الدراسات الأخرى فمثلاً استخدمت دراسة برزو (2023) بُعد إستراتيجية تمكين العاملين، أما دراسة رستم (2022) استخدمت متغير التحفيز، ودراسة المجالي وبنو حمدان (2022) استخدمت متغيرات التحفيز، والتدريب، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وأستخدمت دراسة Kamselem et al. (2020) بُعد الإحترام والتقدير والمشاركة في إتخاذ القرارات، أما دراسة كودايك (2020) فقد استخدمت أبعاد المشاركة وبُعد الإحترام والتقدير، كما أن دراسة Islam et al. (2018) استخدمت بُعد المشاركة، أما دراسة القاضي (2018) استخدمت بُعد تمكين العاملين، وقد استخدمت دراسة Bello and Bello (2017) المشاركة وبُعد الإحترام والتقدير.

- المتغير التابع: جودة الخدمات والذي يشمل (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) كذلك فقد إعتمدت الدراسات السابقة على هذه المتغيرات ومنها دراسة (Gharib et al. (2022)، ودراسة أبو جليل والحوامدة (2022)، ودراسة رستم (2022)، ودراسة شبيرة وبن سعادة (2022)، ودراسة كودايك (2020)، ودراسة Loan et al. (2021).

- المتغير المعدل: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) فقد إعتمدت الدراسات السابقة على هذه المتغيرات ومنها دراسة أبو جليل وآخرون(2022)، (Lasisi and Owens (2017)، دراسة لويس (2023)، دراسة رضوان (2022).

**3- العينات ووحدة المعاينة:** إعتمدت الدراسة الحالية على وحدة المعاينة مكونة من العاملين في المستويات الإدارية العليا (المدير، نائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين) في شركات التأمين الأردنية، ومن خلال الإطلاع على الدراسات التي توفرت للباحث في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تُعد إسهاماً متواضعاً في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال في بيئة الأعمال الأردنية.

**الفصل الثالث:**  
**الإطار النظري**

**1-3 تمكين العاملين**

**2-3 جودة الخدمات**

**3-3 نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)**

**4-3 التأطير النظري لمتغيرات الدراسة**

**5-3 نبذة عن قطاع التأمين**

## الفصل الثالث:

### الإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى التعرف بمصطلح تمكين العاملين، وجودة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعدّ أساساً في إجراء الدراسة الميدانية.

### 1.3 تمكين العاملين

#### تمهيد

يُعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً يلبي طموح العاملين ويتواءم مع حاجاتهم التي تتفق مع تطوير الفكر الإنساني في العصر الحديث كونه يشير إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة (المعاني، 2012، 36).

والتمكين يمنح العاملين الحرية والاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها وهذا يؤدي إلى تحرير قدرات وإمكانيات العاملين ومعارفهم الضمنية التي تبقى غير مفعلة في ظل تطبيق البيروقراطية والإجراءات الشديدة؛ إن جوهر التمكين يتركز حول منح العاملين الحرية في أداء الأعمال والمشاركة الأوسع في تحمل الأعباء والمسؤوليات واتخاذ القرارات (الوادي، 2012، 86).

وقد بدأ الإهتمام بموضوع التمكين بصفته مفهوماً متصلاً ومتربطاً مع المفاهيم الإدارية الأخرى، والذي يتضمن منح العاملين حرية الإختيار والاستقلالية في العمل ويعطيهم الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات بشكل أكبر، كذلك تحريرهم من القوانين والتعليمات والأنظمة التي قد تقيدهم أثناء أداء المهام والأنشطة المختلفة فتمنعهم من الإبداع وحرية الإختيار، فتمكين العاملين وخاصةً في منظمات الأعمال قد تساهم في زيادة قدراتهم على الإبداع وتمنحهم المرونة والقدرة على التكيف والفهم المتكامل لطبيعة الأعمال التي يقومون بأدائها، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء وتحسين مستويات الإنجاز والوصول إلى أعلى جودة في الخدمات المقدمة بخلاف الموظف الذي ينتظر صدور التعليمات إليه حتى يقوم بمهامه مما يسهم ذلك في بطء إنجاز الخدمة ويؤدي إلى إحباط الزبائن وعدم الثقة بالمنظمة (Fox, 2018).

### 1.1.3 مفهوم تمكين العاملين

#### أولاً: التمكين

ورد لفظ التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبخمسة ألفاظ هي (مَكَّنَاهُمْ : مَكَّنَاكُمْ : مَكَّنَا ؛ أَمَكَّنَ مِنْهُمْ ؛ مَكَّنِي ؛ يُمَكِّنُ : تُمَكِّنُ ). قال تعالى: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" ( الآية 84 من سورة الكهف ).

وقد أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمَكَّن لفظ (مكين)، كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الإستقرار والأمن.

وفي الحديث النبوي الشريف يقول الرسول عليه الصلاة والسلام "المؤمنون تتكافأ دماؤهم وهم يد على من سواهم ويسعى بذمتهم أدناهم"، والمراد من الجملة "ويسعى بذمتهم أدناهم" هو أن أقلهم منزلة يستطيع أن يقطع عهداً يلزم البقية بتنفيذه.

ويرى الباحث أن هذا تفويض صريح للمؤمن حيث يخوله صلاحية التصرف فيما ينسجم ويتوافق مع كتاب الله وسنة نبيه ويكون فيه مصلحة عامة للمؤمنين.

ويعرف التمكين لغةً حسب ما ورد في معجم لسان العرب لابن منظور بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه الأمر، وجاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر (ابن منظور، 1995، 139).

وقد ورد معنى التمكين في اللغة الإنجليزية في (Webster) بما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون تعريف كلمة التمكين ( Empower to Give Official Authority to the Freedom to do Something)، وقد ظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين الإداري من قبل الباحثين والمختصين تبين أهمية المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية ومكوناته، وهي الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، فمفهوم التمكين انتشر في نهاية الثمانينات من القرن العشرين وأتسع وراج بشكل أكبر في تسعينات القرن الماضي، وقد أسهم في إنتشاره على هذا النحو هو زيادة التركيز على المورد البشري في منظمات الأعمال، كذلك فقد تبلور المفهوم نتيجة للتطورات الكبيرة التي أصابها الفكر الإداري الحديث، وذلك بسبب التحولات الكبيرة من أسلوب التحكم وإصدار الأوامر، مما يترتب عليه من التغييرات الكبيرة في بيئة المنظمة وفي سلم تنظيمها المتعدد للمستويات إلى أسلوب يكون فيه التنظيم قليل المستويات، إضافة إلى التحولات والتغيرات في المفاهيم الإدارية وميلها نحو التميز وتحقيق الميزة التنافسية (الفاضي، 2018).

وقد حاول بعض العلماء والباحثين وضع تعريفات للتمكين، وقد كانت هذه التعريفات مختلفة ومتباينة، وأرتبط هذا المفهوم بعدد من المفاهيم مثل؛ التمكين من خلال المشاركة، والتمكين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات، والتمكين في الانتماء مع ما يتخلله من انتماء لأهداف المنظمة ( فلاق ونافلة، 2011).

كما ان مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي تسهم في الإرتقاء بالعنصر البشري في منظمات الأعمال إلى أرقى المستويات من (الإنسجام، والتوافق، والتعاون، وتعزيز العمل بروح الفريق، وغرس الثقة بالنفس، والتوجه نحو الإبداع، والحث على التفكير المستقل، وتنمية روح المبادرة) إذ أن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين في المستويات الدنيا حرية في أداء العمل والمشاركة بشكل أوسع في تحمل المسؤوليات ونشر الوعي الأكبر بينهم بالعمل الذي يقومون به، والتمكين يوصف بأنه حالة ذهنية وعقلية أي أن الموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة المؤكدة له بالإضافة إلى تحمله المسؤولية (Fox, 2018).

يتمثل التمكين في الأسلوب الذي يتم من خلاله إعطاء الحرية للمرؤوسين في التعامل مع مختلف المواقف التي يواجهها، فهو حالة ذهنية تأتي في السياق الإدراكي الذي من الصعب تطويره وفرضه على الفرد من الخارج، فهو حالة ذهنية داخلية تكون بحاجة إلى تبنيها من قبل الفرد لغرس الثقة لديه بنفسه، ولكي يقتنع بأن ما يمتلكه من معارف وقدرات تساعد على إتخاذ القرارات التي يرى أنها صحيحة، وأنه قادر أيضاً على إختيار الطريقة التي يستطيع من خلالها تحقيق النتائج التي يرغب في الوصول إليها (Schermerhorn, 2019, 52).

ويرى الباحث أن التعريفات السابقة تتضمن ابعاد التمكين التي تتعلق بالتنظيم كالمشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشكلات، وتشكيل فرق العمل الجماعي، وتفعيل نظام الاتصال الفعال، والمرونة في الهيكل التنظيمي، وهذا يساعد على خلق الرؤيا المشتركة لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في شركات التأمين الأردنية، ويغرس أيضا في نفوسهم الفخر والاعتزاز والثقة بالنفس، ويحفزهم على تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

### ثانياً: تمكين العاملين

يعرف تمكين العاملين على أنه العملية التي يترتب عليها إسناد وإعطاء الصلاحيات المتعلقة بمهام الوظيفة للعاملين أنفسهم مع زيادة مستوى مشاركتهم في عملية صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة (Pride, et al, 2019, 73).

وأما Moorhead and Griffin (2020, 66) فقد عرفا تمكين العاملين على أنه العملية التي يترتب عليها منح وتخويل العاملين الصلاحيات المناسبة لصياغة الأهداف التي ترتبط بواجبات عملهم وإعطاءهم الحق في إتخاذ القرارات التي تسهم في إنجاز المهام وحل المشكلات التي تمنع تحول دون تحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

وعرف Cook and Hunsaker (2020, 49) تمكين العاملين على أنه عملية إدارية تقوم على تهيئة الظروف المناسبة لأن يمارس العاملين من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في إحكام الرقابة على الأنشطة والأعمال التي يؤديونها، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإبداع والإصرار على أداء الواجبات والمهام ذات القيمة والمعنى.

ويرى كل من Zemeke and Schaaf (2019, 22) أن التمكين يعني عدم أداء الأعمال على أساس الإعتماد على القوانين الجامدة بالشكل الذي يجعل أصحاب التمكين ينظرون إلى تلك القوانين باعتبارها وسائل تتصف بالمرونة للوصول للأهداف والغايات، فالمدراء التقليديون يرون أن القوانين بمثابة الغاية والوسيلة معاً، لذلك فإن البيروقراطية تكبح جماح التفكير في المستقبل وتقتل الإبداع وتقلل من الحرية في إتخاذ القرارات، وأن التمكين يعمل على تحرير الموظف من عملية الرقابة المشددة والأنظمة والتعليمات الجامدة ويجعلهم بعيدين عن التعامل بالسياسات والإجراءات المحددة، فهو يمنحهم الحرية في تحمل مسؤولياتهم عن الأفعال والتصرفات التي تصدر عنهم، وهذا الأمر يسهم في تحرير وإطلاق مواهب الموظف الكامنة ويؤدي إلى إستخدامه لإمكانياته التي تبقى غير مستغلة وغير مفعلة في ظل إدارة مستبدة تطبق البيروقراطية التي تتصف بالجمود.

ويعرف تمكين العاملين على أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والحرية للقيام بأداء واجباتهم ووظائفهم، فهو عملية تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم القدرة والمعرفة على الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بممارسة أعمالهم المختلفة (Alagele, 2018).

وفي دراسة أجراها Spreitzer (2006) على مجموعة من المديرين والعمال الأمريكيين حيث طلب من كل واحد منهم أن يقدم تعريفاً للتمكين، وتم تصنيف هذه التعريفات إلى ست فئات هي:

- 1- تحديد المهام والواجبات العاملين وتزويدهم بكافة المعلومات اللازمة لتنفيذها بدون أن يكون هناك إشراف مباشر من الرؤساء عليهم.
- 2- الإحساس الذي ينتاب العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وبأنهم يمتلكون القدرة والإمكانات على المشاركة في إحداث التغيير.



- 3- ينظر البعض من المديرين إلى التمكين على أنه عملية يقومون بها لتشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة.
- 4- التفويض الكامل للصلاحيات للمرؤوسين للقيام بالمهام والمسؤوليات المتعلقة بطريقة أداء عملهم دون الرجوع أو العودة للرؤساء.
- 5- ينظر البعض من المديرين إلى التمكين على أنه إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام والواجبات إنطلاقاً من مسؤولياتهم عن ذلك.
- 6- الإحساس الذي ينتاب العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن والعمل الجماعي.

### 2.1.3 أهمية تمكين العاملين

إن التمكين مدخل إداري موجّه للإستثمار في رأس المال البشري، حيث أن تحقيق عائد مقبول على هذا الإستثمار يكون من خلال إحداث حالة من التوازن في بيئة العمل والمناخ التنظيم وإعادة هيكلة المنظمة ومراجعة سياساتها وأنظمتها وتعليماتها، والعدالة في توزيع القوة التنظيمية وتشاطرها بما يُضفي على المنظمة طابعاً ثقافياً خاصاً يحقق لها التميّز في الأداء عن المنافسين (Schermerhorn, 2019, 22).

ويرى (Drucker (2010, 53 أن أهمية التمكين للمنظمة تظهر من خلال:

- 1- يسهم التمكين في إحداث التغيير في الفلسفة الهيكلية للمنظمة وتسهم في تعزيز إنطلاقتها من طريقة أداء الأعمال وإتخاذ القرارات الفردية إلى التعامل مع أسلوب فرق العمل وإتخاذ القرارات الجماعية، ويسهم كذلك في الإبتعاد عن نهج المركزية في الإدارة إلى اللامركزية.
- 2- التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس الأداء ضمن معياري الكفاءة والفعالية، حيث أن معيار القدرة التنافسية يتطلب تحقيق رضا الزبائن عن المنتجات المقدّمة لهم من خلال التطوير المستمر للمنتجات، وملاءمة الأسعار، وحل المشاكل التي تعترض العاملين والزبائن.
- 3- يساعد تمكين العاملين المنظمة على إدارة الوقت وإستغلاله بطريقة فعالة، ويُعتبر تفويض العاملين الصلاحية في إتخاذ القرارات أحد أوجه هذا الإستغلال للوقت.
- 4- يؤدي التمكين إلى إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف التي يشتركون بوضعها، وكفاءتهم في تنفيذ المهام والواجبات التي يشاركون بتخطيطها وتنفيذها.
- 5- يسهم التمكين في إستفادة المنظمة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتسخير الإبداعات والإبتكارات الناتجة عنها لأداء المهام والوظائف بكل كفاءة وإقتدار.

ويشير ملحم (2006، 112) إلى أن أهمية التمكين تتزايد بشكل كبير في الوقت الحالي نتيجة لوجود اتجاهان لهذا المفهوم، وهما الإتجاه الإتصالي والإتجاه التحفيزي:

1- الإتجاه الإتصالي: ويتمثل هذا الإتجاه في أن التمكين هي تلك العملية التي تتم من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، ويتم ذلك عندما تقوم المستويات الإدارية العليا بمشاركة المستويات الإدارية الدنيا في ممارسة المهام والواجبات، وبالتالي فإن التمكين وفق هذا الإتجاه يشمل الممارسات الإدارية التي تتضمن الإثراء الوظيفي والإدارة الذاتية والإستقلالية في فرق العمل.

2- الإتجاه التحفيزي: ويتمثل هذا الإتجاه في أن التمكين يتضمن التركيز على إتجاهات العاملين نحو ممارسة هذا الأسلوب الإداري والذي تظهر أهميته في تعزيز الثقة لدى العاملين على تنفيذ الواجبات وإنجاز المهمات المطلوبة، فهو يتضمن الفعالية في الأداء والإستقلالية للموارد البشرية في أداء الأعمال لزيادة القيمة المضافة والمعنى الأكثر تحفيزاً، فالتمكين يضمن تحسين الجودة في المنتجات ويزيد من درجة الإنفتاح والإتصال فيما بين المستويات الإدارية، وهذا يسهم في تمكين العلاقة بين المنظمة وبين مخرجاتها، ويؤدي إلى تمكين القادة والمبدعين والموهوبين ويزودهم بالتوازن على المستوى الشخصي والمستوى المهني والرضا الوظيفي.

ويلقى مدخل التمكين في الوقت الحالي قبولاً واسعاً وكبيراً من قِبَل كل من العاملين والمديرين، وذلك نظراً لأهميته بالنسبة للعاملين وللمنظمة، فالعاملون في المنظمات يفضلون مدخل التمكين نظراً للأسباب التالية: (Ghoshal & Bartlett, 2017, 119)

1- تنامي الرغبة لدى المديرين في منظمات الأعمال لتفويض مسؤولياتهم بعضاً من صلاحياتهم نظراً لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأنشطة والأعمال المناطة بهم، فهم يثقون بقدرات العاملين وخاصةً عندما يتمتعون بمستوى عالي من التعليم والثقافة المشتركة والمعارف والمهارات الفنية والقدرات المتخصصة.

2- تنامي الرغبة لدى العاملين في منظمات الأعمال بالإستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بنطاق العمل المناط بهم وخاصةً مع إزدياد ثقتهم بمهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

3- تزايد قدرات العاملين لدى العاملين في منظمات الأعمال على الإبداع والإبتكار سيما وأن نجاح أي منظمة في الوقت الحاضر يُعزى للعاملين وليس للمدير كما كان في السابق.

ويرى الباحث أن أهمية تمكين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في شركات التأمين الأردنية تكمن في كونها تستند على منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم، وتشجعهم وتحفزهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وتعطيهم

الحرية الكافية والثقة بالنفس لأداء الأعمال بأسلوبهم ووفق قدراتهم، فالتمكن يكسر الجمود الإداري الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الإهتمام به عنصراً أساسياً لنجاح شركات التأمين الأردنية، فهو يساهم في زيادة قدرة العاملين على (الإبداع، والمرونة، والتكيف، والفهم)، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز والوصول إلى جودة الخدمات بخلاف العاملين الذي ينتظرون التعليمات مما يسهم في ببطء إنجاز الخدمة ويؤدي إلى عدم رضا الزبائن وإحباطهم وعدم الثقة بشركة التأمين.

### 3.1.3 أبعاد تمكين العاملين

إن تمكين العاملين يسهم في التغلب على عدم الرضا الوظيفي عند العاملين، ويسهم في خفض تكلفة غياب العاملين عن العمل وفي خفض معدلات دوران العمل وزيادة معدلات جودة الأداء، كما أنه يساهم في التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي في الشركة، ويساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم فضلاً عن أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات وعلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال (العتيبي، 2015).

إن مجالات وأبعاد التمكين ترافق التغيير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم، والذي يقوم على تغيير المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية، ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة للتغيير، وقد إستخدم الباحث في دراسته الحالية خمسة أبعاد لتمكين العاملين هي (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الاختيار)، وفيما يلي نبذة عن هذه الأبعاد:

#### أولاً: تفويض السلطة Authority Delegation :

تفويض السلطة هو نشاط من الأنشطة الإدارية المحفزة على العمل يتم من خلاله تخويل الفرد في المستويات الدنيا لإنجاز أعمال محددة، وكذلك منحهم حق إتخاذ القرارات في المواقف والحالات التي تحتاج إلى قرار وتكون الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير تنفيذ جميع المهام بنفسه، فيفوض جزءاً من سلطته ويعين مشرفين لتفويضهم ببعض الصلاحيات وإنجاز أعمال محددة، والذين يملكون الإستقلالية للقيام بهذه المهمة مع المراقبة والمتابعة، وهذا التحويل يمنح من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا لعدم قدرتهم على القيام بجميع أعمال وأنشطة الشركة بمفردهم (Stoner & Freeman, 2021, 157).

إن تفويض السلطة له علاقة وإرتباط بكافة أبعاد العملية الإدارية والتنظيم الإداري فهو يرتبط بـ (أسلوب القيادة، والاتصالات، ورسم السياسات، وتحديد الطرق، والإجراءات، والإشراف والرقابة)، وهذه العلاقة تتصل بطريقة أداء الأنشطة وأنظمة الأعمال وإمكانية توسيع نطاق الإشراف في المنظمة، وطبقاً لهذا المبدأ يجب عدم تركيز كل السلطات في المستويات الإدارية العليا، ولكن يجب نشر صلاحية إتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، وأن تشجع ثقافة الشركة جميع المديرين والمشرفين على عدم الإستئثار بالسلطة بل إسناد بعض الصلاحيات والإختصاصات إلى مرؤوسيه ومعاونيه الذين يثقون بهم وتفويضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الإختصاصات بكفاءة وفاعلية (الشامي ونيو، 2021، 87).

وبالتالي فإن تفويض السلطة للمرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المنظمة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تفويض السلطة، وهذا الأسلوب يشير إلى أن تفويض السلطة يتطلب نطاق إشراف واسع بمعنى منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (Malone, 2017).

ويشير القريوتي وزويلف (2019، 115) إلى أن مركزية و اللامركزية السلطة تُقاس بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الدنيا وأنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح، لذلك يعتبر تفويض السلطة مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية وحسب إتساع وتعقد التنظيم، ولكن الإختلاف بين تفويض السلطة واللامركزية هو أن اللامركزية هي نمط من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا وفق نصوص قانونية تجعل الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا.

أما تفويض السلطة فهو عملية تخويل بعض الجهات والأشخاص حق إتخاذ القرارات نيابةً عن الجهة أو الشخص المفوض، وهذا التفويض لا يلغي مسؤولية المفوضين عن النتائج النهائية لهذا التفويض بحيث يبقى مسؤولاً عن النجاح أو الفشل أمام المراجع العليا، ويقصد بتفويض السلطة أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ويعرف تفويض السلطة بأن يعهد القائد أو المدير ببعض إختصاصاته التي إستمدتها من قانون تأسيس المنظمة لأحد العاملين في المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون هناك آلية وطريقة تبين كيف يتم إصدار هذه القرارات دون الرجوع إلى القائد أو المدير المفوض للسلطة (الشريفة، 2014).

ويشير مرسي (2016، 162) إلى أن تفويض السلطة هو عملية النقل المؤقت للصلاحيات من القادة أو المديرين أو المشرفين في مستوى تنظيمي أعلى إلى المرؤوسين في المستوى التنظيمي الأدنى من أجل أداء واجب أو مهمة محددة، ولكي يستطيع المدير فعل ذلك لا بد له أن يمتلك هذا الحق أصلاً إذ إنه لا تفويض لمن لا يمتلك هذا الحق، وهو بذلك تفويض جزئي بمعنى (أن القائد أو المدير لا يستطيع تفويض جميع سلطاته وصلاحيته إلى مرؤوسيه) وتفويض مؤقت يكون (مشروط بفترة زمنية محددة)، كما تتفاوت درجات تفويض السلطة من قيام المرؤوسين ببحث الموضوع الذي تم تفويضهم من أجله وإعداد تقرير إلى المدير أو التوصية باتخاذ موقف معين أو إبداء الرأي والنصح بشأن تصرف معين مخطط له مسبقاً أو اتخاذ موقف محدد ملائم.

ويعرف الباحث تفويض السلطة بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل مهمة إنجاز أعمال محددة إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا في شركات التأمين الأردنية، ويمنح تفويض الصلاحية العاملين في المستويات الدنيا حق اتخاذ القرارات في المواقف والحالات التي تحتاج إلى قرارات بمعنى أن تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس في المستوى الإداري الأدنى ليسهم في تصريف الأعمال بالنيابة عن رئيسه الأعلى.

### ثانياً: ثقافة العاملين Employee culture:

تشكل ثقافة العاملين إطاراً عاماً يساعدهم على تفسير النشاطات والأحداث التي تقع في المنظمة على أساسه، إذ لا تكون ثقافة العاملين واحدة ومتطابقة بل تختلف هذه الثقافات على وفق درجة التزام العاملين بها، فكلما كانت تلك الثقافات مقبولة من العاملين بالمنظمة كافة كلما دل ذلك على قوة العاملين إذ تعدّ قوة هذه الثقافة عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع (Abdi & Senin, 2014).

ويرى (McShane et al. (2020, 127 أن ثقافة العاملين تتمثل بتوافر قيم (التعاون، والثقة، والصدق، والتعامل الحسن، والإحترام المتبادل، والمسؤولية الجماعية بين العاملين، والعمل بروح الفريق، والعدالة والمساواة، والتطوير والتحسين المستمر)، كما تُشكّل هذه الثقافة سرعة الإستجابة للتغيرات البيئية الخارجية وإرضاء الزبائن وإسعادهم باعتبار هذه القضايا من القواعد الثقافية الصلبة لحل المشاكل وتذليل الصعاب، فثقافة العاملين عنصراً مهماً وأساسياً في التأثير على السلوك التنظيمي، حيث أصبحت ثقافة العاملين جانباً مقبولاً ذو أهمية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين فالكثير من المديرين يعطون الأهمية العالية لثقافة العاملين، وتحتاج إلى إستراتيجيات قوية تدعمها ثقافة قوية تؤثر في الأداء والإنجاز في نجاح المنظمة، فقوة ثقافة العاملين في المنظمة أو ضعفها هو الذي يؤدي إلى نجاحها أو فشلها.

وتؤدي ثقافة العاملين دوراً في غاية الأهمية في تماسك أعضاء المنظمة والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها وإستمرارها، فثقافة العاملين هي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على تنميط سلوكهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع (كواديك، 2021).

ويشير علي واحمد (2013) إلى أن التمكين يُعدّ تغييراً في ثقافة العاملين وسلوكهم، ولا شك إن عملية التمكين هي عملية تغيير في إتجاهات وسلوك العاملين وسلوك المنظمة، لأنه عند تطبيق التمكين الصحيح يسهم الجميع في المشاركة الحقيقية في ملكية الثقة والإيجابية والمعلومات والقرارات، فالعاملون سيتمكنون من صنع القرارات الخاصة بهم بدلاً من إعتمادهم على رؤسائهم والتمكين والتطوير طبيعي لدور العاملين في العمل وإطلاق طاقاتهم لتقديم أفضل ما لديهم.

ويرى الباحث أن ثقافة العاملين تؤدي دوراً حيوياً في تكوين وتشكيل شخصية العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في شركات التأمين الأردنية وقيمهم ودوافعهم وإتجاهاتهم، وحيث أنها تتكون من خليط من القيم والمعتقدات المشتركة، والحقائق الفنية والإفتراضات والممارسات التي تشيع بين أعضاء الشركة، وتحدد ثقافة العاملين نوع السلوك الذي يمارس من قبل العاملين والذي يتأثر بالقيم والمعتقدات السائدة والمبادئ التي تحكم تصرفاتهم بما يتلاءم مع الإندماج الداخلي والتكيف الخارجي.

### ثالثاً: العمل الجماعي Teamwork:

لقد أصبح العاملون في منظمات الأعمال يملكون المؤهلات والخبرات التي تفوق أحياناً ما يمتلكه المدبرون، وقد أدى هذا التغيير في المهارات والقدرات لدى العاملين إلى إحداث التغيرات في بيئة العمل إنعكس على أسلوب التعامل الذي يصدر عن المديرين تجاه مرؤوسيه، وهذا فرض ضرورة تعاملهم بروح الفريق على مستوى الإدارات والأقسام في المنظمة، وهذا الأسلوب في العمل الجماعي ثبت نجاحه في التعامل بين المديرين والمرؤوسين مما جعل من العمل الجماعي محط إهتمام على كافة الأساليب الإدارية الحديثة مثل أنظمة إدارة الجودة الكلية وأنظمة إعادة اكتشاف أنظمة العمليات الإدارية المختلفة (Schermerhorn, 2019, 201).

ويمثل فريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"، وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو

مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم مع بعضه بعضاً كوحدة متجانسة (رستم، 2022).

هناك قدر كبير من التمكين لفريق العمل في إتخاذ القرارات الإدارية، فالفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، والعمل الجماعي يتمثل في مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف محددة وثقافات مشتركة، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ويضم مجموعة متباينة من المهارات ويقوم على مجموعة من الخصائص تحدد نوع الثقافة الموجودة لدى الفريق، وهذه المجموعات تمنح صلاحيات واسعة لتخطيط وتنفيذ المهام المُسندة إليهم، حيث تعمل هذه الفرق على إدخال التغيير للمنظمة تدريجياً لأنها تهيئ مناخاً تنظيمياً يُمكن العاملين على الإبداع والابتكار (ملحم، 2006، 66).

يرتبط موضوع التمكين إرتباطاً وثيقاً بتنظيم فرق العمل القائم على عمل مجموعة من العاملين لديها هدف مشترك تنوي تحقيقه بحيث يكون قائم على فكرة العمل الجماعي، بحيث يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي، وتنظيم الفريق يعبر عن هيكليّة مناسبة لتوظيف الكثير من المفاهيم والنظريات الإدارية المتعلقة بالتحفيز، ويُعتبر العمل الجماعي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة، وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة الى أقل قدر ممكن، فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي، أما المسؤولية فهي جماعية تقوم على فكرة العمل الجماعي (Pride et al., 2019, 72).

ويعرف (Harrington-Mackin (2014, 121 فريق العمل على أنه عدد من الأفراد يمتلكون مهارات متعددة ويؤدون مهام معينة ويقومون بأداء واجبات مترابطة في بيئة ومناخ عمل محفز للعمل بروح الفريق الواحد، كذلك لدى هذه المجموعة إحساس مشترك في المسؤولية نحو الواجبات والمهام المطلوبة، والتزام تام بالقيم والعادات والتقاليد السائدة والإصرار على تحسين مستوى القرارات ونوعيتها، كذلك تفعيل الإتصالات الإدارية بين أعضاء الفريق وتوجهاته نحو تحسين مستوى المهارات والقدرات لديهم.

ويرى الباحث أن فريق العمل يُعنى بقيام العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في شركات التأمين الأردنية، بتشخيص المشكلات ووضع الحلول

المناسبة لهم ضمن الإمكانيات المتاحة، كما يتضمن تمكين العاملين لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة الزبائن، وهذا يتطلب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، كما أن المشاركة في المعلومات هو قيام فريق عمل بنشر المعلومات وتوزيعها وتدريب العاملين على فهمها كمتطلب أساسي من متطلبات التمكين والمعلومات التي يتشاركون بها معلومات مالية.

#### رابعاً: الإستقلالية (Independence):

لقد نال مفهوم الإستقلالية الكثير من الإهتمام ودار حوله نقاش كبير وجدل بين الأكاديميين المهتمين بهذا المفهوم، إذ أن وضع تعريف محدد ودقيق لمفهوم الإستقلالية ليس بالأمر السهل فهو يرتبط بحالة الموظف الخلقية والذهنية، كذلك ترتبط مفهوم الإستقلالية بمدى الإطلاع على الكثير من الأمور ذات الطابع السري، وهذا يثير الشكوك عند الذين يدركون مكانة وأهمية دور الموظف، لذلك نجد أن هناك مفاهيم عديدة لمفهوم الاستقلالية في العمل (Work Autonomy)، أبرزها تمكين الفرد من جدولة عمله وتحديد الإجراءات اللازمة لإنجازه، مما يُوفر له إحساساً وشعوراً بالمسؤولية (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work) يدفعه للمزيد من الإنجاز وإتقان العمل (Little & Ferris, 2018).

وتعني الإستقلالية درجة الحرية أو الإستقلال الذاتي والسلطة التقديرية الممنوحة للعاملين في ممارسة أعمالهم والأنشطة المسندة لهم وكيفية تنفيذها، ويعبر عنها بدرجة الحرية الممنوحة والمسموح بها لهم في مختلف جوانب العمل التي تمس طريقة وأسلوب أداء المهام المسندة إليهم، والمعايير المتعلقة به والتي ترتبط بالوظيفة المناط بها تكليفه وكيفية أداء هذه المهام والمسؤوليات من أبعاد العمل، وبالتالي إن توافر الإستقلالية لدى الموظف يعزز من الثقة في الرأي الذي يبديه عند إتخاذ القرارات، ولهذا فإن إستقلاليته تعتبر حجر الزاوية الذي تقوم عليه المهام والواجبات المسندة له وأحد الأسباب الرئيسية لوجودها، وأن عدم وجود إستقلال لدى الموظف يحد من قدرته على تبني قرارات غير متحيزة (Stoner & Freeman, 2021, 98).

الإستقلالية أو الحرية الشخصية تتعلق بالفرد وقدرته على إتخاذ القرارات بحرية، تظهر التمكين بشكل واضح عندما يبدأ الفرد في تقبل المسؤولية وزيادة إستقلاليته في إتخاذ القرارات، بعض الدراسات تشير إلى أن العاملين المتمكنين والذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الإستقلالية في أداء أعمالهم يمكنهم بشكل أفضل السيطرة على متطلبات ووظائفهم، كما يتمتعون بقدرة أفضل على إستثمار



المعلومات والموارد على المستوى الشخصي، ومن الجدير بالذكر أن الإستقلالية تعتبر تجربة شخصية تتعلق بقدرة الفرد على السيطرة والتحكم وتحمل المسؤولية (Spreitzer, 2006).

وتعرف الإستقلالية بأنها وجهة النظر الغير المتحيزة عند قيام الموظف بأداء أعماله والأنشطة المسندة له وكيفية تنفيذها، فالإستقلالية هي عملية تستند على تقييم نتائج الأعمال من خلال إصدار تقرير لنيل الثقة بهذه الإستقلالية من جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، فالإستقلالية تعتبر ركن أساسي من الأركان التي تقوم عليها عملية التمكين، كما أنها تعتبر جوهر هذه العملية وحجر الزاوية لها، وهي مقوم من المقومات الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة واجباته والتعبير عن رأيه المحايد والكفؤ وبكامل الحرية، وبدون وجود أية قيود وعوائق خارجية أو تنظيمية أو ذاتية يكون لها أثر سلبي على الأداء الذي يؤديه (رستم، 2022).

ويرى الباحث أن الإستقلالية هي التحرر من الشروط والظروف التي تهدد قدرة العاملين على الإضطلاع بالمهام والمسؤوليات المناطة بهم على نحو غير متحيز، ولكي يتسنى تحقيق درجة الإستقلالية اللازمة لأداء العاملين الفعال للمهام والمسؤوليات الممنوحة لهم يكون لهم إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود إلى الإدارة العليا وإتخاذ القرارات المخولين بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إرتباط مزدوج، ويجب أن يتم التحكم في المصادر التي تهدد الإستقلالية على مستوى الموظف منفرداً وعلى مستوى مهمات والأعمال وعلى المستويين الوظيفي والتنظيمي.

#### خامساً: حرية الإختيار (Choice Freedom):

حرية الإختيار هي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق وإجراءات تنفيذ مهام عمله، وحرية الإختيار يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم، فضلاً عن أنه يساعدهم على المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات وعلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال (Moorhead & Griffin, 2020, 53).

وهذا لن يتحقق إلا إذا تم إتخاذ القرار بعد دراسة علمية دقيقة وتقدير صحيح للوضع، يجب أن يكون ذلك بناءً على إكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالمشكلة والبدائل المختلفة المتاحة من مصادر متعددة، إن القرار الفعّال هو الذي يتم إتخاذه بناءً على رؤية شاملة للوضع والبيئة المحيطة به، وليس استناداً إلى نظرة ضيقة تتعلق بمشكلة محددة في مكان أو زمان معين، ولذلك، يتعين على متخذ القرار أن يحقق توازناً بين المخاطر المحتملة لإتخاذ القرار والفوائد الممكنة التي يمكن أن يحققها، ويجب تقييم كل بديل متاح بعناية لتحديد أيها هو الأنسب والأكثر تفضيلاً (كنعان، 2019، 22).

ويشير السكارنة (2010، 45) إلى انه إذا ما مُكن الفرد في عمله من أداء مهامه بإستخدام قدراته الذاتية، فإن ذلك يجعله قادراً على تحديد الطريقة الملائمة في إنجاز عمله والحرية في إختيار الأسلوب الذي يمكن من خلاله تأدية كافة المهام المنوطة به، الأمر الذي يحقق لديه التمكين، الذي لا يتحقق بدون الإيمان الكامل لدى المديرين بأهمية التمكين وفوائده، فهو يحتاج إلى تطوير وتنمية الأفراد ويحتاج أيضاً لرفع مهاراتهم وقدراتهم على حل المشاكل التي تواجههم والتعامل مع المواقف المختلفة.

ويرى الباحث أن أبعاد تمكين العاملين وخاصةً في المنظمات الخدمية ومنها شركات التأمين الأردنية، قد تساهم في زيادة قدرة الموظف على (الإبداع، والمرونة، والتكيف والفهم)، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز والوصول إلى جودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات، مما يسهم في ببطء إنجاز الخدمة ويؤدي إلى عدم رضا الزبائن وإحباطهم وعدم الثقة بشركة التأمين.

## 2.3 جودة الخدمات

### تمهيد

يشهد العالم اليوم تطوراً ملحوظاً في ضل التنافسية الكبيرة وفي إطار العولمة الإقتصادية التي نقلت المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، فالثورة العلمية والنهضة الحضارية الواسعة اتسمت بالإيقاع السريع، فتواجه المنظمات الخدمية العديد من التحديات في ضل المناخ الإقتصادي الجديد، فأتجهت معظم المنظمات الخدمية لمواجهة هذه التحديات بالإهتمام بجودة الخدمة والتميز في بيئتها المادية والخدمات التي تقدمها إلى عملائها لكسب ولائهم، إذ تمثل العمليات الخاصة بالجودة العنصر الحاسم في فعالية وكفاءة المنظمات على إختلاف أنشطتها وأحجامها وأهدافها وطبيعة عملها.

كما فرض الإفتتاح العالمي تحديات تواجه كافة الإدارات في القرن الحادي والعشرين، وفرض هذا الواقع المنافسة العالمية وجعل كل المنظمات تحت ضغط المنافسة الشديدة التي رفعت شعاراً لا يستطيع أحد تجاهله، ألا وهو (البقاء للأفضل) فإما أن تكون طرفاً فاعلاً ومنافساً للمنظمات المحلية والأجنبية على حد سواء، وإما ستعاني منظماتك كثيراً في ظل عالم الأعمال المنفتح في الأسواق وتحرير القيود أمام التجارة العالمية، وزيادة معدلات الإنفاق ومظاهر الإستهلاك والمنافسة القوية بشكل ملحوظ، والتي أدت إلى تركيز الزبائن والمنظمات على الجودة كجزء جوهري، تسعى من خلاله إلى زيادة حصتها السوقية، فتعد الجودة من الأجزاء المهمة ومن الأصول غير الملموسة في المنظمات. (الدرادكة، 2016، 63).

كذلك فقد أدى التطور التكنولوجي وسرعة الإتصالات والتوسع في الأسواق والعولمة إلى توجه المنظمات لتركيز على الجودة كإطار يعبر عن القيمة من وجهة نظر الزبائن، فالمفهوم الحديث للتسويق يركز على خلق قيمة ومكانة للمنظمات في نظر الزبائن، ومع تزايد معدلات الإنفاق وتعدد ظواهر الإستهلاك، أصبحت الجودة تحتل جزءاً كبيراً من إهتماماتهم ودفعتهم إلى إختيار نوعية من المنتجات بعينها وثوقاً بجودتها وبمثابة شهادة حسن جودة للمنتج تغني عن المجهود الترويجي في كثير من الحالات (Balaji, 2011).

وقد ازداد في السنوات الأخيرة الإهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الأردنية وذلك بسبب الإفتتاح الذي شهده السوق الأردني أمام الأسواق العالمية، مما عمق المنافسة بين هذه الشركات لتقديم أفضل خدمة تنال رضا الزبائن، كما رافق هذا الوضع إهتماماً متنامياً من قبل الباحثين والدارسين لإيجاد مقاييس جودة للخدمات المقدمة من قبل الشركات، وذلك لمساعدتها في تحسين أدائها، وبالتالي ضمان بقائها وإستمرارها في تقديم خدمات تأمينية ذات مستوى جودة عالٍ،

وذلك بالتركيز والإعتماد على أبعاد جودة الخدمات الخمس المعروفة بـ (Servqual) والتي تشمل (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف).

لذلك نجد شركات التأمين الأردنية دائماً تبحث عن الأساليب المتميزة في محيطها المادي وجودة الخدمات التي تعزز قوتها وتدعم مكانتها في السوق وذلك من خلال الإهتمام بكافة أنواع الخدمات التأمينية المقدمة والعمل على تطوير وتحسين جودة خدماتها، حيث أن الإهتمام بجودة الخدمات أمر في غاية الأهمية بالنسبة للشركة أو الزبون أو كليهما، فهما أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمات التأمينية، فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساوي من الخدمة والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون أو الشركة أو المجتمع ككل.

### 1.2.3 مفهوم جودة الخدمات

#### أولاً: مفهوم الخدمة

قد تم تعريف الخدمة بعدة طرق في أدبيات التسويق وفقاً للجمعية الأمريكية للتسويق، ويُمكن تعريف الخدمة على أنها "الأنشطة أو الفوائد التي تُعرض للبيع أو تُرتبط بسلعة معينة"، بينما يُمكن تعريف الخدمة على أنها "أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يُقدم من طرف إلى طرف آخر، إنها غير ملموسة ولا تنتج ملكية لشيء وإنتاجها قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بسلعة مادية، ويُمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء إضافة قيمة إلى منتجاتهم مما يمكنهم من التمييز عن الآخرين" (Kotler & Keller, 2016, 23).

والخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأولى إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس يقدمها طرف معين إلى طرف آخر، وتتم من خلال شكل من أشكال التبادل لإشباع حاجة أو رغبة لدى الزبون أو الفرد (العلاق، 2009، 88).

وَعرف (Lovelock and Wirtz (2014, 59) الخدمة على أنها عبارة عن عمل يقدم من خلال شخص إلى آخر، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي، والأداء هنا يتصف بعدم الملموسية (Intangible) بالإضافة أنه لا ينتج عنه حيازة أو إمتلاك لهذه الخدمة.

وهناك من أشار إلى إن الخدمات بالأصل هي ممارسات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبياً وهي تمثل نشاط أو أداء حدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وإرضائهم لكن عند عملية الإستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل ملكية (الضمور، 2015، 101).

ويمكن إعتبار الخدمة بأنها عبارة عن أعمال ومعالجات وكفاءة أو أداء يتضمن ممارسة كافة الأنشطة الإقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية مثل الصناعات الخدمية مثل الفنادق وخطوط الطيران، والخدمة كمنتج مثل تكنولوجيا المعلومات والتعليم، وخدمة الزبائن مثل رعاية وبناء العلاقات مع الزبائن، والخدمات المشتقة مثل منتجات أجهزة ومعدات الكمبيوتر والبرمجيات (Zeithaml, 2016, 71).

وعرفت الخدمات على أنها عبارة عن تصرفات أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكيتها كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس وتشمل الأفكار والمهام والخبرة والأداء والجهود التي ولا ينتج عنها أي ملكية (Batson & Hoffman, 2017, 49).

ويؤكد معلا (2017، 88) الخدمة هي نشاط غير ملموس يُقدم لمنفعة الآخرين بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم وعادةً ما لا ينتج عن تلك الخدمة نقل ملكية، ويمكن أن يكون إنتاج الخدمة مرتبطاً أو غير مرتبط بسلعة مادية، حيث يعتمد مفهوم الخدمة على مجموعة من العمليات التي تُقدم بها فوائد غير ملموسة تتفوق في أهميتها على الأبعاد الملموسة والتي يتعامل معها الزبائن لتلبية حاجاتهم.

وهذا يعني أن هناك مجموعة من الخصائص التي تشترك بها الخدمات والتي تضيف عليها طابعاً خاصاً وتتمثل هذه الخصائص بما يلي:

1- بُعد اللاملموسية Intangibility: وهي الأصل في الخدمات، حيث أن الخدمة غير ملموسة بالأصل وهذا ما يميزها عن السلعة، فالخدمات ليس لها وجود مادي وبناءً على ذلك فالخدمات لا يمكن تخزينها، ويصعب تسليط الضوء على التسهيلات أو المنافع في الخدمة لأن هذه الخدمات ربما تكون مرتبطة مع شخصية العاملين في الشركات وكفاءتهم فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها أو لمسها قبل أن تتم عملية الشراء، لذلك يتم إختيارها على أساس السمعة والشهرة أكثر منه على أساس الإختيار المادي، كما أنه لا يمكن حمايتها عن طريق براءة الاختراع، لأنه لا يمكن إبعاد المنافسين عن موقع إنتاجها فهم يستطيعون التعامل معها كلما رغبوا بذلك (حافظ، 2010، 41).

2- التلازمية Inseparability: تتصف الخدمة بالتلازمية في الإنتاج والتوزيع أي عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة عن مقدمها أثناء استهلاكها من قبل الزبائن أي هناك ارتباطاً وتزامناً في إنتاج وتقديم الخدمة وبين الشخص الذي يقدمها، حيث يتوجب على المستفيد من الخدمة الحصول على الخدمة من مقدمها أو موردها في الزمان والمكان المحددين، كما لا يمكن للزبون نقلها إلى المنزل لعدم إمكانية فصلها عن موقع الإنتاج فضلاً عن أن الخدمة تباع ومن

ثم يتم إنتاجها وإستهلاكها بعكس السلع المادية التي تنتج ثم تباع وتستهلك، ويترتب على هذه الخاصية وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والزبون وضرورة مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة مما يؤدي إلى زيادة في درجات الولاء (العلاق، 2009، 64).

3- عدم التماثل أو التجانس (التغيرية) Inconsistency: تتصف الخدمة بعدم التجانس في مخرجاتها بالرغم من أن جوهر الخدمة يوحي بوجود نوع من النمطية (Typical) في الأداء قد تؤدي إلى عدم وجود تنافس بين مقدمي الخدمات الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع معايير لمستوى مخرجات الخدمة وإيجاد مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة من أجل الحكم عليها من قبل الزبائن الذين تستخدمون معايير خاصة بهم لتقييم نوعية هذه الخدمة، كما أن إختلاف تقديم الخدمة يحكمه إختلاف السلوك البشري الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من تقديمها، فالخدمة التي تقدم للزبون ما ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم للزبون آخر وهذا يعني تلقي الزبائن مستويات عشوائية متباينة وربما غير مرغوبة في جودة الخدمة فعدم التماثل يشير إلى الصعوبة لدى مزودي الخدمات بأن تكون خدماتهم متجانسة على الدوام بحيث لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين (معلا، 2017، 67).

4- الهلامية أو الفئائية Perishability: تتصف الخدمة بعدم قابلية التخزين فهي ذات طبيعة هلامية وفئائية وتنتج عند الطلب فلا يمكن تخزينها للمستقبل بهدف الإستخدام اللاحق أو البيع حيث إن ازدياد درجة اللاملموسية فيها يخفض من فرص تخزينها ويزيد من درجة الفئائية (الضمور، 2015، 78).

5- تذبذب الطلب: إن الطلب على بعض الخدمات متذبذب وغير مستقر وقد يتغير من أسبوع لأسبوع أو من يوم ليوم أو حتى من ساعة لساعة، فالخدمة تتسم بالتذبذب وعدم الإستقرار ويظهر هذا في حالي الطلب والعرض على الخدمات، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المنظمات الإمكانيات الكافية من الطاقة الإستيعابية لسد الطلب، أما العرض يسبب خسارة ناتجة من أن الطاقة الإستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه بسبب كساد الطلب (العلاق، 2009، 90).

ويعرف الباحث الخدمة على إنها عبارة عن حزمة من المنافع الناتجة عن جوانب ملموسة أو غير ملموسة، حيث يسعى عملاء شركات التأمين الأردنية إلى تحقيقها من خلال التعامل مع الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة، كما أنه يجب إبراز هذه المنافع بصورة مميزة وبخصائص تثري البعد المنفعي الملموس وترتقي به إلى مستوى تفضيلات الزبائن.

## ثانياً: مفهوم الجودة

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وتعني الدقة والإتقان، وهي تعبر عن مجموعة مميزات متكاملة لسلعة أو خدمة ما، وتعبر عن قدرتها على تلبية رغبات يحددها أو يتوقعها المستهلك (الدرادكة، 2016، 164).

فقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة لدى الزبائن (زيدان، 2015، 54).

تعرف الجودة بأنها التطابق مع المتطلبات، وبالتالي الإمتثال لهذه المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة، حيث تعرف الجودة بأنها "كل ما يقال عن الملائمة للإستعمال" وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات الزبائن من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم، فيمكن إعتبارها درجة وفاء الخدمات بمتطلبات الزبائن ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد تلك المتطلبات (معلا، 2019، 96).

لقد حددت الجودة المدركة للخدمة كميّار لدرجة تطابق توقعات الزبائن مع مستوى الأداء الفعلي للخدمة المدركة فتعرف بأنها: "معيّار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات المستهلك منها"، ويرتكز هذا المفهوم على الزبون إعتياداً على التوقعات التي تكونت لديه وعن جودة الخدمات التي حصل عليها، فجودة الخدمات هي عملية مقارنة بين ما يتوقعه الزبون ومستوى أداء الخدمة الفعلي (Zeithaml et al., 2016, 135).

## ثالثاً: مفهوم جودة الخدمات

أما جودة الخدمات فقد اختلف الباحثين والدارسين في تحديد مفهوم موحد لجودة الخدمات، فمنهم من يعرفها على أنها قيمة، ومنهم من أشار إلى الملائمة للإستخدام، ومن ناحية أخرى عرفت بمدى التطابق مع المواصفات، في حين ترى الفلسفة اليابانية بان الجودة تشير إلى خدمة خالية من العيوب من أول مرة (حمود، 2015).

ويعرف (W. Edwards Demung (1986, 9) بأنها طريقة إدارة المنظمة والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين في المنظمة من أجل السعي لتحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

ويشير (Joseph Juran (2017, 17) بأنها العملية الإدارية التي تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال التركيز على الإستفادة من المعرفة والقدرات الخاصة بكل من

الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والتركيز على زيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل وبالإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخص من عوامل الهدر في المنظمة.

وَعرف (Hoffman and Bateson (2011, 39) جودة الخدمات (service-quality) من منظور الزبون على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة"، كما تمثل جودة الخدمات المدركة شكل من أشكال الإتجاهات والأداء لدى الزبائن أو تقييم عام طويل الأجل حيث تتكون لدى الزبون نتيجة مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي لهذه الخدمة، وأن جودة الخدمات ما هي إلا مفهوم موقفي قائم على الخبرات السابقة لدى الزبون بالنسبة للخدمات المقدمة.

وكذلك أشار دعبول وأيوب (2002، 45) بأن جودة الخدمات أنها حُكم تقييم الزبائن على التفوق والإمتياز الكامن للخدمة في تقديم المنافع المطلوبة ولذلك تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياساً مع السلع المادية، حيث إن جودة الخدمات شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى الزبائن فيما يخص الجودة، فيحكمون عليها بأنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمات لتوقعاتهم الأساسية، فمستهلكو الخدمات إنما يبحثون عن ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمات حسب إدراكهم لها حيث إن هذا الإدراك سوف يوجه تصرفاتهم بناء على أهدافهم وخبراتهم السابقة وبناءً عليه فقد ينظر للخدمة على أنها ذات مستوى متوسط قد تعتبر ذات جودة عالية مقارنة بتوقعات متدنية ولكنها ذات جودة منخفضة مقارنة بتوقعات عالية.

ويشير الصميدعي ويوسف (2011) إلى أن مضمون جودة الخدمات يتجسد في بعدين أساسيين هما البُعد المنفعي والبُعد السماتي:

1- البُعد المنفعي: ويوضح هذا البُعد المنافع التي يسعى الزبون إليها، فتمثل المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من جراء التعامل مع مقدمي الخدمة ويرتبط هذا البعد بالزبون ويختلف من زبون إلى آخر وذلك لإختلاف الحاجات والرغبات ويقوم الزبون مستوى الإشباع الذي يحصل عليه فالزبون هو الحكم في عملية تقييم المنفعة.

2- البُعد السماتي: ويرتبط هذا البُعد بالخدمة ويتمثل في مجموعة خصائص والسمات التي تتصف بها والتي يجب أن ترقى إلى مستوى توقعات الزبون وإدراك.

وأشار (Lovelok & Wirtz (2014, 73) إلى أن الزبون يسعى لتحقيق منفعة من خلال التعامل مع مقدم الخدمة، فتمثل الخدمة حزمة من المنافع الناتجة من الجوانب الملموسة وغير الملموسة، بما يفرض على المنظمات الخدمية إبراز المنفعة بصورة مميزة وبخصائص تثري البُعد المنفعي الملموس وترتقي به إلى مستوى تفضيل الزبائن، وتمثل جودة الخدمات "حالة ديناميكية



مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"، ويركز هذا التعريف على ربط جودة الخدمات بالعمليات والأفراد والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة، أما الجوانب الأساسية التي تشملها جودة الخدمات في المؤسسات:

1-جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

2-جودة طريقة الأداء.

3-جودة المعلومات المستخدمة في المنظمة.

4-جودة أماكن العمل.

فجودة الخدمات حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والأشخاص والبيئات التي تلبية التوقعات، وهي تعبر عن درجة التميز المطلوبة والقدرة على التحكم في المتغيرات المختلفة لتحقيق التميز في تلبية رغبات الزبائن والتوافق مع تصوراتهم حول مدى تلبية وتخطي الخدمة لتوقعاتهم، لذلك فجودة الخدمات هي المحدد الرئيسي والمقياس لرضا الزبائن الجودة الذين يعتبرون أصحاب الحكم على جودة ما يتلقونه من خدمات (بالمر، 2018، 134).

ويشير معلا (2017، 42) إلى أن تقييم جودة الخدمات يخضع لمعايير خاصة بالزبائن فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك الزبون للخدمة هي:

1- الخدمة الجوهر Core Service: وتعد المكون الرئيسي الذي يؤمن الحول والمنافع الأساسية التي يريدها الزبون وتتمثل في المنفعة التي تلبية الحاجة للخدمة لدى الزبون، حيث إن ذلك يعتبر الدافع لطلب الخدمة.

2- الخدمة الحقيقية Actual Service: وتتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة والتي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من الزبائن.

3- الخدمة المدعمة Support Service: تمثل مجموعة شاملة من الخدمات تمنح للعملاء وتلبية تفضيلاتهم وتوقعاتهم، وإنها تعكس مستوى عالٍ من الجودة الشاملة وتصبح ضرورة للعملاء في سياق المنافسة الشديدة التي تضع أمامهم خيارات متعددة للإختيار.

ويعرف الباحث أن جودة الخدمات بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لخدمات التأمين المقدمة من شركات التأمين الأردنية، وتشكل الفرق بين توقعات الزبائن لهذه الخدمات وإدراكاتهم لها، فهي مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلي أو الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء يتعلق بتقديم خدمة التأمين، فهي تعبير عن وجهة نظر أو شعور الزبون تجاه خدمة التأمين المستلمة من قبله ويجب الحرص عليها في أبسط الأعمال وهي جهد

مستمر لإتقان العمل وليس للحصول على درجة محددة للإمتياز، كما يمكن وصفها بأنها الإلتزام بالموصفات والمطلوبات المتفق عليها مع الزبون وبما يتوافق مع توقعاته.

### 2.2.3 أهمية جودة الخدمات

تأتي أهمية جودة الخدمات من أهمية قطاع الخدمات الذي يُعد ركيزة أساسية للإقتصاد الوطني للدول، كما أنه يؤدي دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ تعددت الإستثمارات في القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع كونها تشكل عنصراً مهماً من أبعاد النشاط الإقتصادي، وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، والمنتج الخدمي مزيج من المنتجات المتكاملة تضيفُ بعداً جديداً من قياس جودتها كونها خدمات تتعلق بالإيواء والطعام والشراب وخدمات رجال الأعمال وغيرها من الخدمات (أبو نبعه، 2012، 124).

وقد تعززت أهمية جودة الخدمات بالإفرازات التي جاءت بها العولمة بمتغيراتها، حيث فرضت التوجهات العالمية نحو إقتصاديات السوق المفتوحة وأصبحت جودة المنتجات المقدمة للزبائن أحد أهم الأبعاد لبقاء ونمو المنظمات وإستمرارها فالقدرة التنافسية للمنظمات ترتبط بالجودة العالية للمنتجات خاصة في ظل الإنفتاح الذي فرض على المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية مواجهة العديد من التغيرات والتحديات، ولعل أهمها ازدياد وعي وقدرة الزبون على إختيار المنتج المناسب إعتياداً على الجودة كمعيار أساسي للإختيار، كما أوجدت هذه التحديات والتغيرات مفاهيم جديدة لجودة المنتجات المقدمة للزبون مما دفع بعض المنظمات إلى تطوير منتجاتها من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة تستطيع من خلالها تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في أدائها (حمود، 2015، 46).

كما يُعد موضوع جودة الخدمات من الموضوعات المهمة في مجال تسويق الخدمات فتتمائل المنظمات الخدمية في تقديم الخدمات الجوهر فهي لا تختلف من حيث طبيعة تقديمها فهذا التماثل والنمطية جعل من الصعب التمييز بين هذه الخدمات وتقل من المنافسة، ومن هنا برزت أهمية جودة الخدمات كمجال يمكن أن يسهم في تحقيق نوع من التمييز النسبي بين مخرجات العملية الخدمية، وفيما يبحث عنه الزبون من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمات الخاص به ووفق تصوراته ومعاييرها الخاصة به أثناء الحكم على جودة الخدمات المستلمة من مقدمي الخدمات، فأصبحت جودة الخدمات سلاح إستراتيجي تستخدمه منظمات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية في مجال نشاطها (Zeithaml et al., 2016, 41).

ويرى الباحث أن أهمية جودة الخدمات تتمثل في كونها أحد المقاييس لمعرفة مستوى الأداء الكلي للشركات، فهي تسهم في فهم تأثيرها على رضا الزبائن من أجل الوصول لأفضل الطرق

لتحسينها والحصول على ولاء الزبائن، وبالتالي فإن أهمية الجودة يتمثل في إدراك الزبائن لجودة خدمة التامين يعتمد على الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل الزبائن أي مستوى الأداء الفعلي لخدمة التامين، ولذلك فقد زاد اهتمام المنظمات الخدمية والتي من بينها شركات التامين الأردنية بجودة الخدمات التي تقدمها هذه الشركات، وذلك لأثرها في تحقيق ميزة تنافسية بالإضافة إلى بحث الزبائن عن جودة الخدمات التي يتلقونها، وبالتالي فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمات يعتمد على الاختلاف بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من قبل الزبائن (الأداء الفعلي للخدمة)، وعليه فإن اختبار الجودة هنا يكون صعباً للغاية، كونه اختباراً حقيقياً لجودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن، فلا يكفي وضع افتراضات وتقديم مقاييس جودة طبقاً لافتراضات بتوقعات الزبائن.

### 3.2.3 أبعاد جودة الخدمات

لقد ازداد في السنوات الأخيرة الإهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات، وذلك بسبب الإنفتاح الذي تشهده الأسواق مما عمق المنافسة بين المنظمات لتقديم أفضل خدمة تنال رضا الزبائن، كما رافق هذا الوضع إهتماماً متنامياً من قبل الباحثين والدارسين لإيجاد مقاييس جودة لخدمات التامين المقدمة من قبل المنظمات، وذلك لمساعدتها في تحسين أدائها وبالتالي ضمان بقائها وإستمرارها في تقديم خدمات ذات مستوى جودة عالٍ (الضمور، 2015، 66).

فمفهوم الجودة متعدد الأبعاد فمن الصعب حصرها في تعريف واحد وقياسها، فأبعاد جودة الخدمات تشكل محتوى يسهم في فهم أفضل للتوقعات ومفاهيم الزبائن لجودة الخدمات وفق المعايير المستخدمة من قبلهم الزبائن على جودة الخدمات أو التي تشكل إدراك لها، لذا يعتمد الباحثين عادةً التمييز بين الجودة الفعلية والجودة المدركة، ويفسر التمييز التقني في المنتج أو الخدمة الذي يمكن تعريفه وقياسه بالجودة الفعلية، في حين يمثل تقييم الزبائن الشامل للخدمة أو المنتج بالجودة المدركة التي تنتج من التقييم الشخصي أو السلوكي، وبمعنى أكثر وضوحاً هي تقييم عاطفي لأداء المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وهي تعد جوهر القيمة المعنوية للمنظمة من وجهة نظر الزبائن كونها ترتبط مباشرة برغبة الزبائن بالحصول عليها ودفع سعر أعلى وترتبط بنية الشراء والإختيار للمنظمة (Netemeyer, 2004).

ومقياس جودة الخدمات مكون من خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمات (سيرف كوال) لقياس الفجوة بين توقعات الزبائن لجودة الخدمات وبين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمات، وهو مقياس ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية وهو عبارة عن إستمارة مؤلفة من (22) بنداً صممت من أجل فهم أفضل للتوقعات ومفاهيم الزبائن لجودة الخدمات حيث يمكن تعديله بسهولة

ليضع بالإعتبار متطلبات المنظمة وهذه الأبعاد الخمسة تعتبر الأساسية والشاملة لجودة الخدمات (Zeithaml et al., 2016, 29).

وقد تناولت هذه الدراسة هذه الأبعاد كمؤشر للمتغير التابع تمكين العاملين وهي (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف)، وفيما يلي نبذة عنها:

### أولاً: الملموسية Physical Evidence:

ترتبط الملموسية بالتسهيلات المادية والمعدات ومظهر العاملين وتشمل كافة المستلزمات المادية والتسهيلات المادية والتجهيزات ذات التماس المباشر مع الزبائن، والتي يمكن الإستدلال بها من خلال عدة مظاهر كالزي الرسمي اللائق للعاملين في المنظمة، وأجهزة الخدمات التشغيلية من مكائن ومعدات ومختلف الأجهزة الأخرى، بالإضافة إلى الأثاث، وينبغي أن تكون الملموسات في الخدمات أعلى من توقعات الزبون (معلا، 2019، 43).

ويشير (Lovelock and Wirtz (2014, 145) أن الملموسية تهتم بالأشياء التي تكون ظاهرة وملاحظة فعلياً مع الخدمة الغير ملموسة وترتبط بالمرافق والمعدات ومظهر العاملين، فالملموسية تمثل الأبعاد المادية للملموسة في بيئة الخدمة الأجهزة التقنية والمعدات والتجهيزات والإضاءة ومظهر مقدم الخدمة والأدوات التي تسهل الإتصال مع الزبائن، بالإضافة إلى مظهر المنظمة وتصميمها والديكورات التي يلمسها الزبائن أثناء تلقيهم للخدمة

ويرى الباحث أن الملموسية تمثل الجوانب المادية للملموسة والمتعلقة بالخدمات التي تقدمها شركات التأمين الأردنية، والتسهيلات المادية المقدمة تشمل توفر الأجهزة والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا المتوفرة بالشركة، إضافة لمظهر الشركة وتصميمها والديكورات والتجهيزات وتوفر أماكن الترفية.

### ثانياً: الإعتمادية (الموثوقية) Reliability:

يمثل هذا البُعد قدرة المنظمات لتقديم الخدمات التي وعدت بها الزبائن بشكل يعتمد عليه، وبدرجة عالية من الدقة، فالزبائن يتوقعون الحصول على خدمات خالية من الأخطاء من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم الوعد به من قبل، بالإضافة إلى الإعتماد على مقدم الخدمة في أدائها، والإحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله، فالإعتمادية هي القدرة على إنجاز الخدمات الموعودة بشكل دقيق وموثوق وفي الوقت المحدد وبشكل يمكن الإعتماد عليها، وتتمثل بالقدرة على أداء الخدمات بثقة وهي تؤكد قدرة مقدم الخدمات على إنجاز وأداء الخدمات بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل، تقديم الخدمات بطريقة صحيحة، وأداء الخدمات في وقتها المحدد (الضمور، 2015، 99).

ويرى (Nazia (2020 ان الاعتمادية تهتم بتقديم الخدمات الموعودة بالشكل الدقيق الموثوق وفي الوقت المحدد، فهي القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة ودقة حاسمة لجودة الخدمة وهي تؤكد قدرة مقدم الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل، وتقديم الخدمة بطريقة صحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد، فهي القدرة على إنجاز الخدمات الموعودة بشكل دقيق ويمكن الاعتماد عليه.

ويرى الباحث أن بُعد الاعتمادية يتمثل في قدرة شركات التأمين الأردنية على توفير بيئة مادية يعتمد عليها لتقديم الخدمات في الوقت المحدد، والدقة المطلوبة ومدى وفائها بالالتزامات ومراعاة ظروف الزبائن، ومدى المعرفة التي يتمتع بها مقدم الخدمة بأصول العمل، ومدى الإحتفاظ بالسجلات والقيود في الشركة.

### ثالثاً: الإستجابة Responsiveness:

يشمل بُعد الإستجابة الرد على إستفسارات الزبائن والمبادرة للمساعدة، والسرعة في الأداء وحل المشاكل المواجه الزبائن وإخبارهم عن أوقات تسليم الخدمة وتقديم يد العون والمساعدة المطلوبة، فالإستجابة تعني درجة إستعداد وقدرة مقدمي الخدمات على تلبية حاجات الزبائن والتكيف معهم، وتقديم المساعدة الحقيقية في أثناء تقديم الخدمات للزبون في الزمان والمكان المناسبين ووجود الرغبة بالمساعدة وتقديم الخدمات فوراً، كذلك درجة إستجابة العاملين لطلبات الزبائن والرد على إستفساراتهم وشكاويهم وحل مشاكلهم، بحيث تعكس سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للعملاء (الضمور، 2015، 90).

وتوضح الإستجابة قدرة مقدم الخدمة وإستعداده لتقديم الخدمات إلى الزبائن بشكل دائم وفي المكان والوقت الذي يحتاجه الزبون، وهي تعني المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة للزبون في الزمان والمكان المناسبين ووجود الرغبة بالمساعدة وتقديم الخدمة فوراً، كذلك درجة إستجابة العاملين لطلبات الزبائن ومشاكلهم، بحيث تعكس سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للعملاء، فالإستجابة هي إستعداد وقدرة المزود على تلبية حاجات الزبائن والتكيف معهم والرد على إستفساراتهم وشكاويهم وحل مشاكلهم (Kotler & Armstrong, 2016, 70).

ويرى الباحث أن الإستجابة تمثل القدرة والمبادرة إلى مساعدة الزبائن والرد على إستفساراتهم والحساسية تجاه حاجات الزبائن، والسرعة في أداء الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الأردنية وحل المشكلة التي تواجه المستفيد، إضافة إلى مبادرة مقدم الخدمة بالإخبار عن أوقات تقديم الخدمة التأمينية، والسرعة في الرد على الاستفسارات وتقديم العون والمساعدة المطلوبة.

#### رابعاً: التوكيد "المصادقية" Assurance:

يمثل هذا البُعد درجة الثقة التي يضعها الزبائن لمقدم الخدمة والتزامه بالوفاء بالوعد، كما يعني وجود عاملين يتحلون بالأدب والأخلاق إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إدارتهم وإنعكاس ذلك على تقديم خدمة أفضل، ويعبر عن درجة الشعور بالأمن في بيئة الخدمة ومن يقدمها مثل درجة الأمان من إستئجار غرفة في فندق أو شقة (Lovelock & Wirtz, 2014, 64).

والبُعد التوكيدي أو المصادقية يعني مقدار المعرفة لدى العاملين وقدرتهم على غرس الثقة لدى الزبائن، وتعني "الثقة المتبادلة والصدق في الأداء" وهي تعني أيضاً ذلك القدر من الإستطاعة الذي يتمتع به مقدم الخدمات على تقديم الخدمات بعناية فائقة من دون أن يلحق الضرر بالزبائن سواءً أكان مادياً أم معنوياً، ويتم ذلك عندما تقوم المنظمة بالوفاء بتعهداتها تجاه الزبائن في تنفيذ الخدمات المعلنة ووفق لما تم الترويج لها، وبالتالي ستكون هذه المنظمة صادقة أمام هؤلاء الزبائن، فالأمان يشير إلى درجة الثقة التي يشعر بها الزبائن تجاه المنظمات الخدمية نتيجة التعامل والتفاعل معهم وهي تقوم على معلومات وقياسه القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على استلهاام الثقة والإئتمان (الضمور، 2015، 139).

ويرى الباحث أن بُعد التوكيد "المصادقية" هو درجة الأمان والإطمئنان والصدق بأن الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الأردنية تخلو من الأخطاء أو الخطر أو الشك وتشمل الإطمئنان النفسي والمادي، لما تقدمه الشركة من خدمات داخل بيئتها المادية.

#### خامساً: التعاطف Empathy:

وهذا البُعد يعبر عن درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والإهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية، وكذلك تشمل سهولة التواصل والإتصال وفهم الزبون، من خلال التعرف على إحتياجاته وتوفير الإهتمام الشخصي للزبون، إضافة إلى مدى معرفة العاملين وتفهمهم لحاجات الزبائن ومشاكلهم ومطالبهم وإبداء الإهتمام بحلها بالشكل المناسب، إضافة إلى مدى ملاءمة أوقات عمل المنظمة الخدمية (دعبول وأيوب، 2020، 39).

ويشير معلا (2019، 24) بُعد الإهتمام والرعاية، هو احد الابعاد التي تمثل مدى تفهم مقدم الخدمة لإحتياجات ورغبات الزبائن وقدرته على تحديدها بشكل دقيق، ومن ثم تقديم الرعاية والعناية المناسبة بإستخدام طرق وأساليب إنسانية راقية، تشمل ذلك الإهتمام بملاءمة أوقات الخدمة مع إحتياجات الزبائن.

ويرى الباحث أن التعاطف يتمثل في إبداء روح الصداقة بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والإهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وكذلك تشمل سهولة التواصل والإتصال وفهم الزبون، والرغبة في تقديم الخدمات من شركات التأمين الأردنية حسب حاجات الزبائن ورغباتهم، إضافة إلى مدى مناسبة وملائمة أوقات عمل الشركة.

### 3.3 نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

#### تمهيد

شاع استخدام الحزم التي تسمى برمجيات تطبيقات مشاريع الأعمال (Enterprise Applications Software) في منتصف التسعينات من القرن العشرين الماضي، كأحد الأدوات التكنولوجية التي تتمتع بمزايا تنافسية خاصة فيما يتعلق بخفض التكاليف، وتحسين الجودة في المنتجات، وتحسين الربحية والحصة السوقية، ويعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) أحد أبرز البرمجيات وأكثرها إنتشاراً في المجالات التي ترتبط وتتكامل مع سلسلة العمليات الأساسية والداعمة لممارسة أنشطة الأعمال، وقد تركزت الدراسات في مجال التنظيم في نهاية العقد التاسع من القرن العشرين على تحليل ودراسة الآثار التشغيلية لبرمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، والتي بات يشهدها منتصف العقد الثاني من الألفية الثانية حيث إزدادت التوجهات البحثية نحو دراسة الآثار الإستراتيجية المترتبة على استخدام برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) وتوظيفها لخدمة العمليات الداخلية في المنظمة (Harvey et al., 2020, 122).

ويرتبط التخطيط الفعال لموارد المنظمة بالإنتاج السريع للطلب، حيث يسمح هذا النوع من التخطيط بوضع عملية التصنيع في قلب الأداء المؤسسي، ففي المصنع الذي تأتي فيه كل أبعاد العمل مع بعضها حيث (التخطيط، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات، والتوزيع)، يندمج مع بعضهم البعض في وحدات متبادلة، ويحقق كل ذلك قيمة مضافة لكل من الشركة والزبون النهائي، وتنشأ المعلومات من (عملية التصنيع، والتفاصيل الفنية، والدقة، والوقت الفعلي للإنتاج، والقيمة المحققة من جميع المشاركين في أداء العمل) هذه المعلومات تظل كامنة بصورة رئيسية في داخل وجوه برامج التخطيط والجدولة المتقدمة (Advanced planning and Scheduling)، الأمر الذي يؤدي إلى إتخاذ القرار التعاوني لجدولة الإنتاج لمقابلة توقعات طلب الزبون وذلك بمشاركة بيئية متميزة على كل مستويات الأداء (الرفاعي، 2016، 64).

تحتاج منظمات الأعمال إلى برمجيات للمحاسبة وبرمجيات خاصة بها، وجب على نظام المعلومات الحديث وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) أن يستوعب كل وظائف المنظمة برؤية محاسبية، أي يجب توفر الحل الشامل لمحاسبة المنظمة، إذ أن برنامج المحاسبة المتكامل، لا يعالج كل أنواع التناقلات المحاسبية التقليدية فحسب، وإنما يعطي أكثر من ذلك، فعلى سبيل المثال، يجب تحقيق الحد الأدنى من الوقت، والحد الأقصى لمعدل الإنتاج وذلك باستخدام قاعدة معطيات مركزية، وبمساعدة كل الأقسام في الشركة لتتعاون فيما بينها عن قرب، وللعمل بالطريقة نفسها (Harvey et al., 2020, 122).



ويستند نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على تجميع المعلومات والعمليات من جميع الإدارات للمنظمة وتوحيدها في نظام واحد يحتوي على العديد من الأنظمة والأجهزة، وكل ذلك للتجميع في قاعدة بيانات واحدة ضخمة وتوظيف البرامج المتعددة للإدارات المختلفة، وتكوين مخرجات مبنية على معلومات سليمة، فقاعدة البيانات المشتركة تسمح لإدارت وأقسام العمل جمع وتخزين وإسترجاع المعلومات في فترة حدوث النشاط، أما التصميم البرمجي فيتيح لإدارة العمل إختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج الموردين، وإضافة نماذج جديدة خاصة لتحسين مستويات الأداء الكلي في المنظمة (Laudon & Laudon, 2020, 142).

يهدف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بالأساس إلى التعرف على كيفية قيام المنظمة بالتخطيط لإستخدام مواردها الكبيرة أفضل أستخدام، وهو نظام معلوماتي مصمّم بشكل يقوم على التنسيق الفعال لكافة موارد المؤسسة والمعلومات والأنشطة اللازمة لإنجاز العمليات والإجراءات العملية، مثل المحاسبة والفواتير وغيرها، وهذا النظام هو من الأنظمة التي تدعم غالبية الأنشطة والأعمال في الأنظمة التي تقوم بالتدبير في قاعدة البيانات المنفردة للمعلومات والبيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية، مثل (مهام التصنيع، وإدارة الإمدادات، والمالية والمشاريع، وأنظمة الموارد البشرية، ونظام إدارة علاقات الزبائن، وإدارة المخازن، ونظام دعم القرارات) (Harvey et al., 2020, 122).

ويتكون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تخدم أنشطة ووظائف كثيرة منها (نشاط المبيعات، ونظام التوزيع، ونظام المالية، ونظام المشتريات وأنظمة المخازن، ونظام معلومات الموارد البشري، وتخطيط الإنتاج ومراقبته) ونظام المواد، وأنظمة الصيانة، ونظام الإمدادات والمشتريات، والعوائد والتكاليف المدفوعة، وأنظمة الجودة النوعية، والميزانية)، وهي تطبق أيضاً في قطاعات مختلفة مثل (شركات النفط والغاز الطبيعي، والمصانع، وشركات البتروكيميائيات، وشركات الطيران، والمؤسسات العسكرية، والقطاعات الخدمية، والمؤسسات الأكاديمية المختلفة) ومن أبرز وأهم برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام (SAP r-3)، ونظام (Oracle)، ونظام (Baan)، ونظام (Peoplesoft) (Dave, 2022).

### 1.3.3 مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) هو نظام معلومات موجه لتحديد وتخطيط إستراتيجي لجميع موارد المؤسسات الضخمة اللازمة، وهو يشكل أساس أنظمة المالية والمحاسبة والفواتير، وإدارة سلسلة التوريد والموارد البشرية والتصنيع، والبيع، والمحاسبة، ويهدف نظام تخطيط موارد

المؤسسة إلى ربط الأطراف ذوي الصلة بالمؤسسة من عملاء وموردين وعاملين وبنوك من خلال شبكة الإنترنت، وهو نظام يدعم أغلب الأعمال في الأنظمة التي تدير في قاعدة بيانات منفردة البيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية، كمهام التصنيع وإدارة الإمدادات والمالية والمشاريع والموارد البشرية وإدارة علاقات الزبائن وإدارة المخازن ونظام دعم القرارات، وكذلك إلى كيف يمكن لمنظمة كثيرة التخطيط لإستخدام مواردها الكبيرة أحسن إستخدام، وإحداث التنسيق بين جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية (Laudon & Laudon, 2020, 143).

ومصطلح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يعني تخطيط إستخدام الموارد على نطاق المؤسسة والإعتماد على قاعدة بيانات واحدة مشتركة وتصميم برمجيات خاصة، فهذه القاعدة تتيح لأقسام العمل القيام بخزن المعلومات وإسترجاعها خلال فترة النشاط، ومكونات هذا النظام هي المكونات المشتركة لإدارة نظام المعلومات (MIS)، وبالعادة فإن حدود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) هو أصغر من حدود المؤسسة التي تقوم بتطبيقها، والتكامل هو جزء مهم للغاية لتخطيط موارد المؤسسة عادة يحقق التكامل من خلال إنشاء قاعدة بيانات واحدة والنظم الفرعية التي توظف برامج متعددة لتوفير وظائف العمل المختلفة في مناطق مختلفة من المؤسسة (Chung, 2017).

ويعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بأنه "نظام إداري برامجي يستعمل قوة الحاسوب لدعم وجمع أنشطة المؤسسة جميعها والسيطرة عليها من خلال قاعدة بيانات موحدة بالإعتماد على مجموعة متكاملة من النماذج التي تعمل بإنسجام مع نظام معلومات المؤسسة لخدمة مستوياتها الإدارية جميعها، وهو نظام يستند على نموذج الأنشطة والأعمال للتخطيط والإعتماد على التحكم والتفكير في الإستخدام الأمثل والشامل لجميع موارد المؤسسة المادية والبشرية والفنية، ويتضمن تسخير أحدث الأساليب والتقنيات وأنظمة المعلومات لإنجاز الأعمال والخدمات (الطويل ويونس، 2018).

ويعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بأنه نظام إداري برامجي يستعمل الحاسوب لدعم وجمع أنشطة المؤسسة جميعها والسيطرة عليها من خلال قاعدة بيانات موحدة بالإعتماد على مجموعة متكاملة من النماذج التي تعمل بإنسجام مع نظام معلومات المؤسسة لخدمة مستوياتها الإدارية جميعها، إذ أن سهولة عملية التخطيط والتحليل تساعد المنظمة على تحليل متطلباتها من الموارد والحصول على البيانات والمعلومات البيانية اللازمة، والإلتزام بمواعيد دقيقة للتسليم، وتساعد أيضاً على إعداد وتجهيز الخطط المتعلقة بتأمين المواد عند الطلب والحاجة إليها، كما يؤدي التخطيط إلى زيادة الإنتاج، والسيطرة على التكاليف بكفاءة وفعالية وإقتدار ويكون أكثر مرونة في

إدارة فواتير المواد؛ وكذلك يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في توفير إدارة كفوءة وفعالة للمنتجات الجاهزة. (Laudon & Laudon, 2020, 146).

ويشير كل من (Abeer and Abdullah (2011) إلى أنه ليس هناك تكاليف ثابتة مترتبة على المنظمة من استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة (ERPs) لكون تلك التكاليف تختلف طبقاً لحجم المنظمة وعدد المستخدمين للنظام، لذلك يمكن تحديد التكاليف كما يأتي:

- 1- ان تكاليف تصميم البرنامج الحاسوبي وتنفيذه تعد هي التكاليف الأكبر.
- 2- تكاليف الأجهزة المستخدمة في الشركة لتشغيل النظام تعتمد على عدد الأجهزة وملحقاتها، عدد الوحدات التنظيمية التي تتكون منها الشركة، وحجم العمل وسعة الهيكل للشركة.
- 3- تكاليف تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الحاسوبية، وكيفية العمل على النظام، وعلى العمليات الجديدة المطلوب القيام بها من أجل تطبيق النظام بشكل صحيح.
- 4- كلف التكامل والاختبار، وهي كلف غير منظورة وغير ملموسة، وتتكون من تكاليف ربط الوحدات الفرعية للشركة بقاعدة بيانات واحدة، فضلاً عن ربط الشركة مع الشركات الأخرى، وربطها مع المجهزين، والاختبارات اللازمة للتأكد من صحة وصول المعلومات والتعديلات المطلوبة على البرنامج.

4- كلف نقل البيانات من البرامج القديمة أو السجلات إلى البرنامج الجديد، وهي كلف تهملها الكثير من الشركات على الرغم من الشعور بأهميتها مع البدء بإدخال البيانات إلى النظام الجديد (كاظم وعبد الكريم، 2020، 62).

ويعرف كل من (Tatari et al. (2017) نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بأنه مجموعة من البرمجيات المتكاملة التي تقوم على نمذجة وتنظيم وترميز ومعايرة البيانات المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالمعاملات بهدف تحويلها إلى معلومات إجرائية قادرة على دعم عمليات وأنشطة المنظمة، كذلك فإن عمل البرمجيات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) خاصة في حالة سيناريو التكامل التام الذي يعمل على إيجاد نوع من التشاركية في البيانات ذات الأبعاد العامة، وبشكل يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الوظائف الأساسية الداعمة، فهذا النظام يمثل منهجية تكنولوجية قائمة على التكامل بين سلسلة من الأنشطة والوظائف المتنوعة بغية تحقيق الأمثلية والتشابه في أنشطة سلسلة القيمة، فالمنهجية التي تستند عليها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) هي استخدام قاعدة البيانات المركزية التي تتيح إمكانية التشارك في البيانات بين محطات العمل الفرعية الموجودة في إدارات وأقسام مختلفة تستخدم برمجيات تصنيعية ومالية وبرمجيات تتعلق

بالموارد البشرية وإدارة علاقات الزبائن وإدارة المستودعات والمخازن وأنظمة دعم القرارات وغيرها من الأنظمة الفرعية.

ويعرف الباحث نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على أنه نظام معلومات يعمل على تحقيق درجة من التكامل الاستراتيجي والمعاملات التي تشمل كافة تطبيقات الأعمال الإلكترونية والعمليات (الإدارية، والمالية، والتسويقية) التي تمارسها شركات التأمين الأردنية ليسهل تدفق المعلومات والوصول إليها، إذ تعمل برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على توفير آليات تشاركية في استخدام منظومة من المعلومات والبيانات المتاحة بصرف النظر عن مجالها الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى بيان آليات التحديث لهذه البيانات يرافقها عرض يسهم في توفير سمات وخصائص التوقيت والدقة، وكذلك ينسق هذا النظام كل الموارد والأنشطة والحركات داخل الشركة والتي ستساهم في (تطوير الأعمال، وزيادة الإنتاجية، والإستقلالية، ورفع الكفاءة والفاعلية، وتخفيض التكاليف، وتطوير مستويات الخدمات التأمينية المقدمة).

### 2.3.3 أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

تكمن أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بإعتباره أداة من الأدوات الفعالة والتي يتم إستخدامها في إدارة سلسلة التوريد، حيث يبنى هذا النظام على فلسفة مؤداها أن كل مادة سواء كانت خام أو جزء أو أجزاء تجميعية تكون مطلوبة في الإنتاج ينبغي أن تصل بشكل متزامن مع إستخدامها في العمليات الإنتاجية، كما يساعد ذلك في عملية التخطيط والتنسيق لسلسلة التوريد بالمنظمة، ونظام تخطيط موارد المؤسسة يتضمن جميع الوظائف الأساسية للمنظمة، بغض النظر عن الأعمال التي تمارسها المؤسسات، سواءً كانت تتعامل بالمنتجات السلعية أو المؤسسات الحكومية أو المنظمات غير الربحية، والهدف الرئيسي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) هو تخطيط مواردها من خلال دمج بياناتها وعملياتها من كافة إدارات المؤسسة وأقسامها وتوحيد ذلك لسهولة الوصول إليها وضمان تدفق الأعمال فيها، والهدف من هذا النظام هو تحسين العمليات التجارية الداخلية وتبسيط إجراءاتها، الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة العمليات التجارية الجارية أو الحالية (جواد، 2010، 35).

ويشير الطويل ويونس (2018، 78) إلى أن أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) لكونه يعمل على تحسين مستويات الأداء في المؤسسة، وإزالة دليل عدم كفاءة العمليات التي تتم داخل المؤسسة، وتوفير التكامل للمشاريع الواسعة والأدوات المشتركة، كذلك يقلل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) من التكاليف من خلال تحسين عمل المؤسسة ويزيد الإستقلالية من خلال الحوسبة، ويتضمن تحسينات في مجال الخدمات اللوجستية وجدولة الإنتاج وخدمة الزبائن والإستجابة

لهم، ويوفر البيانات على مستوى رؤية المؤسسة ودعم إتخاذ القرار، كذلك يحتوي على القدرة على إدارة المشاريع طويلة من تحالفات والموردين والزبائن بإعتباره مجموعة متكاملة.

ويشير (Ferratt et al. (2012) إلى أن أهمية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) تتمثل بكون إستخدامه يؤدي الى تحسين مستويات الكفاءة ومستويات الإنتاجية، ويساعد على التتبع الأفضل والتنبؤ ويساعد على تحسين القدرة على التوقع وتحديد الإتجاهات، كما انه يساهم في تخفيض التكاليف ويؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن وتطوير خدمات ما بُعد البيع، ويساعد أيضا على تخفيض كلفة إدخال البيانات مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء في المدخلات، كما يسمح بدمج تخطيط الإنتاج، وتخطيط المواد، وأنظمة معالجة المبيعات، مما يؤدي إلى الإسراع في تحويل طلبات الزبائن في جداول الإنتاج وكذلك أوامر تخزين المواد وتحسين خدمة الزبائن نظراً لزيادة الإستجابة الناتجة عن دمج المبيعات وأنظمة تخطيط الإنتاج، بالإضافة الى انه يساعد على تقليل تكلفة العمليات في المنظمة من خلال قدرته على تحقيق أفضل إستغلال للموارد المتاحة، فضلاً عن قدرته على تبادل البيانات مع الموردين والمجهزين إلكترونياً، ويساعد على تبسيط الإجراءات والعمليات المختلفة، ويضمن حسن سير العمليات من خلال قدرته على تحديد العمليات الزائدة ونقاط الإختناق، فضلاً الى انه يعزز من قدرات المنظمة على تبادل البيانات بين الوظائف المختلفة في المنظمة بسهولة، إذ يشتمل النظام على قاعدة بيانات واحدة تضم كل البيانات المتاحة عن كل الوظائف في المنظمة، مما يسهل تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة في المنظمة، ويعزز من قابلية المنظمة وتحسين قدرتها على المشاركة في البيانات بسهولة بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة.

والجدير بالذكر أن هناك مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) وتتمثل بما يلي: (الطويل ويونس، 2018، 45)

1- الشمول: ينبغي أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) له القدرة على دعم مجموعة متنوعة من العمليات التنظيمية، وبناءً على ذلك فان على نظام تغطية وحدات مختلفة، ويوجب وجودها للسماح لأية وحدة نمطية بإمكانية ربطها أو قطعها كلما دعت الحاجة والضرورة دون تعطيل عمل الوحدات الأخرى.

2- قاعدة البيانات الموحدة: يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بإستخدام قاعدة بيانات موحدة على مستوى المنظمة يتم فيها تخزين كل جزء من البيانات من خلال نظم قواعد بيانات مركزية وتعمل على تحسن المشاركة بالمعلومات بين مناطق وظائف الأعمال وبين العمليات مع القابلية لتحليل الكميات الكبيرة من البيانات.

- 3- المرنة: وتعني أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) قادراً على الإستجابة للإحتياجات المتغيرة في المنظمة التي يمكن أن تحدث لها في المستقبل، ومما يسهل ذلك من حقيقة أن نظام هو الذي يبني تقانة الخادم أي أن يجعل من الممكن تشغيلها على خوادم قاعدة البيانات المختلفة.
- 4- الفورية: يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بطبيعته الفورية للعمليات مما يعكس تناقص الوقت الكلي للمعالجات والسماح بشكل آني بالتغذية العكسية الإدارة.
- 5- الممارسات الأفضل: تعكس نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) أفضل الممارسات الصناعية بشكل عام لعمليات الأعمال لتطبيقها وإعادة هندسة عمليات الأعمال في اغلب الأحيان.
- 6- النماذج المفتوحة: يجب أن يسمح نظام تخطيط موارد المنظمة (ERPs) لأي وحدة لكي تكون موصولة أو منقطعة عند الحاجة بدون عرقلة وحدات أخرى.
- 7- إلى ما بعد المنظمة: لا يقتصر وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على الحدود التنظيمية للمنظمة لكن ينبغي أن يدعم الإتصال لكيانات خارج المنظمة.

ويرى الباحث أن أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) تأتي من كونه يمتلك مجموعة من الخصائص التي تؤدي إلى تكامل نظم المعلومات التي أصبحت محركاً أساسياً للربح من خلال إرتباطها بسلاسل أنشطة عمل منظمات الأعمال الأساسية والداعمة، ونتيجة لذلك فإن هذه الأهمية تسهم في الإستثمار في كيفية تحقيق مثل هذا التكامل أصبح أحد مجالات العمل الأساسية لشركات التأمين الأردنية، هذا ويشتمل الإستثمار في تكامل نظم المعلومات على الكثير من المخاطر (Risks) المتأتية في أغلبها من إعتبرات الكلفة التشغيلية والإنسانية التي تتطوي عليها عملية تحقيق مثل هذا التكامل.

### 3.3.3 خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

لقد وجدت عدة إجهادات في أدبيات التنظيم حول الأبعاد التي تتشكل منها المنظمة الناجحة والتي تتطلبها ظروف العمل في القرن الحادي والعشرين، فكل إجهاد يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل فالبعض يسميها منظمة التعلم أو المنظمة عالية الإنجاز أو المنظمة التي تعتمد مفاهيم وفلسفات مثل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذه الأدبيات تتفق في كونها تسعى لتحديد شكل المنظمة الناجحة لذلك يمكن مناهج إدارية تعكس أساساً قوياً لإتخاذ القرارات الخاصة بكيفية إدارة أنشطة ووظائف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك بهدف التحسين الفعال لعوامل النجاح الجوهرية للمنظمة، وذلك بغية تعظيم الأرباح التشغيلية للمنظمة، ومن ثم تحقيق لأهدافها الإستراتيجية والاستغلال الكفاء والفعال للموارد المتاحة (جمعة وفضيل، 2019، 22).

ويمثل نجاح المنظمات في قياس نتائج الأعمال كأحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الأعمال التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة، والأخذ بعين الاعتبار درجة الاختلاف والتباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من المواءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها، وتمثل أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) جوهر الأنظمة الإنتاجية، وذلك لان المواد تشكل نسبة كبيرة من مجموع التكاليف الإنتاجية ولها أهمية كبيرة في العملية الإنتاجية، لذلك فإن التخطيط لها والسيطرة عليها يعتبر الأساس في النجاح الذي تحققه إدارة العمليات في تحقيق أهدافها في زيادة كفاءة إستغلال الموارد أو خفض المخزون، وتحسين خدمة الزبائن من خلال التسليم في المواعيد المحددة وتقليل التأخيرات (جواد، 2010، 41).

ويشير Albright and Lam (2021) إلى أن الأبعاد التي تساعد على نجاح المنظمات يتحقق من خلال القيام بإدارة تدفق العمليات الإنتاجية، حيث تتحدد المخرجات من المنتجات بواسطة معدل الإنتاج للموارد الخام التي تتمتع بالندرة النسبية، ومن ثم فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بما يتضمنه من تدفق العمليات الإنتاجية ينبغي أن يتم من خلال الموارد المقيدة في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء الموجه كتحقيق الهدف في المنظمة أو هو مورد نادر يعمل على تحديد الطاقة الإنتاجية الكلية.

ولضمان نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) فلا بد أن تكون المؤسسة الواحدة عبارة عن منظومة متكاملة من المعلومات التي يتحقق من خلالها عمليات الربط الآلية السريعة والفعالة لضمان حسن سير الأعمال وتدققها بالشكل المطلوب ولذلك يجب أن يحتوي على عدد من المؤسسات تشكل فيما بينها منظومة معلوماتية متكاملة وإيجاد بيئة عمل مشترك وموحد تعمل ألياً لخدمة المنظمة وعاملينها والمستفيدين من خدماتها، ويوجد في السوق العديد من أنظمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) وعلى كل منظمة القيام بإختيار ما يتناسب ويتوافق مع إحتياجاتها من هذه النظم (Hassab et al, 2012).

ويرى Kesharwani (2010) أن الأبعاد التي تسهم في نجاح المنظمة تنطوي على فلسفات إدارية تنطلق من الاستناد على نظام التوقيت المحدد وإدارة الجودة الشاملة ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، حيث إن هذه الفلسفات جميعها تصب في مجرى تشجيع فائض العمليات الداخلية مما جعله يركز أولاً على تحفيز فائض العمليات الداخلي، وثم خفض المخزون ثانياً، وثم خفض التكاليف ثالثاً، وذلك بصورة عكسية تماماً لمسار الفكر الإداري التقليدي الذي يؤكد على خفض التكلفة أولاً، وثم زيادة فائض المساهمة ثانياً، وثم خفض المخزون ثالثاً، فهذه مؤشرات قوية تشير إلى

أن كثيراً من المؤسسات تستخدم أو ترغب في استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بدلاً من الحلول البرمجية التقليدية، نظراً للفوائد التي تقدمها تلك الأنظمة للشركات المستخدمة لها، ويُمكن دمج وإعادة استخدام الأنظمة الموجودة بسهولة وبدون الحاجة لأي جهد إضافي.

ويرى الباحث أن الأبعاد التي تسهم في تحقيق شركات التأمين الأردنية للنجاح يكون عندما تؤمن بأنها يجب أن تكون مختلفة عن غيرها في أدائها ونتائجها في الأمد البعيد، فتحرص على تطبيق مفاهيم متقدمة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بما تتضمنه من أبعاد ترتبط (بجودة المعلومات، وجودة النظام، والدعم التقني) وهذه الشركات تقوم بتطبيق معايير التميز والنجاح من خلال تطبيق النماذج العالمية المعروفة ومن ثم الحصول على جوائز التميز والاعتماد من خلال تطوير المنهجيات ومنها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والوصول إلى أفضل النتائج التي تسعى إلى تحقيقها وتتفوق ليعود عليها بالعوائد المالية العالية.

ويمكن تلخيص خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كالتالي:

#### أولاً: جودة المعلومات:

جودة المعلومات تشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، حيث تُظهر القدرة في استثمار المعلومات التي ينتجها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) والتي تكون على شكل تقارير مقروءة أو على الشاشات المرئية الإلكترونية أو مسموعة بأفضل صورة وتشغيله واستخدامه الاستخدام الأمثل، وجودة المعلومات تعني أن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات (اللامي، 2018، 31).

فجودة المعلومات تعني مطابقة الأعمال من خلال توسيع النطاق الذي يعمل به نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) أو تغيير استخدامها من خلال خلق واجهات مخصصة وصناعة رمز التطبيق (البرمجة)، في حين يتم إجراء نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) للإجراءات الأساسية المتعلقة ببعض الإحتياجات التي تحتاجها المنظمة بإعتبارها المسؤولة عن المراحل الأولية من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث أنها تساعد المنظمة على التماشي مع هذا النظام الجديد والتدريب على كيفية تحسين استخدام هذا النظام (Delon & Mclean, 2012).

ويرى الباحث أن جودة المعلومات هي جودة شركات التأمين الأردنية بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء الكلي وتقليل التكاليف والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الزبائن، وتلبية متطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الإلتزام، وتعزيز الولاء، وهذه جميعها يمكن تلخيصها في



نقطتين أساسيتين هما: الأولى المطابقة للمواصفات، والثانية إشباع وتحقيق متطلبات السوق ورغبات الزبائن وتلبية حاجاتهم.

### ثانياً: جودة النظام:

وتتمثل جودة النظام ببرمجيات التطبيق لكافة التعليمات التي توجه نظام الحاسوب نحو أداء أنشطة معينة بهدف معالجة معلومات ذات فائدة لمستخدمي النظام، وتستخدم برمجيات التطبيق في تنفيذ وظائف عامه كمعالجة النصوص والجداول الإلكترونية، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، وكذلك وظائف خاصة أو محددة كبرامج معالجة العمليات والمشتريات والمحاسبة، والموارد البشرية والتسويق والتخزين وغيرها من البرمجيات ذات الوظائف الخاصة، وتشمل هذه البرمجيات ما يلي: برمجيات الجداول الإلكترونية (Spread Sheets)، وبرمجيات إدارة البيانات (Data Management Software)، وبرمجيات معالجة النصوص (Word Processing)، وبرمجيات النشر المكتبي (Desktop Publishing)، وبرمجيات رسومات العرض "Graphics"، وبرمجيات الوسائط المتعددة (Multimedia)، وبرمجيات الاتصالات (Communications Software) (Turban et al., 2022, 95).

### ثالثاً: الدعم التقني:

وتعني توفر العاملين قسم نظام المعلومات في المؤسسات الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام مثل: المديرين، والمحاسبين، والزبائن وغيرهم، ويكون لديهم المهارة الكافية في استخدام أجهزة الحاسوب والبرمجيات من أجل أداء المهام والواجبات وإنجاز الأعمال المحددة والموكلة إليهم في المنظمة، حيث تزداد أهمية فرق الدعم الفني والمهني بإزدياد المعلومات المتوفرة لدى المنظمة في إتخاذ قرار معين، وهذا بدوره يتطلب توظيف نظام تكنولوجيا معلومات من قبل المنظمة يقود إلى تكاملها. (زحلان، 2019، 176)

ويشير (Delon and Mclean (2012 إلى أن خدمات الدعم التقني تشمل كلا من دعم وصيانة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، بهدف تعزيز كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، وتسريع إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية والمالية ذات الإجراءات الطويلة بكفاءة عالية وبسرعة فائقة مقارنة بالطرق التقليدية اليدوية، بالإضافة إلى ذلك إلى أنها تهدف هذه المشاريع إلى تحقيق التكامل في العمل الإداري من خلال نظام واحد متكامل يعمل كوصلة بين جميع الإدارات والأقسام المختلفة في كل منشأة أو مؤسسة سعياً إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية إلى أقصى حد ممكن.

ويرى الباحث أن فرق الدعم الفني والتقني هي مجموعة من القوى العاملة في شركات التأمين الأردنية بإدارات وأقسام نظم المعلومات، والعاملين المتخصصين بتنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها، ومصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات، وعمال صيانة البرامج أو الأجهزة، إذ تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على الجهد والفكر البشري.

وحسب دراسة (Delon and Mclean (2012) فإن مراحل عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يتكون من أربعة مراحل هي:

**أولاً: مرحلة تكامل التصنيع (MRP):** وقد ظهرت هذه المرحلة عام 1970 كمرحلة تُعبر عن نظم الإنتاج الإعلامي الموجه، والتي كانت تعرف بإسم تخطيط موارد التصنيع (MRP) وكان الهدف الأساسي من نظام (MRP) هو العمل على جدولة العمليات وتصنيع الأوامر المتعلقة بالعمل وتحضير أوامر الشراء، وفي عام 1980 تم تقديم نسخة موسعة من تخطيط موارد التصنيع (MRPII)، إذ وضعت في التركيز على أنشطة ووظائف الأعمال الأخرى، بما في ذلك عمليات التوريد والتجهيز والتصنيع والتوزيع.

**ثانياً: مرحلة تكامل المشروع (ERPs II):** وقد ظهرت هذه المرحلة في منتصف عام 1990 حيث أصبح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) نظاماً أحدث لتعزيز تخطيط موارد التصنيع (MRP) الثاني، وتم إضافة أنشطة ووظائف تتعلق بـ (التمويل، والشراء، والتخزين، والتوزيع، ومراقبة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، ومتكاملة للتعامل مع الإحتياجات التجارية العالمية على شبكة الانترنت)، وكان الهدف الرئيسي من تخطيط موارد المؤسسات هو من أجل تسهيل عمليات تبادل المعلومات والتكامل بينها، وتوفير الحلول لمجموعة واسعة من العمليات التجارية، لذلك فإن الهدف من التكامل في استخدام التكنولوجيا هو لتطوير العمليات عبر وحدات الأعمال المتعددة من أجل تحسين الكفاءة وتوليد العوائد الأكبر على استخدام رأس المال.

**ثالثاً: تخطيط موارد الزبون (CRP):** وقد توسعت مجموعة من الوظائف في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) من نهاية عام 1990 لتشمل أنشطة ووظائف ترتبط بالمبيعات والتسويق وعمليات التجارة الإلكترونية، وتطبيقات التجارة الإلكترونية تحتاج أن تكون على إتصال دائم بالنظم الخلفية، مما اجبر مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) على تقديم العديد من الإختراعات مثل شركات (BAAN & SAP) من خلال التركيز على الزبون.

**رابعاً: التكامل داخل المشروع (XRP):** ومنذ العام 2000 اتسع نطاق نظم تخطيط موارد المؤسسات وأصبح يضم الزبائن والموردين والشركاء التجاريين، وظهر نظام التكامل داخل المشروع (XRP) الذي يهدف إلى تعزيز القدرات على دعم نظم القرار الذكية لتقليل المخزون،

وتعزيز إستراتيجية التسعير، وتحسين دورات الوقت وزيادة رضا الزبون في جميع أنحاء إدارة سلسلة التجهيز وإدارة سلسلة البيع (Venkatesh & Davis 2010).

يشير كل من (Akkermans and Helden 2012) إلى أن إختيار وتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يتم من خلال عمليتي التحليل وتعريف مقاييس النجاح، كما يلي:

**أولاً: التحليل:** بسبب عدم فهم عوامل النجاح الحرجة أو الحاسمة (CSF) Critical Success Factor فإنه يجب أن يتم دراسة وتحليل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) للتعرف على العوامل التي تجعل تطبيق هذا النظام ناجح.

ويشير كل من (Shi and Halpin 2013) إلى أن عوامل النجاح الحرجة (الخاصة) (CSF) تتمثل بدعم الإدارة العليا بإنشاء فريق المشروع، والمؤسسات الداخلية، ووضوح الأهداف والغايات، وإدارة المشروع، والاتصالات الداخلية، وإدارة التنبؤ (التوقع)، ودعم البائع، وإختيار الحزمة بعناية، وتحليل وتحويل البيانات.

ويضيف (Josephf 2008, 64) إلى عوامل النجاح الحرجة (الخاصة) (CSF) السابقة بعض العوامل مثل (تحديد الموارد، وإستخدام اللجان الدورية، وتدريب المستخدمين (المستفيدين)، وتعلم عمليات العمل الجديدة، وإعادة هندسة العمليات، والخيارات المعمارية للنظام، وإدارة التغيير، وعلاقة الشركاء مع البائعين، وإستخدام أدوات الباعة، وإستخدام المشاورات).

**ثانياً: تحديد مقاييس النجاح:** قبل البدء بأي مشروع يجب أولاً معرفة ما هو مقياس النجاح لغرض إخبار الأموال، وزيادة العوائد، وزيادة الحصة السوقية، إذ إن فعالية مقاييس النجاح لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) هي بمثابة المحرك والدافع للكوادر العاملة أثناء التنفيذ، إذ يجب المحافظة على مساعي التركيز والمتابعة للأنشطة المهمة للمشروع.

ولتحديد مقاييس النجاح يقسم كل من (Akkermans and Helden 2012) نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) إلى أربعة وحدات هي:

- 1- وحدة المالية: وتضم (الموجودات الثابتة، وخدمة وصيانة البنايات).
- 2- وحدة التوزيع واللوجستية: وتضم (إدارة التخزين والشراء، وإدارة المستودعات، وإدارة نظم المبيعات، والنقل).
- 3- وحدة التصنيع: وتضم (ورش العمل، وتخطيط الطاقة الإنتاجية، والموارد، وتخطيط المواد، ونظام العمل، وإدارة الجودة).

4- وحدة الموارد البشرية: وتضم (الأجور والرواتب، والفوائد، وقواعد العمل، وخدمة العاملين الذاتية، وعمليات التوظيف).

ويرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) ينعكس على جودة الخدمات من خلال تمكين العاملين من خلال تلبية متطلبات الزبائن بسرعة مع ضمان جودة المعلومات، مما يعكس ذلك على جودة الخدمات من خلال كسب رضا وولاء الزبائن مع الإحتفاظ بالزبائن، فالعلاقة بين التمكين وجودة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) تسهم في نجاح شركات التأمين الأردنية باعتبارها فلسفة تنطوي على إستخدام المفاهيم والطرق الحديثة في إدارة العمليات وأداء الوظائف والأنشطة على المستوى الإستراتيجي للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وعلى المستوى التشغيلي فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إستخدام وجدولة مواردها، وتتضمن أيضاً الإستجابة المرنة والفعالة للتغيرات التي تحصل في الطلب وحاجات الزبائن، وتمثل التكلفة إحدى محددات تقديم خدمة التأمين التي تسعى شركات التأمين الأردنية إلى الوصول بها إلى أقل حد ممكن دون التأثير على جودة الخدمات.

### 3-4 التأطير النظري للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

يحتاج التمكين إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين التي تنعكس على جودة الخدمة التي تقوم على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في جودة الخدمة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء الزبائن (Honold, 2017, 207).

تمكين العاملين تدفع العاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء فيه أيضاً مشاركة في تحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض والحرية في التصرف للموظف في أداء المهام المطلوبة منهم، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام تخطيط موارد المؤسسة يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذا النظام المعلوماتي ينسق كل الموارد والأنشطة والحركات داخل المؤسسة ويشمل كافة العمليات الإدارية، المالية، التسويقية التي تسهل تدفق المعلومات والوصول إليها، والتي ستساهم في تطوير الأعمال ورفع الاستقلالية، وتخفيض التكاليف وتطوير مستويات الخدمات المقدمة للعملاء (كواديك، 2021، 125).

إن أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات يفرض على المؤسسات أن تواجه المشكلات المتعلقة بها بخطة علمية مدروسة للوصول إلى أعلى مستويات من جودة الخدمات وتكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها وأن تساهم إيجابياً في حل هذه المشكلات بفكر قيادي وتمكين إداري يتناسب مع تلك الجودة من خلال توفر وإعداد كل عناصر التعامل الناجح معها. ويرى الباحث أن العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة ونظام تخطيط موارد المؤسسة تستند على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بالعلاقة بين تمكين

العاملين وجودة الخدمة ونظام تخطيط موارد المؤسسة عنصراً أساسياً لنجاح شركات التأمين الأردنية.

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERPs" يمكن العاملين ويوفر لهم سرعة الإستعلام وتخزين المعلومات الموجودة على قاعدة بيانات المنظمة والتي تم تجميعها من جميع دوائر وأقسام المنظمة المختلفة، مما يعكس ذلك على سهولة تدفق المعلومات وسرعة إتخاذ القرارات السليمة. (Pride & Kapoor, 2019, 238).

ويرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERPs" ينعكس على جودة الخدمات من خلال تمكين العاملين من خلال تلبية متطلبات العملاء بسرعة مع ضمان جودة المعلومات، مما يعكس ذلك على جودة الخدمات من خلال كسب رضا وولاء العملاء مع الإحتفاظ بالعملاء، فالعلاقة بين التمكين وجودة الخدمة ونظام تخطيط موارد المؤسسة "ERPs" تسهم في نجاح شركات التأمين الأردنية باعتباره فلسفة تنطوي على استخدام المفاهيم والطرق الحديثة في إدارة العمليات وأداء الوظائف والأنشطة على المستوى الاستراتيجي للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وعلى المستوى التشغيلي فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام وجدولة مواردها، وتتضمن أيضاً الاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات التي تحصل في الطلب وحاجات العملاء، وتمثل التكلفة إحدى محددات تقديم خدمة التأمين التي تسعى شركات التأمين الأردنية إلى الوصول بها إلى أقل حد ممكن دون التأثير على جودة الخدمة.

إن أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات يفرض على المؤسسات أن تواجه المشكلات المتعلقة بها بخطة علمية مدروسة للوصول إلى أعلى مستويات من جودة الخدمات وتكون في حاجة دائمة للتطوير مع مستوى المشكلات التي تواجهها وأن تساهم ايجابياً في حل هذه المشكلات بفكر قيادي وتمكين إداري يتناسب مع تلك الجودة من خلال توفر وإعداد كل أبعاد التعامل الناجح معها. (Honold, 2017).

وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات في وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) هي موضوع يثير اهتماماً كبيراً في مجال إدارة الأعمال والتسيير الإداري، ويُفهم تمكين العاملين على أنه عملية تمنح الموظفين سلطة وصلاحيات لإتخاذ القرارات والتأثير في أدائهم الوظيفي بينما يُعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة أداة تكنولوجية تُسهم في تنسيق وتنظيم جميع العمليات والأنشطة في المؤسسة (Robbins et al., 2017, 93).

#### 1. تأثير تمكين العاملين:

- تحفيز الإبداع والمبادرة: عندما يشعر الموظفون بالتمكين يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكارهم والمشاركة في عمليات التطوير.

- تحسين الرضا والالتزام: يتيح التمكين للموظفين التحكم في عملهم مما يزيد من مستوى الرضا والالتزام.

2. أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs):

- تكامل العمليات: يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة مما يحسن كفاءتها وفعاليتها.

- تحسين دقة البيانات: يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) بتوفير قاعدة بيانات موحدة مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويعزز دقة البيانات.

3. العلاقة بينهما:

- تعزيز تناغم العمل: يمكن أن يكون تمكين العاملين ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) عوامل محفزة لتعاون أفضل وتناغم أكبر في أداء المهام.

- تحسين قرارات الإدارة: بفضل تمكين الموظفين وتوفير بيانات دقيقة من نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة.

ويرى الباحث أن هناك علاقة أساسية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، وهذه العلاقة تستند إلى منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة وإتخاذ القرارات ملائمة، ويجب منحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطرقهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز التفاعل والمشاركة في إتخاذ القرارات ويساعد على كسر الجمود الإداري التنظيمي بين الإدارة والعاملين، هذا النهج يعزز الإهتمام بالعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) ويعد عاملاً أساسياً لنجاح شركات التأمين في الأردن.

### 3-5 نبذة عن قطاع التأمين في الأردن

"نبذة عن قطاع التأمين في فترة الأربعينيات كان عدد سكانه المملكة لا يتجاوز 400 ألف نسمة، وحجم الإقتصاد الأردني صغير حيث واجه العديد من الصعوبات منها الصعوبات الكبيرة التي كانت بعد الحرب العالمية الثانية، ولم يكن التأمين متداولاً آنذاك عدا تأمين إتمادات الإستيراد التي كانت تحتاج إلى تأمين نقل بحري أو بري وكان البنك العثماني يؤمن عليها مع شركة Eagle (Star) في لندن مقابل عمولة قدرها (20%)، وفي عام 1946 كانت البداية الأولى في الأردن، حيث تم تأسيس أول وكالة للتأمين وكانت تابعة لشركة الشرق للتأمين المصرية التي كانت قد تأسست عام 1921 في القاهرة برأس مال مصري فرنسي مشترك" (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

وفي فترة الخمسينيات شهد السوق الأردني نشاطاً ملحوظ في حقل تأمينات المركبات والنقل البحري، وتأسست شركات تأمين أولها شركة التأمين الأردنية التي تأسست كأول شركة تأمين أردنية في أوائل الخمسينيات، وفي هذه المرحلة وجد من المناسب تنظيم المهنة للحد من المنافسة الشديدة التي برزت في السوق وعدم القدرة على مواجهة المطالبات الكبيرة من قبل بعض الشركات والهيئات، فتم تأسيس جمعية شركات التأمين الأردنية عام 1956 وخلال الستينيات شهد السوق الأردني تزايد في عدد شركات التأمين حيث تم تأسيس شركة الشرق الأوسط للتأمين برأس مال قدره 200 ألف دينار ثم تلتها شركة التأمين الوطنية، وأستمر حال القطاع على ما هو عليه خلال فترة السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات حيث بلغ عدد شركات التأمين (33) شركة وفرع ووكالة منها (23) شركة تأمين محلية والباقي فروع لشركات أجنبية جميعها يعمل في سوق لا يتجاوز حجم أقساطه (33) مليون دينار (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

"ونتيجة للركود الاقتصادي في أواخر الثمانينيات والمنافسة العشوائية في سوق صغير وتدني أسعار التأمين دون المستوى الفني تعرضت العديد من شركات التأمين آنذاك إلى خسارة، الأمر الذي دفع بالحكومة إلى إصدار قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لعام 1984 حيث جاء في المادة (56) وقف إصدار رخص جديدة لشركات التأمين وفي المادة 6/أ فرضت رفع رأسمال شركة التأمين إلى ستمائة ألف دينار، وألزمت شركات التأمين بتصويب أوضاعها، إما عن طريق الدمج أو رفع رأس المال كل ذلك أدى إلى تخفيض العدد إلى (17) شركة تأمين محلية وشركة تأمين أجنبية واحدة".

في عام 1987، استقر الحال نسبياً لغاية عام 1995 حيث صدر قانون رقم (9) لسنة 1995 الذي فتح ثمانية الفرص لتأسيس شركات تأمين جديدة وأوجب رفع رأسمال شركات التأمين الأردنية



إلى (مليون دينار) والتي تمارس أعمال التأمين المباشر و (عشرين مليون دينار) للشركة المتخصصة بأعمال إعادة التأمين أما الشركات الأجنبية فلزم رفع رأسمالها إلى (أربعة ملايين دينار) (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

أما الهيكل التنظيمي لسوق التأمين في الأردن فيشمل ما يلي: (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023)

**أولاً: الرقابة على شركات التأمين "دائرة الرقابة وأعمال التأمين – البنك المركزي الأردني"**  
 "قرر مجلس الوزراء الموقر في جلسته المنعقدة بتاريخ 24-2-2016 الموافقة على تولي البنك المركزي الأردني الرقابة على قطاع التأمين وعلى أن يتم نقل الرقابة على قطاع التأمين لتصبح تحت مظلة البنك المركزي الأردني وعلى أن يتم تحديث الأطر الرقابية على أعمال التأمين لمواكبة تطورات السوق، وذلك من حيث تحسين الملاءة المالية لشركات التأمين، ووضع متطلبات تنظيمية لضمان الفصل المناسب بين أعمال التأمين على الحياة وأعمال التأمينات العامة، وتنفيذ المتطلبات التنظيمية الإحترازية فيما يخص السياسات الإستثمارية لشركات التأمين، وتحديد الصلاحيات الرقابية والمسؤوليات في شركات التأمين التي تكون جزءاً من مجموعة شركات مالية وتعزيز متطلبات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين، ولهذه الغاية فقد تم تشكيل لجنة برئاسة عطوفة نائب المحافظ وعضوية القائم بأعمال مدير إدارة التأمين، ومندوب عن ديوان التشريع والرأي، ومندوب عن وزارة تطوير القطاع العام". (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

ثم تولى البنك المركزي الأردني أعمال الرقابة والإشراف على قطاع التأمين في المملكة اعتباراً من 15-6-2021 بدلاً من إدارة التأمين في وزارة الصناعة والتجارة وذلك بعد صدور قانون تنظيم أعمال التأمين رقم 12 لسنة 2021 والمنشور في الجريدة الرسمية في 16-5-2021".  
 وبموجب القانون أصبح البنك المركزي الأردني هو الخلف القانوني لإدارة التأمين التي أستحدثت عام 2014 في وزارة الصناعة والتجارة والتموين، والتي خلفت (هيئة التأمين) الملغاة بموجب قانون رقم (17) لسنة 2014 قانون إعادة هيكلة مؤسسات ودوائر حكومية وفقاً للفقرة د/المادة (2) من القانون والتي نصت على إلغاء هيئة التأمين ونقل حقوقها الى وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وتحمل الوزارة الإلتزامات المترتبة عليها وتعتبر الخلف القانوني والواقعي لها، ويعتبر البنك المركزي حالياً هي الجهة التي تشرف وتراقب على قطاع التأمين (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

يعمل البنك المركزي الأردني وفقاً لقانون تنظيم أعمال التأمين رقم (12) لسنة 2021 الذي يسعى لتحقيق أهدافه في تنظيم قطاع التأمين والإشراف عليه بما يكفل توفير المناخ الملائم لتطوير وتعزيز دور صناعة التأمين في ضمان الأشخاص والممتلكات ضد المخاطر لحماية الإقتصاد

الوطني ولتجميع المدخرات الوطنية وتنميتها وإستثمارها لدعم التنمية الإقتصادية في المملكة، ويقوم البنك المركزي بتنفيذ مهامه من خلال: (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023)

- حماية حقوق المؤمن لهم والمستفيدين من أعمال التأمين ومراقبة الملاءة المالية للشركات لتوفير غطاء تأميني كاف لحماية هذه الحقوق.
- العمل على رفع أداء شركات التأمين وكفاءتها وإلزامها بقواعد ممارسة المهنة وآدابها وضمان المنافسة الايجابية فيما بينها.
- العمل على تنمية الوعي التأميني وإعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بأعمال التأمين وتعميمها.
- توثيق روابط التعاون والتكامل مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة.

### ثانياً: الإتحاد الأردني لشركات التأمين

"تأسست الجمعية الأردنية لشركات التأمين عام 1956 كأول هيئة لتنظيم شؤون قطاع التأمين في الأردن، وقد توالى على رئاستها هيئات ضمت في عضويتها الرواد العاملين في مجال التأمين في تلك الفترة، وفي عام 1987 تأسس مكتب التأمين الإلزامي الموحد للتأمين على المركبات وبدأ بممارسة أعماله تحت إشراف الجمعية وقد بقيت الجمعية تمارس أعمالها لغاية عام 1989 عندما صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس الإتحاد الأردني لشركات التأمين وتحديد نظامه الأساسي استناداً إلى نظام رقم 30 لسنة 1989 ويمارس الإتحاد النشاطات الفنية التطويرية في وضع أسس وأصول ممارسة المهنة وفي تقديم دراسات لسوق التأمين المحلي وتحليل عوامله وظروفه لتنظيم وتنسيق أعمال التأمين وفقاً لمتطلباته، وإعداد تعريفات أسعار التأمين الإلزامي الإرشادية وتحديد قواعد منح الحسومات على الأسعار للمؤمن لهم عملاء شركات التأمين الأعضاء في الإتحاد، ويعمل على توحيد عقود التأمين وإنشاء مجتمعات التأمين وإعادة التأمين وفقاً لحاجة السوق، ويسعى إلى تعزيز الثقة بشركات التأمين الأعضاء في الإتحاد ويتولى عقد ندوات ومؤتمرات تأمينية والدورات التدريبية الهادفة إلى تنشيط أعمال التأمين وإجراء البحوث العلمية وإعداد الإحصائيات التي من شأنها خدمة قطاع التأمين" (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

يرتبط المكتب الموحد مع الإتحاد ويقوم بالأعمال المتعلقة بتأمين المركبات الأردنية في دوائر الترخيص المنتشرة في كافة محافظات المملكة وتأمين السيارات الأجنبية المارة عبر الحدود (الترانزيت) في مراكز الحدود من أخطار المسؤولية المدنية بموجب نظام التأمين الإلزامي على المركبات (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- 1-4 نوع الدراسة وطبيعتها
- 2-4 الإستراتيجية المتبعة في الدراسة
- 3-4 مجتمع الدراسة
- 4-4 عينة الدراسة
- 5-4 وحدة المعاينة
- 6-4 أداة الدراسة
- 7-4 صدق وثبات أداة القياس
- 8-4 مصادر جمع البيانات
- 9-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

## الفصل الرابع:

### منهجية الدراسة

تم في هذا الفصل بيان الطرق والإجراءات التي تم إتباعها في إجراء هذه الدراسة من حيث نوع الدراسة وطبيعتها، وبيان مجتمع الدراسة، وعينتها وأداتها ومدى الصدق والثبات، وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في معالجة البيانات وإستخلاص النتائج وعلى النحو الآتي:

#### 1.4 نوع الدراسة وطبيعتها

تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض وتطبيقية من حيث الطبيعة نظراً لإعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة. (النجار وآخرون، 2020، 53 - 55)، كما تعتبر دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات.

#### 2.4 الإستراتيجية المتبعة في الدراسة

قام الباحث بإستخدام إستراتيجية المعاينة اذ تستخدم هذه الإستراتيجية لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للوصول إلى النتيجة والأثر، وتستخدم لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة.

#### 3.4 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات العاملة في مجال التأمين في الأردن، وعددها (21) شركة وهو العدد القائم حالياً، ويعمل فيها (2802) موظف وأن عدد الإدارة العليا والوسطى هو (609) موظفاً وكما موضح بالجدول (4-1) (الإتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023)

#### 4.4 عينة الدراسة

قام الباحث بسحب عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لغاية تمثيل مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس كان حجم عينة الدراسة الممثلة (300) من موظفي (الإدارة العليا والوسطى) حسب جدول العينات وإعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2020، 109).

(عدد المدراء في الشركة ÷ عدد الإداريين بمجتمع الدراسة × حجم العينة = حجم العينة من كل طبقة)

ولغاية الحصول على دقة عالية في النتائج مع التحسب لنسبة الإسترداد قام الباحث بتوزيع (300) إستبانة على عينة الدراسة، لذلك تم توزيع هذا العدد لغايات الدقة في عملية التحليل، والجدول (1.4) يبين مجتمع الدراسة والعينة:

#### جدول 1.4

عدد العاملين الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية

الرقم	الشركة	عدد موظفي الإدارة العليا	عدد موظفي الإدارة الوسطى	حجم العينة الإدارة العليا	حجم العينة الإدارة الوسطى	حجم العينة
1	شركة التأمين الأردنية	8	35	4	17	21
2	شركة الشرق الأوسط للتأمين	8	28	4	14	18
3	شركة التأمين الوطنية	7	22	4	11	15
4	الشركة المتحدة للتأمين	7	18	4	9	13
5	شركة المنارة الإسلامية للتأمين	7	20	4	10	14
6	شركة التأمين العربية - الأردن	6	20	3	10	13
7	شركة القدس للتأمين	6	23	3	11	14
8	شركة النسر العربي للتأمين	8	33	4	16	20
9	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	6	25	3	12	15
10	شركة الإتحاد العربي الدولي للتأمين	5	12	2	6	8
11	شركة دلتا للتأمين	5	16	2	8	10
12	شركة ميتلايف	5	17	2	9	11
13	سوليدرتي - الشركة الأولى للتأمين	8	30	4	15	19
14	شركة فيلادلفيا للتأمين	5	10	2	5	7
15	شركة الأردن الدولية للتأمين (نيوتن)	8	20	4	10	14
16	شركة التأمين الإسلامية	7	27	3	14	17
17	شركة المجموعة العربية الأوروبية للتأمين	6	17	3	8	11
18	شركة الضامنون العرب للتأمين	6	20	3	10	13
19	المجموعة العربية الأردنية للتأمين	7	23	3	11	14
20	مجموعة الخليج للتأمين - الأردن	10	35	5	17	22
21	شركة المتوسط والخليج للتأمين "ميدغلف"	6	17	3	8	11
300	المجموع	141	468	69	231	300

المصدر: الإتحاد الأردني لشركات التأمين (2023)، قطاع التأمين، العاملون في قطاع التأمين (www.jif.jo)

#### 5.4 وحدة المعاينة

تشتمل وحدة المعاينة على المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وأن العينة التطبيقية المتناسبة كانت (609) وهو العدد الإجمالي وفق المستويات والمسميات الوظيفية المعتمدة في المستويات الإدارية العليا (المدير، نائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين).

وتم توزيع (300) إستبانة وقد استرد الباحث (300) إستبانة وبنسبة (100%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، حيث كان مجموع حجم العينة للإدارة العليا (69) و حجم العينة للإدارة الوسطى (231). ومجموع كلي مقداره (300) لحجم العينة.

ويوضح الجدول رقم (2.4) مجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

#### الجدول 2.4

مجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الإستبانات الصالحة للتحليل		الإستبانات المستردة		الإستبانات الموزعة	
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد
100%	300	100%	300	100%	300

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

#### 6.4 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بالإعتماد على الدراسات الآتية:

- 1- المتغير المستقل - تمكين العاملين: تم الإعتماد على المراجع في الدراسات السابقة كما هو مبين بالمحلق رقم (2).
- 2- المتغير التابع - جودة الخدمات: تم الإعتماد على المراجع في الدراسات السابقة كما هو مبين بالمحلق رقم (2).
- 3- المتغير المعدل - نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs): تم الإعتماد على المراجع في الدراسات السابقة كما هو مبين بالمحلق رقم (2).

وتكونت الإستبانة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: خصص للتعرف على العوامل الديموغرافية والوظيفية للعينة المبحوثة مثل (الجنس، الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** وخصص للعبارات التي تقيس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والمُعدله، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً 5 علامات، و موافق بدرجة كبيرة 4 علامات، و موافق بدرجة متوسطة 3 علامات، و موافق بدرجة منخفضة علامتان، و موافق بدرجة منخفضة جداً علامة واحدة). وسيكون تصميم أداة الدراسة على الشكل التالي:

**القسم الأول:** يتضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لمعرفة خصائص عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** يتضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل (تمكين العاملين).

**القسم الثالث:** يتضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة التابع (جودة الخدمات).

**القسم الرابع:** يتضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المعدل (نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)).

الملحق رقم (1) يبين نموذج الإستبانة كما تم توزيعها على عينة الدراسة المبحوثة.

#### 7.4 صدق وثبات أداة القياس

قام الباحث بإخضاع الإستبانة لعدة إختبارات هي:

##### أولاً: إختبار الصدق الظاهري:

تم عرض الإستبانة على هيئة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية في علم الإدارة والإحصاء للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين الأساتذة وعددهم (10) أساتذة من المختصين وقبل توزيعها على عينة الدراسة، والملحق رقم (3) يبين أسماء محكمي الإستبانة.

##### ثانياً: إختبار ثبات الأداة:

تم إختبار الإتساق الداخلي لمعرفة مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha)، إذ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الإستبانة، وقد بلغت درجة إعتمادية الإستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (93.3%) وهي نسبة مناسبة وذات إعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3.4) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الإستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من (70%) وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الإجتماعية (Sekaran, 2016, 53).

## الجدول 3.4

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا *Cranach's Alpha*) لمتغيرات الدراسة

الفقرات	اسم المتغير	معامل كرونباخ ألفا %
7-1	تفويض السلطة	88.9%
14-8	ثقافة العاملين	92.2%
21-15	العمل الجماعي	94.8%
28-22	الاستقلالية	93.6%
35-29	حرية الاختيار	92.1%
35-1	تمكين العاملين	97.4%
42-36	الملموسية	91.8%
49-43	الإعتمادية	91.9%
56-50	الإستجابة	93.7%
63-57	التوكيد "المصدقية"	90.7%
70-64	التعاطف	92.9%
70-36	جودة الخدمات	97.8%
82-71	تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	97.6%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وفيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي لتحديد درجة المقياس فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (منخفض، ومتوسط، ومرتفع) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالاتي:

أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (1) - أقل من (2.34).

أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (2.34) - أقل من (3.67).

أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (3.67) إلى (5).



#### 8.4 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات والمعلومات هما:  
أولاً: البيانات الأولية وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبانة التي تم تصميمها لغرض الدراسة الحالية.

ثانياً: البيانات الثانوية وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة مثل كتب الإدارة والدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت بمتغيرات الدراسة (تمكين العاملين، وجودة الخدمات، ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)).

#### 9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتحديد فإن الباحث إستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة، وكذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- الإختبارات القبلية: مثل إختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الإنحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، وإرتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد مدى الارتباط الذاتي بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم استخدام إختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) للتأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإختبار (-One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لإختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

3- الإحصاء الإستدلالي: مثل تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والتدريجي (Multiple Regression) وذلك من أجل إختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد تمكين العاملين في المتغير التابع وهو جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية.

4- إختبار معامل الثبات Cronbach Alpha ألفا كرونباخ: وذلك لإختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.

## الفصل الخامس:

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-5 خصائص أفراد عينة الدراسة

2-5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول الفصل الخامس النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تم إجرائها بالإعتماد على الإستبانة المصممة لغايات إجراء هذه الدراسة، وقد تم بيان خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال التصنيفات الخاصة بكل خاصية من المتغيرات الديموغرافية، كما تم إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات المعتمدة في الدراسة، كذلك تم في هذا الفصل اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي تم إعتماها من قبل الباحث والمتعلقة بأثر تمكين العاملين في جودة الخدمات من خلال الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية، وذلك على النحو الآتي:

#### 1-5 خصائص أفراد عينة الدراسة

لقد تم إختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وفق المستويات والمسميات الوظيفية المعتمدة في المستويات الإدارية العليا (المدير، نائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين) وتبين النتائج الواردة في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الجنس

##### جدول 1.5

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	الخاصية
60%	180	ذكر	الجنس
40%	120	أنثى	
100%	300		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال مطالعة البيانات في الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (60%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (40%) من عينة الدراسة، ويفسر أن نسبة الذكور أعلى الإناث في المجتمع الأردني بسبب أن هؤلاء المديرين والعاملين مطلوب منهم العمل لساعات طويلة، وهذا العمل قد لا تستطيع جميع الإناث القيام به بسبب الإلتزامات الأسرية، إضافة إلى أن نسبة تولي

الإناث لمراكز قيادية والمشاركة في إدارة شركات التأمين الأردنية ما تزال دون مستوى الطموح مقارنة مع الذكور بسبب هيمنة الذكور بإعتبارهم يمتلكون خبرة في ممارسة الأعمال في شركات التأمين.

## ثانياً: الفئة العمرية

### جدول 2.5

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	الخاصية
18.0	54	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
40.7	122	من 30 – أقل من 40 سنة	
33.7	101	من 40 – أقل من 50 سنة	
7.7	23	50 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>300</b>		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعمار عينة الدراسة كانت في الفئة العمرية (من 30 – أقل من 40 سنة) وشكلت نسبة قدرها (40.7%)، ثم جاءت الفئة التكرارية (من 40 – أقل من 50 سنة)، وبنسبة (33.7%)، وجاءت الفئة التكرارية (أقل من 30 سنة) وبنسبة (18.0%)، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) ما نسبته (7.7%)، ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المديرين المتوسطين بالعمر ولديهم خدمة جيدة للعمل في شركات التأمين الأردنية، كذلك فإن هذه الشركات تتطلب من شاغلي المراكز الإدارية العليا توافر خبرات سابقة وواسعة في شركات مماثلة لكي يتمكنوا من القيام بواجبات الوظيفة في هذه الشركات، بالإضافة إلى أن هذه الفئة العمرية هي المطلوبة لشركات التأمين الأردنية، حيث إنهم يديرون شركات رؤوس أموالها كبيرة، مما يتعين عليهم بأن يمتلكوا قدرًا من النضوج العمري ويتحملوا المسؤوليات الكبرى في إداراتهم لشركاتهم.

## ثالثاً: المسمى الوظيفي

## جدول 3.5

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	الخاصية
10.3	31	مدير	المسمى الوظيفي
16.7	50	نائب / مساعد مدير	
15.7	47	رئيس قسم	
57.3	172	موظف إداري	
<b>%100</b>	<b>300</b>		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول السابق أن المسمى الوظيفي للعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية هم ممن يشغلون منصب (موظف إداري) وشكلوا ما نسبته (57.3%) وهي النسبة الأكبر بين المسميات الوظيفية الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية من مساهم الوظيفي (نائب / مساعد مدير) وبنسبة بلغت (16.7%)، أما من مساهم الوظيفي (رئيس قسم) فقد شكلوا نسبته (15.7%)، فيما شكل من مساهم الوظيفي (مدير) ما نسبته (10.3%) من إجمالي العينة، وتعطي هذه النتائج مؤشر على توزيع طبيعي لعينة الدراسة حيث توزعت على جميع الدوائر والأقسام في شركات التأمين المبحوثة.

## رابعاً: المؤهل العلمي

## جدول 4.5

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	الخاصية
19.7	59	دبلوم متوسط فما دون	المؤهل العلمي
64.0	192	بكالوريوس	
13.7	41	ماجستير	
2.7	8	دكتوراة	
<b>%100</b>	<b>300</b>		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول السابق أن حملة درجة البكالوريوس شكلوا ما نسبته (64.0%) من أفراد عينة الدراسة وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة

الثانية نسبة الحاصلين على دبلوم متوسط فمادون (19.7%)، وقد تلاها في المرتبة الثالثة نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير ما نسبته (13.7%)، أما حملة درجة الدكتوراه فقد شكلت نسبتهم (2.7%).

وبدراسة هذه الخاصية فإننا نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة الإهتمام المتقدم للتعليم في الأردن، ويمكن القول إن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للمديرين في شركات التأمين الأردنية أصبح مطلباً أساسياً، سيما وأن العمل في هذه الشركات يتطلب الحصول على درجة علمية مناسبة وإكتساب معارف تؤهل المعنيين للتعامل مع مختلف القضايا والحالات التأمينية التي تواجه شركاتهم.

### خامساً: سنوات الخبرة

#### جدول 2.5

الجدول التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	الخاصية
13.0	39	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة العملية
28.3	85	من 5 - أقل من 10 سنوات	
21.3	64	من 10 - أقل من 15 سنة	
37.3	112	15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>300</b>		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال مطالعة البيانات في الجدول السابق أن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (15 سنة فأكثر) شكلوا ما نسبته (37.3%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (من 5 - أقل من 10 سنوات) وشكلوا ما نسبته (28.3%)، ثم الفئة التكرارية (من 10 - أقل من 15 سنة) وشكلوا ما نسبته (21.3%)، وأخيراً الفئة التكرارية (أقل من 5 سنوات) وشكلوا ما نسبته (13.0%)، من إجمالي عينة الدراسة.

ويفسر هذا التوزيع للعينة أنهم يتمتعون بخبرة كافية للقيام بالأعمال الموكولة إليهم، كما إن ارتفاع نسبة ذوو الخبرات العالية دليل على حرص شركات التأمين الأردنية على أن تتبنى إستراتيجيات من أجل الإحتفاظ بالموارد البشرية الذي يمتلك خبرات طويلة في مجال العمل التأميني والذي يضمن الإستقرار في العمل في هذه الشركات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضاً.

وبشكل عام فإن هذا التوزيع للعينة دليل أن أفرادها مؤهلين للإجابة عن أسئلة الدراسة بشكل مقنع مما يعكس إلى سلامة البيانات التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة.

## 2-5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تبين النتائج أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والتابعة والمُعَدلة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المخصصة لها في الإستبانة، والتي كانت على النحو التالي:

### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير المستقل: تمكين العاملين

للإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما الأهمية النسبية لتمكين العاملين في شركات التأمين الأردنية ؟

#### جدول 6.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين)

المرتبة	المتوسط الحسابي	المتغير	ت
3	2.731	تفويض السلطة	1
4	2.684	ثقافة العاملين	2
5	2.665	العمل الجماعي	3
1	3.069	الإستقلالية	4
2	2.736	حرية الاختيار	5
	2.777	متغير تمكين العاملين	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات تمكين العاملين ككل، جاءت بالمستوى المتوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وبلغ متوسطها الحسابي (2.777) وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.665–3.069) وجاء متغير (الإستقلالية) بالمرتبة الأولى وبالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.0690) ثم جاء متغير (حرية الإختيار) بالمرتبة الثانية وبالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.736) ثم جاء متغير (تفويض السلطة) بالمرتبة الثالثة وبالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.731) ثم جاء متغير (ثقافة العاملين) بالمرتبة الرابعة وبالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.684)، وأخيراً جاء متغير (العمل الجماعي) بالمرتبة الخامسة وبالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.665).

ومن أجل التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وأبعاد تمكين العاملين لابد من دراسة الأبعاد الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل بشكل مفصل وكل على حده، وهي على النحو الآتي:

### 1- تفويض السلطة

#### جدول 7.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (تفويض السلطة)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يثق المديرين في تفويض المهام للعاملين أثناء العمل.	2.49	0.962	7	متوسطة
2	يتمتع العاملون بحق اتخاذ القرار في الظروف الطارئة لبعض المهام الصعبة.	2.91	1.119	1	متوسطة
3	تتخذ الشركة إجراءات تفويض السلطة لإنجاز الأعمال بكفاءة.	2.57	1.014	6	متوسطة
4	تتوفر إجراءات واضحة لتوزيع المهام للمستويات الإدارية المختلفة.	2.66	1.052	5	متوسطة
5	تطوير الشركة المهارات اللازمة للعاملين من أجل إنجاز مهامهم.	2.79	1.082	4	متوسطة
6	تطوير الشركة عملية الابتكار عند العاملين من خلال برامج تدريب متخصصة.	2.85	1.136	2	متوسطة
7	يتمتع العاملون بالاستقلالية لإنجاز المهام الموكولة لهم.	2.83	1.133	3	متوسطة
	<b>بُعد تفويض السلطة</b>	<b>2.7310</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير (تفويض السلطة) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.7310) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.91) و(2.49).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتمتع العاملون بحق إتخاذ القرار في الظروف الطارئة لبعض المهام الصعبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وأهمية نسبية متوسطة وأعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وانحراف معياري بلغ (1.119).



وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يثق المديرين في تفويض المهام للعاملين أثناء العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وأهمية نسبية متوسطة وأدنى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وانحراف معياري بلغ (0.962).

أما الانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تستدعي من شركات التأمين الأردنية العمل على منح العاملين الحق في إتخاذ القرارات في الظروف الطارئة للمهام الصعبة، حيث أن مبدأ تفويض السلطة الذي يتم من خلاله تحويل الفرد إنجاز أعمال محددة بذاتها، سوف يعزز من قدراتهم على مواجهة المواقف والظروف والحالات التي تحتاج إلى قرار للمساهمة في تصريف الأعمال الموكولة إليهم بالنيابة عن رئيسهم الأعلى.

## 2- ثقافة العاملين

### جدول 8.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعُد (ثقافة العاملين)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
8	تحرص الشركة على إعتناء ثقافة راسخة مشتركة بين الإدارات المختلفة.	2.60	0.992	6	متوسطة
9	تدعم الشركة روح المبادرة بين العاملين.	2.68	1.040	4	متوسطة
10	تساهم الشركة بنشر ثقافة الإبداع بين العاملين.	2.87	1.076	1	متوسطة
11	تدعم الشركة ثقافة المسؤولية الإجتماعية الداخلية بين العاملين.	2.71	1.130	3	متوسطة
12	تحرص الشركة على القيم المشتركة بين العاملين.	2.64	1.080	5	متوسطة
13	تحرص الشركة على إحترام ثقافة لعاملين.	2.48	0.990	7	متوسطة
14	تقوم الشركة بتصميم برامج بالمهارات الإنسانية لترسيخ القيم المشتركة بينهم.	2.81	1.024	2	متوسطة
	<b>بُعد ثقافة العاملين</b>	<b>2.6843</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير (ثقافة العاملين) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط)

من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.6843) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.87) و(2.48)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تساهم الشركة بنشر ثقافة الإبداع بين العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87) وأهمية نسبية (متوسطة) وأعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وإنحراف معياري بلغ (1.076).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "تحرص الشركة على إحترام ثقافة لعاملين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وأهمية نسبية (متوسطة) وأدنى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وإنحراف معياري بلغ (0.990).

أما الإنحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب تركيز شركات التأمين الأردنية على نشر ثقافة الإبداع بين العاملين وتعزيز الشعور بالتمكين وترسيخ القيم المشتركة بين شاغلي الوظائف من المديرين والعاملين مثل (قيم التعاون، والثقة، والإحترام المتبادل، والمسؤولية الجماعية، وروح الفريق، والعدالة، والمساواة، والتطوير، والتحسين المستمر)، وهذا دليل على قوة العاملين إذ تعدّ قوة هذه الثقافة عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع.

## 3- العمل الجماعي

## جدول 9.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (العمل الجماعي)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتببة	الأهمية النسبية
15	تحرص الشركة على تشكيل فريق عمل مترابط.	2.59	1.137	5	متوسطة
16	تؤمن الشركة بأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.	2.59	1.111	5	متوسطة
17	تؤمن الشركة بوجود فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة.	2.76	1.172	3	متوسطة
18	يحافظ أعضاء فرق العمل على أجواء التعاون بينهم.	2.61	1.102	4	متوسطة
19	يملك فريق العمل القدرة على ممارسة المهام والواجبات المسندة لهم.	2.53	1.172	7	متوسطة
20	تتيح الشركة لفرق العمل تنفيذ ما تتخذه من قرارات جماعية.	2.77	1.059	2	متوسطة
21	يشارك العاملون بحل المشكلات التي تواجه المنظمة لإستمرارية أعمالها.	2.82	1.077	1	متوسطة
	<b>بُعد العمل الجماعي</b>	<b>2.6657</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير (العمل الجماعي) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.6657) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.82) و(2.53)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يشارك العاملون بحل المشكلات التي تواجه المنظمة لإستمرارية أعمالها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وأهمية نسبية (متوسطة) وأعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.077). وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يملك فريق العمل القدرة على ممارسة المهام والواجبات المسندة لهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وأهمية نسبية (متوسطة) وأدنى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.172).

أما الانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية اشراك العاملين بحل المشكلات التي تواجه الشركة لإستمرارية أعمالها، فهي تعبير عن مدى تعاون العاملين وتماسكهم والعمل بروح الفريق الواحد من أجل التوصل إلى وضع حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة، فالفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ومتكاملة، فأفراد الفريق يجمعهم أهداف محددة وثقافات مشتركة.

#### 4- الإستقلالية

##### جدول 10.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (الإستقلالية)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
22	يتمتع العاملون في إيجاد الحلول البديلة لمشاكل العمل.	2.78	1.173	7	متوسطة
23	يشارك العاملون في وضع القواعد داخل الشركة.	3.24	1.199	2	متوسطة
24	يساهم العاملون في صناعة القرارات الخاصة بالشركة.	3.30	1.157	1	متوسطة
25	يساهم العاملون في إيجاد الحلول البديلة المحيطة بمشاكل العمل.	3.09	1.123	4	متوسطة
26	يساهم العاملون بأرائهم حول قضايا تخص الشركة.	3.15	1.203	3	متوسطة
27	يملك العاملون سلطة تقديرية في ممارسة أعمالهم.	3.05	1.117	5	متوسطة
28	يتمكن العاملون من جدولة أعمالهم المناطة لهم.	2.88	1.107	6	متوسطة
	<b>بُعد الاستقلالية</b>	<b>3.0690</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير (الإستقلالية) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من

الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.0690) وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.30) و(2.78).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يساهم العاملون في صناعة القرارات الخاصة بالشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وأهمية نسبية (متوسطة) وأعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وإنحراف معياري بلغ (1.157).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يتمتع العاملون في إيجاد الحلول البديلة لمشاكل العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وأهمية نسبية متوسطة وأدنى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.173).

أما الانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تستدعي من شركات التأمين الأردنية إشراك العاملين في صناعة القرارات الخاصة بالشركة، وهذا يمنح العاملين حرية التصرف والإختيار عندما يرتبط الأمر بإنجاز المهام والواجبات المناطة بهم، فيصبح لهم الحق في إختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة لتنفيذ العمل وممارسة الأنشطة بما يتناسب مع وجهة نظرهم وتقديرهم الخاص.

## 5- حرية الإختيار

### جدول 11.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (حرية الإختيار)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
29	يتمتع العاملون بالحرية في إختيار الأساليب في تنفيذ مهام عملهم.	2.82	1.020	1	متوسطة
30	توفر الشركة لمتخذ القرار أكبر قدر من المعلومات المتعلقة للبدائل المتاحة لتنفيذ العمل.	2.73	1.084	5	متوسطة
31	يحرص العاملون على حماية المنظمة من المخاطر المختلفة.	2.56	1.002	7	متوسطة
32	يمتلك العاملون الخبرة في الموازنة بنتائج القرارات التي يتخذونها.	2.77	.976	3	متوسطة
33	يمتلك العاملون مهارات لحل المشاكل التي تواجههم	2.72	1.022	6	متوسطة

والتعامل مع المواقف المختلفة.				
متوسطة	2	1.120	2.81	34 يستشار العاملون فيما يتعلق بالبرامج التدريبية التي يرغبون بالالتحاق بها.
متوسطة	4	1.113	2.75	35 تحرص الشركة على إحترام حرية العاملين في الإختيار.
متوسط		2.7367		بُعد حرية الإختيار

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص متغير (حرية الإختيار) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.7367) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.82) و(2.56).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتمتع العاملون بالحرية في إختيار الأساليب في تنفيذ مهام عملهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وأهمية نسبية متوسطة وأعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل.

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يحرص العاملون على حماية المنظمة من المخاطر المختلفة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وأهمية نسبية متوسطة وأدنى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.002).

أما الإنحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قيام شركات التأمين الأردنية باعطاء العاملين الحرية في إختيار الأساليب والطرق والإجراءات في تنفيذ مهام عملهم، حيث أن ذلك يجعلهم قادرين على تحديد الطريقة الملائمة في إنجاز أعمالهم والحرية في إختيار الأسلوب الذي يمكنهم تأدية كافة المهام المنوطة بهم الأمر الذي يحقق لديهم التمكين الذي لا يتحقق بدون الإيمان الكامل لدى المديرين بأهمية التمكين وفوائده، فهو يحتاج إلى تطوير وتنمية الأفراد ويحتاج أيضاً لرفع مهاراتهم وقدراتهم على حل المشاكل التي تواجههم والتعامل مع المواقف المختلفة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير التابع: جودة الخدمات

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما الأهمية النسبية لجودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية؟

#### جدول 12.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات)

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	ت
1	0.777	2.630	الملموسية	1
5	0.826	2.282	الإعتمادية	2
4	0.926	2.413	الإستجابة	3
3	0.795	2.419	التوكيد "المصدقية"	4
2	0.887	2.433	التعاطف	5
		2.435	متغير جودة الخدمات	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات جودة الخدمات ككل، جاءت بالمستوى المتوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وبلغ متوسطها الحسابي (2.435) وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.282 – 2.630) وجاء متغير (الملموسية) بالمرتبة الأولى بالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.630) وانحراف معياري (0.777) ثم جاء متغير (التعاطف) بالمرتبة الثانية بالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.433) وانحراف معياري (0.887) ثم جاء متغير (التوكيد "المصدقية") بالمرتبة الثالثة بالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.419) وانحراف معياري (0.795) ثم جاء متغير (الإستجابة) بالمرتبة الرابعة بالمستوى المتوسط من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.413) وانحراف معياري (0.926) وأخيراً جاء متغير (الإعتمادية) بالمرتبة الخامسة وبالمستوى المنخفض من الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.2824) وانحراف معياري (0.826).

ومن أجل التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وأبعاد جودة الخدمات لابد من دراسة الأبعاد الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل بشكل مفصل وكل على حده، وهي على النحو الآتي:

## 1-الملموسية

## جدول 13.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (الملموسية)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
36	تمتلك الشركة القدرات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي.	2.63	1.053	2	متوسطة
37	تتوفر في الشركة إمكانية مادية ملائمة للعمل.	2.42	1.023	5	متوسطة
38	يتناسب المظهر العام للشركة مع الخدمات المقدمة للعملاء.	2.28	0.933	7	منخفضة
39	تتلاءم التسهيلات الموجودة في الشركة مع طبيعة الخدمات المقدمة.	2.39	1.011	6	متوسطة
40	يتوفر في الشركة كادر فني متخصص لخدمة الزبائن.	2.50	1.017	3	متوسطة
41	يتوفر في الشركة فروع منتشرة بكافة المملكة لخدمة الزبائن.	2.64	1.155	1	متوسطة
42	يعبر عملاء الشركة عن رضاهم عن الخدمات التي يحصلون عليها.	2.44	1.015	4	متوسطة
	<b>بُعد الملموسية</b>	<b>2.63</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص بُعد (الملموسية) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.63) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.28) و(2.64).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتوفر في الشركة فروع منتشرة بكافة المملكة لخدمة الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وأهمية نسبية متوسطة وأعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وانحراف معياري بلغ (1.155).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يتناسب المظهر العام للشركة مع الخدمات المقدمة للعملاء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وأهمية نسبية منخفضة وأدنى من المتوسط الحسابي العام للمتغير ككل، وانحراف معياري بلغ (0.933).



أما الإنحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة ومشتتة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية توفير فروع منتشرة بكافة المملكة لخدمة الزبائن مع التأكيد على ضرورة توفير الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل في مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع خدمة التأمين المقدمة، فضلاً عن وجود عاملين ذوي هندام حسن.

## 2- الإعتامية

### جدول 14.5

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (الإعتامية)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
43	تلتزم الشركة بالإتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن.	2.09	0.924	7	منخفضة
44	يملك العاملون المهارات اللازمة لخدمة الزبائن.	2.24	0.941	6	منخفضة
45	تتوفر في الشركة معايير واضحة لإجراءات العمل من أجل تنفيذ المهام.	2.38	1.023	1	متوسطة
46	تتوفر لدى العاملين المعرفة بإجراءات العمل في الشركة.	2.30	0.835	4	منخفضة
47	تطبق الشركة بعض المعايير الدولية المتعلقة بالخدمات.	2.36	1.059	2	متوسطة
48	يتوفر في الشركة قواعد بيانات خاصة بالزبائن.	2.29	1.033	5	منخفضة
49	تحافظ الشركة على سرية معلومات الزبائن في حدود ما تسمح به الإجراءات.	2.31	1.192	3	منخفضة
	<b>بُعد الإعتامية</b>	<b>2.28</b>			<b>منخفضة</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص بُعد (الإعتامية) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (منخفض) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.28) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.38) و(2.09).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتوفر في الشركة معايير واضحة لإجراءات العمل من أجل تنفيذ المهام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.38) وأهمية نسبية مرتفعة وأعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.023).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "تلتزم الشركة بالإتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وأهمية نسبية متوسطة وأدنى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (0.924).

أما الإنحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة ومشتتة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية وضع معايير واضحة لإجراءات العمل من أجل تنفيذ المهام، وهذا يعزز من قدرتها على الإلتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الإعتماد عليها من خلال إحفاظها بسجلات حديثة ودقيقة.

## 3- الإستجابة

## جدول 15.5

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (الإستجابة)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
50	تسعى الشركة إلى إبتكار برامج جديدة تلبي حاجات الزبائن.	2.46	1.163	3	متوسطة
51	تقدم الشركة خدماتها في الأوقات الطارئة لتلبية حاجة الزبائن.	2.32	1.130	6	منخفضة
52	تحرص الشركة على تقديم أفضل الخدمات لعملائها.	2.32	1.114	5	منخفضة
53	تحرص الشركة على تواجد العاملين للرد المباشر على إستفسارات الزبائن.	2.38	1.003	4	متوسطة
54	تسعى الشركة لتلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب.	2.29	1.110	7	منخفضة
55	توفر الشركة الإجابة على الأسئلة الشائعة للزبائن على موقعها الإلكتروني.	2.55	1.082	2	متوسطة
56	تسمح الشركة بإمكانية وصول الزبون إلى قواعد البيانات وفق ضوابط واضحة.	2.56	0.998	1	متوسطة
	<b>بُعد الإستجابة</b>	<b>2.41</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص بُعد (الإستجابة) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.41) وتراوح متوسطاتها ما بين (2.56) و(2.29).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تسمح الشركة بإمكانية وصول الزبون إلى قواعد البيانات وفق ضوابط واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.56) وأهمية نسبية مرتفعة وأعلى من المتوسط الحسابي العام للُبُعد ككل، وإنحراف معياري بلغ (0.998).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "تسعى الشركة لتلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.29) وأهمية نسبية منخفضة وأدنى من المتوسط الحسابي العام للُبُعد ككل، وإنحراف معياري بلغ (1.110).

أما الانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة ومشتتة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية وضع التسهيلات اللازمة لوصول الزبائن إلى قواعد البيانات وفق ضوابط واضحة، كذلك إخبارهم بالوقت الصحيح لتأدية خدمة التأمين والحصول على خدمة فورية والرغبة لدى العاملين في أداء الخدمات وإهتمام العاملين بتلبية طلبات الزبائن والاستجابة لها.

#### 4- التوكيد "المصدقية"

##### جدول 16.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد (التوكيد "المصدقية")

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
57	يشعر الزبائن بسهولة الحصول على الخدمات المتعلقة بهم.	2.32	0.969	5	منخفضة
58	يحصل الزبائن على بيانات دقيقة وبشكل مستمر عن الشركة.	2.44	0.985	2	متوسطة
59	تستمع الشركة لآراء الزبائن عن جودة الخدمات المتعلقة بهم.	2.30	0.859	6	منخفضة
60	يشعر الزبائن بجودة الخدمات التي يحصلون عليها.	2.27	0.908	7	منخفضة
61	تعمل قواعد البيانات المستخدمة حالياً على عدم تكرار البيانات المخزنة.	2.43	0.921	3	متوسطة
62	يتوفر بالشركة صندوق للشكاوي من أجل الإطلاع على مشاكل الزبائن.	2.79	1.198	1	متوسطة
63	يقدم نظام المعلومات المطبق معلومات آمنة.	2.40	1.069	4	متوسطة
	<b>بُعد التوكيد "المصدقية"</b>	<b>2.41</b>			متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص بُعد (التوكيد "المصدقية") والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى

(متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.41) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.79) و(2.27).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتوفر بالشركة صندوق للشكاوي من أجل الإطلاع على مشاكل الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.79) وأهمية نسبية متوسطة وأعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد ككل، وإنحراف معياري بلغ (1.198).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يشعر الزبائن بجودة الخدمات التي يحصلون عليها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وأهمية نسبية منخفضة وأدنى من المتوسط الحسابي العام للبعد ككل، وإنحراف معياري بلغ (0.908).

أما الانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة ومشتتة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية اختيار عاملين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء، وضرورة وجود عاملين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه العاملين من إدارتهم وإنعكاس ذلك على تقديم خدمة تامين أفضل.

## 5- التعاطف

## جدول 17.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد (التعاطف)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
64	يتفهم العاملون في الشركة مشكلات الزبائن.	2.36	1.026	7	متوسطة
65	تهتم الشركة بمتطلبات الزبائن.	2.43	1.062	4	متوسطة
66	تسعى الشركة إلى التعرف على حاجات الزبائن بشكل مستمر.	2.38	1.074	6	متوسطة
67	تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن باستمرار لأخذ ملاحظاتهم.	2.51	1.016	1	متوسطة
68	تتناسب أوقات عمل الشركة مع ظروف الزبائن.	2.41	1.054	5	متوسطة
69	تتفهم الشركة متطلبات بعض الزبائن الخاصة.	2.49	1.141	2	متوسطة
70	تستمتع الشركة بشكل دقيق لمشاكل الزبائن الطارئة.	2.45	1.045	3	متوسطة
<b>بُعد التعاطف</b>		<b>2.43</b>		<b>متوسطة</b>	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص بُعد (التعاطف) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.43) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.51) و(2.36).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن باستمرار لأخذ ملاحظاتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.51) وأهمية نسبية مرتفعة وأعلى من المتوسط الحسابي العام للُبُعد ككل، وإنحراف معياري بلغ (1.016).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "يتفهم العاملون في الشركة مشكلات الزبائن" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وأهمية نسبية متوسطة وأدنى من المتوسط الحسابي العام للُبُعد ككل، وإنحراف معياري بلغ (1.026).

أما الإنحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة ومشتتة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية ادامة التواصل مع الزبائن باستمرار لأخذ ملاحظاتهم، حيث ان ذلك يعتبر من حسن التعامل والرعاية والإهتمام بالزبائن ويزيد من معرفة العاملين بحاجات الزبائن ومصالحهم وجعل أوقات عمل الشركة ملائمة للعملاء.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير المعدل تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

للإجابة عن السؤال الثالث ونصه: ما الأهمية النسبية تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في شركات التأمين الأردنية؟

#### جدول 18.5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المعدل تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

الأهمية النسبية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
متوسطة	11	1.013	2.58	توفر الشركة نظام تخطيط موارد المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.	71
متوسطة	1	1.029	2.77	تتيح نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات لجميع العاملين.	72
متوسطة	6	1.019	2.65	توفر نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات في الوقت المناسب.	73
متوسطة	8	1.003	2.62	تقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات دقيقة.	74
متوسطة	10	0.940	2.60	تقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات سهلة الفهم.	75
متوسطة	4	1.025	2.67	تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمرونة مع التغيرات المحيطة.	76
متوسطة	5	0.998	2.66	تعرض نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة متناسقة.	77
متوسطة	7	1.109	2.63	تسمح نظام تخطيط موارد المؤسسة بتكامل البيانات بين الأقسام المختلفة.	78
متوسطة	12	1.010	2.49	تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام من قبل العاملين.	79
متوسطة	9	1.047	2.60	تتطلب نظام تخطيط موارد المؤسسة حاجات العاملين.	80
متوسطة	2	1.016	2.68	تتصف نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة التعلم.	81
متوسطة	3	1.124	2.67	تأخذ أقسام أنظمة المعلومات في المؤسسة تفضيلات العاملين بعين الاعتبار.	82
متوسطة			2.6364	المتغير المعدل نظام تخطيط موارد المؤسسة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص المتغير المعدل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى (متوسط) من الأهمية من وجهة نظر العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.63).

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتيح نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات لجميع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وأهمية نسبية متوسطة وأعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.029).

وجاءت الفقرة التي تنص على أن "تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الإستخدام من قبل العاملين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وأهمية نسبية متوسطة وأدنى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري بلغ (1.010).

أما الانحرافات المعيارية التي تم التوصل إليها فهي تشير إلى أن تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي كانت مرتفعة، وذلك أن القيم التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة متباعدة ومشتتة إلى حد ما.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتطلب من شركات التأمين الأردنية إتاحة المعلومات لجميع العاملين من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) الذي يستند على تجميع المعلومات والعمليات من جميع الإدارات للشركة ويقدم الحلول المتكاملة للوظائف الرئيسية في شركات التأمين الأردنية ويقوم بتوحيدها في نظام واحد يحتوي على العديد من الأنظمة والأجهزة، وكل ذلك للتجميع في قاعدة بيانات واحدة ضخمة وتوظيف البرامج المتعددة للإدارات المختلفة وتكوين مخرجات مبنية على معلومات سليمة.

### 3-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل أن يتم البدء في تطبيق نتائج تحليل الانحدار الخطي من اجل اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، فقد قام الباحث بإجراء الإختبارات الضرورية للتأكد من مدى ملاءمة المعلومات والبيانات وإنسجامها مع الإفتراضات الخاصة بتحليل الانحدار الخطي، وقد تم التحقق من عدم وجود إرتباطات عالية بين متغيرات الدراسة المستقلة (Multicollinearity) وذلك من خلال إستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وتم إستخدام إختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير فرعي من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم إرتفاع قيمة معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة المفترضة (10). (Sekaran & Bougie, 2016).

وكما هو مبين في الجدول التالي رقم (19.5):

#### جدول 19.5

نتائج إختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة

ت	أبعاد تمكين العاملين	VIF	Tolerance
1	تفويض السلطة	3.631	0.275
2	ثقافة العاملين	5.654	0.177
3	العمل الجماعي	4.649	0.215
4	الإستقلالية	2.228	0.449
5	حرية الإختيار	2.759	0.362
	نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)	2.681	0.373

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيم معيار الإختبار (VIF) للأبعاد المستقلة (تمكين العاملين) المتمثلة بـ (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) بلغت (3.631، 5.654، 4.649، 2.228، 2.759) على التوالي، وبلغت قيم معيار الإختبار (VIF) للمتغير نظام تخطيط موارد المؤسسة (2.681).

ويتضح أن جميع هذه القيم أكبر من القيمة الحرجة للإختبار والبالغة (5%)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين الأبعاد الفرعية المشتقة من المتغير المستقل. وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن قياس أثر تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.

ويلاحظ أيضاً أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) قد تراوحت قيمها ما بين (0.177) - (0.373) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشر كافٍ ودليل على عدم وجود إرتباطات عالية بين أبعاد المتغير المستقل.

ولإختبار قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) فان الجدول رقم (20.5) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) بين أبعاد تمكين العاملين.

## جدول 20.5

مصنوفة معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد تمكين العاملين

حرية الإختيار	الإستقلالية	العمل الجماعي	ثقافة العاملين	تفويض السلطة	أبعاد تمكين العاملين
				1	تفويض السلطة
			1	0.839**	ثقافة العاملين
		1	0.834**	0.733**	العمل الجماعي
	1	0.658**	0.709**	0.662**	الإستقلالية
1	0.618**	0.766**	0.693**	0.564**	حرية الإختيار

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر النتائج أن العلاقة الإرتباطية بين تفويض السلطة وثقافة العاملين قد بلغت (0.839) وبين ثقافة العاملين والعمل الجماعي قد بلغت (0.834) وتعتبر هذه العلاقات بدرجة عالية بين المجالات المذكورة وهي دالة احصائياً.

جميع قيم المتغير المتسقل حققت الشرط، وهي أقل من (0.80) ما عدا العلاقة بين ثقافة العاملين وتفويض السلطة حيث بلغت 0.839 والعلاقة بين العمل الجماعي (0.834) حيث كانت قيمها أعلى من الحد المسموح به بمقدار بسيط ويعود سبب ذلك إلى طبيعة البيانات وعينة مجتمع الدراسة.

كذلك يلاحظ أن قيم العلاقات الارتباطية الأخرى بين تفويض السلطة والعمل الجماعي (0.733)، وبين تفويض السلطة والإستقلالية قد بلغت (0.662) وبين تفويض السلطة وحرية الإختيار (0.564) وبين ثقافة العاملين والإستقلالية (0.709) وبين ثقافة العاملين وحرية الإختيار (0.693) وبين العمل الجماعي والإستقلالية قد بلغت (0.658) وبين العمل الجماعي وحرية الإختيار (0.766) وبين

الإستقلالية وحرية الإختيار (0.618)، وهذه القيم تعتبر متوسطة، بالإضافة إلى دلالتها من الناحية الإحصائية، وهذا يشير إلى أن قيم العلاقات جاءت بدرجة مقبولة من الناحية الإحصائية. كما إختبار قوة العلاقة بين أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات) فان الجدول رقم (5-22) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) بين أبعاد جودة الخدمات.

#### أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتتنص هذه الفرضية على أنه:

**Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدافية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.

وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي (Multiple Regression) لقياس أثر تمكين العاملين بأبعاده في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر العينة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (21.5) هذه النتائج:

#### جدول 21.5

نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي (Multiple Regression) لتأثير تمكين العاملين بمتغيراته مجتمعة في جودة الخدمات

المتغير التابع	المتغير المستقل (أبعاد تمكين العاملين)	معامل الإنحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
جودة الخدمات	تفويض السلطة	0.194	3.168	0.002
	ثقافة العاملين	- 0.019	- 0.258	0.796
	العمل الجماعي	0.357	6.234	0.000
	الإستقلالية	- 0.113	- 2.753	0.006
	حرية الإختيار	0.318	6.288	0.000
		<b>F = 106.167</b>	<b>r = 0.802</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0.644</b>
		<b>Sig. = 0.000</b>		

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 3.84$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5-22) أن قيمة الدلالة (Sig.) هي (0.000) وإنها أقل من (5%)، وأن أثر المتغيرات المستقلة (تمكين العاملين) في المتغير التابع المتمثل في (جودة الخدمات) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (106.167)، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.802$ ) مما يؤشر إلى أن العلاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.644$ ) وهذه النسبة تؤكد معنوية الإنحدار، مما يعني أن (64.4%) من التباين في (جودة الخدمات) يمكن تفسيره من خلال التباين في (تمكين العاملين) بأبعاده مجتمعة شريطة بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة.

وقد تبين من خلال قيم (Beta) المعاملات المعيارية الموضحة في الجدول رقم (5-23) أن متغير العمل الجماعي كان الأكثر أثراً في جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (0.357) وهي دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتلاه متغير حرية الاختيار، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (0.318)، وهي دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتلاه متغير تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (0.194)، وهي دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05).

في حين لم يكن هناك تأثير لمتغير ثقافة العاملين في جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (-0.019) وهي غير دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

كذلك لم يكن هناك تأثير لمتغير الإستقلالية في جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) لهذا المتغير الإستقلالية (-0.113) وهي غير دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً على هذه المعطيات فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الاختيار) في جودة الخدمات بأبعاده مجتمعة (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها.

#### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه:

**Ho1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الملموسية في شركات التأمين الأردنية.

ولإختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (22.5):

## جدول 22.5

نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى (أثر أبعاد تمكين العاملين في الملموسية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الملموسية	تمكين العاملين	0.712	6.870	0.000
		<b>F = 114.404</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0.655</b>	<b>r = 0.813</b>

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل T = 1.658

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (5-23) أن أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) في المتغير التابع (الملموسية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05).

كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.813$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.655$ )، وهو ما يعني أن (65.5%) من التباين في (الملموسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (تمكين العاملين).

كما يظهر جدول معاملات الانحدار أن قيمة ( $\beta$ ) كانت قد بلغت (0.712) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة، في حين بلغت قيمة (t) عندها (6.870) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا ما يؤكد معنوية معامل الإنحدار، وبناءً على نتائج هذا الإختبار لا نستطيع قبول الفرضية الفرعية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعه (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الملموسية في شركات التأمين الأردنية.

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتتنص هذه الفرضية على أنه:

**Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعه (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإعتمادية في شركات التأمين الأردنية.

ولإختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (23.5):

### جدول 23.5

نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية (أثر تمكين العاملين في الإعتمادية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإعتمادية	تمكين العاملين	0.712	6.870	0.000
		<b>F = 114.404</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0.661</b>	<b>r = 0.813</b>
		<b>Sig. = 0.000</b>		

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل T = 1.658

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (5-24) أن أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (الإعتمادية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذه القيمة أقل من (0.05)، كذلك فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.813$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.661$ )، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار، وهو ما يعني أن (66.1%) من التباين في (الإعتمادية) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (تمكين العاملين).

كما يظهر جدول معاملات الإنحدار أن قيمة ( $\beta$ ) كانت قد بلغت (0.712) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة، في حين بلغت قيمة (t) عندها (6.870) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا ما يؤكد معنوية معامل الإنحدار

وبناءً على نتائج هذا الإختبار لانستطيع قبول الفرضية الفرعية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإعتمادية في شركات التأمين الأردنية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على انه:

**Ho1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإستجابة في شركات التأمين الأردنية.

ولإختبار هذه الفرضية بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (24.5):

#### جدول 24.5

نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة (أثر تمكين العاملين في الاستجابة)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستجابة	تمكين العاملين	0.173	1.225	0.222
		<b>F= 74.460</b>	<b>r<sup>2</sup>=0.559</b>	<b>r= 0.748</b>

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (5-25) أن أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (الاستجابة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.222$ )، وهي أكبر من ( $0.05$ )، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.748$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.559$ )، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار، وهو ما يعني أن ( $55.9\%$ ) من التباين في (الإستجابة) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (تمكين العاملين).

كما يظهر جدول معاملات الإنحدار أن قيمة ( $\beta$ ) كانت قد بلغت ( $0.173$ ) إشارة إلى أن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة، في حين بلغت قيمة (t) عندها ( $1.225$ ) وبمستوى دلالة ( $0.222$ )، وهذا ما يؤكد عدم معنوية معامل الإنحدار.

وبناءً على نتائج هذا الإختبار نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثالثة، والتي تنص على التالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإستجابة في شركات التأمين الأردنية.



#### 4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على انه:

**Ho1.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التوكيد "المصدقية" في شركات التأمين الأردنية.

ولإختبار هذه الفرضية بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (25.5):

#### جدول 25.5

نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة (أثر تمكين العاملين في التوكيد "المصدقية")

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التوكيد "المصدقية"	تمكين العاملين	0.636	4.988	0.000
		<b>F = 61.199</b>	<b>r = 0.714</b>	
		<b>Sig. = 0.782</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0.510</b>	

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (5-26) أن أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (التوكيد "المصدقية")، هو أثر دال إحصائية، وبلغ مستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أقل من ( $0.05$ )، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.714$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) هي ( $0.510$ )، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار، وهو ما يعني أن ( $51\%$ ) من التباين في (التوكيد "المصدقية") يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (تمكين العاملين).

كما يظهر جدول معاملات الإنحدار أن قيمة ( $\beta$ ) كانت قد بلغت ( $0.636$ ) إشارة إلى أن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع موجبة، في حين بلغت قيمة ( $t$ ) عندها ( $4.988$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ )، وهذا ما يؤكد معنوية معامل الإنحدار.

وبناءً على نتائج هذا الإختبار نرفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة ونقبل البديلة، التي تنص على التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التوكيد "المصدقية" في شركات التأمين الأردنية.

#### 5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص هذه الفرضية على انه:

**Ho1.5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التعاطف في شركات التأمين الأردنية.

ولإختبار هذه الفرضية بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (26.5):

#### جدول 26.5

نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة (أثر تمكين العاملين في التعاطف)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاطف	تمكين العاملين	0.397	2.877	0.004
		<b>F =68.411</b>	<b>r<sup>2</sup>=0.530</b>	<b>r =0.733</b>
				<b>Sig. =0.000</b>

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل T = 1.658

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (5-27) أن أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على المتغير التابع (التعاطف)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت مستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهذه القيمة أقل من ( $0.05$ )، كذلك فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.733$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.530$ ) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار، وهو ما يعني أن ( $53\%$ ) من التباين في (الإعتمادية) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (تمكين العاملين).

كما يظهر جدول معاملات الإنحدار أن قيمة ( $\beta$ ) كانت قد بلغت ( $0.397$ ) إشارة إلى أن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية/موجبة، في حين بلغت قيمة (t) عندها ( $2.877$ ) وبمستوى دلالة ( $0.004$ )، وهذا ما يؤكد معنوية معامل الإنحدار.

وبناءً على نتائج هذا الإختبار نرفض الفرضية الفرعية العدمية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التعاطف في شركات التأمين الأردنية.

## ثانياً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على انه:

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، ثقافة العاملين، العمل الجماعي، الإستقلالية، حرية الإختيار) في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية.

ولإختبار الفرضية الثانية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد الهرمي (Multiple Hierarchical) Regression Analysis وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول (27.5) والجدول (28.5):

### جدول 27.5

ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية

تحليل التباين			ملخص النموذج			النموذج		
Sig. F	F	Df	Sig F	F change	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	
0.000	106.167	5	0.000	106.167	0.644	0.644	0.802	1
0.000	150.018	1	0.000	132.266	0.110	0.754	0.869	2

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي.

### جدول 28.5

جدول المعاملات للفرضية الثانية

النموذج الثاني (2)			النموذج الاول (1)			المتغير	
Sig.	T	$\beta$	Sig.	T	$\beta$	المتغير المستقل	التابع
0.014	2.484	0.128	0.002	3.168	0.194	تفويض السلطة	جودة الخدمات
0.127	-1.532	-0.094	0.796	-0.258	-0.019	ثقافة العاملين	
0.000	4.148	0.205	0.000	6.234	0.357	العمل الجماعي	
0.001	-3.516	-0.120	0.006	-2.753	-0.113	الإستقلالية	
0.000	4.855	0.2090	0.000	6.288	0.318	حرية الإختيار	
0.000	11.501	0.4620				نظام تخطيط موارد المؤسسة	

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من ملخص النموذج في الجدول (28-5) أن معامل التحديد في النموذج الاول بلغت قيمته ( $R^2 = 0.644$ ) وعند (5) درجات حرية عند قيمة ( $F=106.167$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=0.000$ ) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار ويعني ان تمكين العاملين بأبعاده الخمسة قد فسرت (64.4%) من التباين في جودة الخدمات.

كما يتضح في النموذج الثاني جدول (28.5) أن التغيير في معامل التحديد ( $R^2 = 0.110$ ) ( $\text{change} = 132.266$ ) وأن ( $F \text{ change} = 132.266$ ) عند مستوى معنوية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وذلك يؤكد بأن التغيير معنوي في النموذج الثاني، مما يدل على أن نظام تخطيط موارد المؤسسة قد حسن من تمكين العاملين بأبعادها في جودة الخدمات بنسبة (11%).

ويتبين أيضا أن معامل التحديد بعد ادخال متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة قد أصبح ( $R^2 = 0.754$ )، وأن قيمة ( $F = 150.018$ ) عند مستوى معنوية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وهو أصغر من (0.05)، وبالتالي يؤكد ان الانحدار معنوي في النموذج الثاني ويوضح أن تمكين العاملين بأبعادها الخمسة ونظام تخطيط موارد المؤسسة قد فسرت ما نسبته (75.4%) من التباين في جودة الخدمات.

كما يبين النموذج الاول في جدول المعاملات جدول (5-29) أن قيم  $\beta$  وقيم T لتفويض السلطة، العمل الجماعي، الإستقلالية، و حرية الإختيار ذات دلالة معنويه ( $\text{Sig.} = 0.002$ ) و ( $\text{Sig.} = 0.000$  و  $\text{Sig.} = 0.006$  و  $\text{Sig.} = 0.000$ ) على التوالي، اما ثقافة العاملين فتأثيرها لم يكن معنويا ( $\text{Sig.} = 0.697$ )، وهذا يؤكد معنوية اربعة من مسارات تمكين العاملين في النموذج الاول.

كما يبين النموذج الثاني في جدول المعاملات جدول (5-29) أن قيم  $\beta$  وقيم T لتفويض السلطة، العمل الجماعي، الإستقلالية، و حرية الإختيار ذات دلالة معنويه ( $\text{Sig.} = 0.014$ ) و ( $\text{Sig.} = 0.000$  و  $\text{Sig.} = 0.001$  و  $\text{Sig.} = 0.000$ ) على التوالي، اما ثقافة العاملين فتأثيرها لم يكن معنويا ( $\text{Sig.} = 0.127$ )، وهذا يؤكد معنوية اربعة من مسارات تمكين العاملين في النموذج الثاني. اما بالنسبة لنظام تخطيط موارد المؤسسة فقد كانت قيمة  $\beta$  له (0.462) عند ( $T = 11.501$ ) ومستوى معنوية ( $\text{Sig.} = 0.00$ )، وهذا يؤكد بان دوره كان معنويا في تحسين اثر تمكين العاملين في جودة الخدمات.

في سياق ما ورد أعلاه من نتائج، لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وقبول بالفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أثر تمكين العاملين بأبعاده مجتمعه (تفويض السلطة، ثقافة العاملين، العمل الجماعي، الاستقلالية، حرية الاختيار) في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية.

**الفصل السادس:**  
**الإستنتاجات والتوصيات**

**1-6 الإستنتاجات**

**2-6 التوصيات**

## الفصل السادس

### الإستنتاجات والتوصيات

تم في الفصل السادس تم تقديم عرضاً لأهم النتائج وأبرزها والتي تم التوصل إليها سابقاً في الفصل الخامس، وبناءً على تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها، وفيما يلي بيان لمجمل ذلك:

#### 1-6 الإستنتاجات

##### أولاً: الإستنتاجات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

لقد أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وفق مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية المعتمدة في المستويات الإدارية العليا (المدير، نائب أو مساعد المدير) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين).

1- ان نسبة الذكور كانت الأعلى في عينة الدراسة ونسبتها فاقت نسبة الإناث وهذا مؤشر على أن الذكور في المجتمع الأردني هم الأكثر انخراطاً في سوق العمل في قطاع التأمين الذي يعتبر من القطاعات التي تتطلب العمل لساعات طويلة.

2- تبين أن غالبية الأعمار انحصرت ما بين ذوي الأعمار (30 و50 سنة)، حيث ان نسبتها فاقت (75%) من إجمالي عينة الدراسة في شركات التأمين الأردنية، وهذا يدل على إهتمام هذه الشركات بالمديرين في هذا المستوى من العمر، فهم يمتلكون قدرات على أداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة في هذا القطاع.

3- ان المسمى الوظيفي للعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، هم ممن يشغلون منصب موظف إداري، وهذه النسبة كانت الأعلى بين المسميات الوظيفية الأخرى.

4- أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس هم النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى في عينة الدراسة، وهذا مؤشر على أن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للمديرين في شركات التأمين الأردنية الذي يعتبر مطلباً أساسياً وضرورياً لممارسة نشاط التأمين، فمستوى التحصيل العلمي هو الذي يؤهل العاملين للحصول على وظيفة في سوق العمل بهذا القطاع المهم للإقتصاد الوطني الاردني.

5- بينت النتائج أن خبرة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية كانت عالية، وغالبيتهم يمتلكون خبرات تزيد عن (10 سنوات) في مجال العمل التأميني وهي تعتبر كافية من وجهة نظر الباحث للقيام بواجباتهم وتفهمها، وهذا ينعكس على قدرتهم أيضاً على الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها عليهم في الإستبانة بعد دراستها ومعرفة ما تتضمنه من مفاهيم تتعلق بتمكين العاملين وجودة الخدمات والدور الذي قد يؤديه نظام تخطيط موارد المؤسسة لتحسين أثر التمكين في الجودة.

## ثانياً: الإستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### 1- المتغير المستقل: تمكين العاملين

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين ككل، جاءت بالمستوى المتوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وجاء بُعد (الإستقلالية) بالمرتبة الأولى، ثم جاء بُعد (حرية الإختيار) بالمرتبة الثانية، ثم جاء بُعد (تفويض السلطة) بالمرتبة الثالثة ثم جاء بُعد (ثقافة العاملين) بالمرتبة الرابعة وأخيراً جاء بُعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الخامسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كواييك (2021) التي خلصت إلى أن مستوى تطبيق أسلوب تمكين العاملين كان متوسط وهو من الأساليب التي تعطي الطابع المميز في قطاع الخدمات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة Loan et al. (2021) حيث تبين أن سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين يتعزز من خلال مناخ الخدمة والتمكين بأبعاده المتمثلة (تفويض السلطة، والثقافة، وفرق العمل، والكفاءة، والحرية).

ولكنها تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن واقع التمكين بأبعاده المتمثلة (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية) ومستوى جودة الخدمات المقدمة بأبعاده الخمسة وهي (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والمصادقية، والتعاطف) في المصرف التجاري السوري كانت بمستوى مرتفع.

اما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل تمكين العاملين، فقد تبين ما يلي:

أ- **تفويض السلطة:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن واقع تفويض السلطة كان بمستوى مرتفع.

وتبين أن العاملون يتمتعون بحق إتخاذ القرار في الظروف الطارئة لبعض المهام الصعبة وبالإستقلالية لإنجاز المهام الموكوله لهم، كما أن الشركة تحاول أن تطور عملية الإبتكار عند العاملين من خلال برامج تدريب متخصصة تعزز من قدراتهم على مواجهة المواقف والظروف والحالات التي تحتاج إلى قرارات للمساهمة في تصريف أعمال الشركة.

**ب- ثقافة العاملين:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة.

وتبين أن الشركة تساهم بنشر ثقافة الإبداع بين العاملين وتقوم أيضاً بتصميم برامج بالمهارات الإنسانية لترسيخ القيم المشتركة بينهم، وهي حريصة على دعم ثقافة المسؤولية الإجتماعية الداخلية بين العاملين وترسيخ القيم والعقائد المشتركة بين شاغلي الوظائف من المديرين والعاملين، مثل قيم التعاون، والثقة، والإحترام المتبادل.

**ج- العمل الجماعي:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة.

وتبين أن الشركة تتيح للعاملين المشاركة بحل المشكلات التي تواجهها لإستمرارية أعمالها، وتتيح أيضاً لفرق العمل تنفيذ ما تتخذه من قرارات جماعية لكونها تؤمن بوجود فرق عمل قادرة على إتخاذ القرارات الصائبة ومحافظة على أجواء التعاون بينهم، فالعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ومتكاملة يعتبر وسيلة للتمكين.

**د- الإستقلالية:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Junaidah et al. (2023 التي خلصت الى أن القيادات النسائية تطبق منح الإستقلالية بمستوى متوسط بحيث تكون أكثر حرية في تطوير نفسها.

وتبين أن العاملون في الشركة يساهمون في صناعة القرارات الخاصة ويشارك أيضاً في وضع القواعد داخل الشركة من خلال ما يقدمونه من مساهمات بأرائهم وأفكارهم حول مختلف القضايا التي تخص الشركة، وهذا يجعلهم قادرين على تنفيذ العمل وممارسة الأنشطة بما يتناسب مع وجهة نظرهم، وتقديرهم الخاص.

**هـ حرية الإختيار:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر



العينة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كواديك (2021) التي خلصت إلى أن مستوى تطبيق الحرية كان متوسط وهو من الأساليب التي تعطي الطابع المميز في قطاع الخدمات. وتبين أن العاملون يتمتع بالحرية في إختيار الأساليب في تنفيذ مهام عملهم أو انه يتم إستشارتهم فيما يتعلق بالبرامج التدريبية التي يرغبون بالإلتحاق بها، فضلاً عن إمتلاكهم الخبرة في الموازنة بنتائج القرارات التي يتخذونها، وهذا يجعلهم قادرين على تحديد الطريقة الملائمة في إنجاز أعمالهم والحرية في إختيار الأسلوب الذي يمكنهم تأدية كافة المهام المنوطة لهم.

## 2- المتغير التابع: جودة الخدمات

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات تمكين العاملين ككل، جاءت بالمستوى المتوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة بإستثناء بُعد (الإعتمادية) الذي جاء بالمستوى المنخفض من الأهمية، وقد جاء بُعد (الملموسية) ثم جاء بُعد (التعاطف) بالمرتبة الثانية ثم جاء بُعد (المصدقية "التوكيد") بالمرتبة الثالثة ثم جاء بُعد (الإستجابة) بالمرتبة الرابعة بالمستوى المتوسط وأخيراً جاء بُعد (الإعتمادية) بالمرتبة الخامسة وبالمستوى المنخفض من الأهمية، وتتفق مع نتيجة دراسة القاضي (2018) التي توصلت إلى أن هذه الشركات تهتم وبمستوى متوسط بإستراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات بأبعادها (درجة الملموسية، ودرجة الإعتمادية، ودرجة التعاطف).

ولكن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة أبو جليل والحوامدة (2022) التي خلصت إلى أن الأوساط الحسابية ومستوى أهمية متغيرات وأبعاد جودة الخدمات جاءت بالمستوى المرتفع من الموافقة، كذلك فإن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة أبو بكر (2017) التي خلصت إلى أن مستوى توافر أبعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية مجتمعة كان بمستوى مرتفع.

أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية للمتغيرات والأبعاد الفرعية المنبثقة عن المتغير التابع جودة الخدمات، فقد تبين ما يلي:

أ-الملموسية: أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كواديك (2020) التي خلصت إلى ان البُعد الملموس قد تم تقييمه بمستوى متوسط، ولكنها تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن مستوى الملموسية كان بمستوى مرتفع.

وتبين أنه يتوفر في الشركة فروع منتشرة بكافة المملكة لخدمة الزبائن، وأن الشركة تمتلك القدرات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، كذلك تبين أن الشركة يتوفر فيها كادر فني متخصص لخدمة الزبائن وعاملين ذوي هندام وقيافة حسنة.

**ب-الإعتمادية:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى منخفض من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الشيخ وعلي (2023) التي توصلت إلى أن هناك تأثير بدرجة عالية لموثوقية جودة الخدمات الصحية على ولاء عملاء التأمين الصحي بولاى الجزيرة – السودان لعام (2021)، ولكنها تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن مستوى الإعتمادية في المصرف التجاري السوري كان بمستوى مرتفع.

وتبين أنه يتوفر في الشركة معايير واضحة لإجراءات العمل من أجل تنفيذ المهام وأنها تطبق بعض المعايير الدولية المتعلقة بالخدمات، كذلك تبين أن الشركة تحافظ على سرية معلومات الزبائن في حدود ما تسمح به الإجراءات، وهذا يعزز من قدرتها على الإلتزام القيام بالأعمال والأنشطة التي تعمل على زيادة ثقة الزبائن بها.

**ج-الإستجابة:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن مستوى الإستجابة في المصرف التجاري السوري كان بمستوى مرتفع.

وتبين أن الشركة تسمح بإمكانية وصول الزبون إلى قواعد البيانات وفق ضوابط واضحة، كذلك توفر إمكانية الإجابة على الأسئلة الشائعة للعملاء على موقعها الإلكتروني، بالإضافة الى انه تبين أن الشركة تسعى إلى إبتكار برامج جديدة تلبي حاجات الزبائن والتأكيد على حصولهم على خدمة فورية من خلال اثاره رغبة العاملين في أداء الخدمات.

**د-التوكيد "المصدقية":** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن مستوى المصدقية في المصرف التجاري السوري كان بمستوى مرتفع.

وتبين أن الشركة يتوفر بها صندوق للشكاوي من أجل الإطلاع على مشاكل الزبائن الذين يحصلون على بيانات دقيقة وبشكل مستمر عن الشركة، كما تبين أن قواعد البيانات المستخدمة حالياً

في الشركة تعمل على عدم تكرار البيانات المخزنة، بالإضافة إلى ذلك فإن العاملين يتلقون الدعم من إدارتهم وهذا ينعكس على تقديم خدمة تامين أفضل.

**ه-التعاطف:** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رستم (2022) التي بينت أن مستوى التعاطف في المصرف التجاري السوري كان بمستوى مرتفع، كذلك فإن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة أبو بكر (2017) التي خلصت إلى أن بُعد التعاطف توافر بمستوى جيد.

وتبين أن الشركة تقوم بالتواصل مع الزبائن باستمرار لأخذ ملاحظاتهم وهي تتفهم متطلبات بعض الزبائن الخاصة وتستمتع بشكل دقيق لمشاكلهم الطارئة، وهذا الأمور تعتبر من حسن التعامل والرعاية والاهتمام بالزبائن.

**المتغير المعدل: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs):** أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير والمتوسطات الحسابية المتعلقة بها قد جاءت بمستوى متوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وتبين أن نظام تخطيط موارد المؤسسة تتيح المعلومات لجميع العاملين لكونها تتصف بسهولة التعلم والمرونة مع التغيرات المحيطة، كما تبين أن أقسام أنظمة المعلومات في المؤسسة تأخذ تفضيلات العاملين بعين الاعتبار من خلال عرض المعلومات المطلوبة بطريقة متناسقة وفي الوقت المناسب، وهذه الأنظمة تقدم الحلول المتكاملة للوظائف الرئيسية في شركات التأمين الأردنية وتقوم بتوحيدها في نظام واحد يحتوي على العديد من الأنظمة والأجهزة، وتجميعها في قاعدة بيانات واحدة ضخمة.

### ثالثاً: إستنتاجات إختبار فرضيات الدراسة

بعد إجراء الاختبارات الضرورية للتأكد من مدى ملاءمة المعلومات والبيانات وإنسجامها مع الإفتراضات الخاصة بتحليل الإنحدار الخطي، والتحقق من عدم وجود إرتباطات عالية بين متغيرات الدراسة المستقلة (تمكين العاملين) وبين أبعادها الفرعية وكذلك بالنسبة للمتغير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، وتم قياس أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية، وكانت المؤشرات كافية وتدل على عدم وجود إرتباطات عالية بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

وبعد التأكد بان المعلومات والبيانات التي تم جمعها حول أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت خاضعة للتوزيع الطبيعي من عدم خضوعها، حيث تم ذلك التحقق بإستخدام إختبارات المناسبة، وتبين عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع البيانات الخاصة بالدراسة والتوزيع الطبيعي، وهي مؤشرات كافية وتدلل على أن توزيع بيانات الدراسة قريبة من التوزيع الطبيعي.

كما تم إختبار قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) بإستخدام إختبار معامل إرتباط (بيرسون) بين أبعاد التمكين، حيث كانت العلاقة الإرتباطية بين تفويض السلطة وثقافة العاملين وبين ثقافة العاملين والعمل الجماعي بدرجة عالية بين المجالات المذكورة وهي دالة إحصائياً، فيما أظهرت بقية قيم الأبعاد علاقات متوسطة القوة ولكنها بدرجة مقبولة من الناحية الإحصائية.

فيما أظهرت بقية قيم الأبعاد علاقات متوسطة القوة وجاءت بدرجة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتأسيساً على النتائج فقد تم إختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل بتمكين العاملين في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وأظهرت نتائج إختبار الفرضيات ما يلي:

### 1- الإستنتاجات المتعلقة بإختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) في شركات التأمين الأردنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Gharib et al. (2022) التي خلصت إلى أن التمكين كان له تأثير سلبي على تصورات الزبائن حول جودة الخدمات، والسبب في ذلك هو إستخدام العاملين للتمكين بطريقة خاطئة أثناء التصرف مع الزبائن، مما يؤثر على رضا الزبائن ويؤدي إلى التأثير على جودة الخدمات أيضاً، وتتفق مع نتيجة دراسة (Kamselem et al. (2020) التي أشارت إلى أن تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة والكفاءة) كانتا مرتبطين بشكل كبير بجودة الخدمات.

وتتفق مع نتيجة دراسة القاضي (2018) التي توصلت إلى أن هناك تأثير بدرجة عالية لإستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، وتبين أيضاً أن إستراتيجية تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن عيشاوي وسلخان (2018) التي بينت أن بُعد حرية الإختيار والإستقلالية يؤثران في تمكين العاملين من تحسين جودة الخدمات الصحية في عيادة الرمال بالوادي في الجزائر، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة الدوري (2018) التي توصلت إلى وجود أثر لتمكين العاملين في الأداء الوظيفي في شركة زين للاتصالات الأردنية.

كما انها تتفق مع نتيجة دراسة القاضي (2018) التي توصلت إلى أن هناك تأثير بدرجة عالية لإستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

كما تبين من خلال قيم المعاملات المعيارية أن متغير العمل الجماعي كان الأكثر أثراً في جودة الخدمات، وتلاه متغير حرية الاختيار ثم متغير تفويض السلطة، في حين لم يكن هناك تأثير لمتغير ثقافة العاملين و متغير الإستقلالية في جودة الخدمات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبود وكاظم (2023) التوجه نحو تحسين تمكين العاملين في المصارف، وتعزيز دور المشاركة الفعالة للموظفين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية الخاصة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة شبيرة وبن سعادة (2022) التي خلصت أن العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية المتمثلة بـ (الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف) وبين رضا الزبائن كانت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة المجالي وبني حمدان (2022) التي خلصت إلى وجود أثر لتمكين العاملين في الرشاقة التنظيمية.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها، ما يلي:

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الملموسية في شركات التأمين الأردنية، وتبين أن العلاقة أن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تبين أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإعتمادية في شركات التأمين الأردنية، وتبين أن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في الإستجابة في شركات التأمين الأردنية، وتبين أن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة.

د- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التوكيد "المصداقية" في شركات التأمين الأردنية، وان إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع موجبة.

هـ- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في التعاطف في شركات التأمين الأردنية، وأن إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية / موجبة.

2-إستنتاجات إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والإستقلالية، وحرية الإختيار) في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن عيشاوي وسلخان (2018) التي تبين انه لا يوجد أثر دال إحصائياً لُبعد العمل الجماعي في المعلومات في تمكين العاملين من تحسين جودة الخدمات الصحية، كذلك تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يامين (2023) التي بينت عدم وجود أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في النسب المالية المستخدمة في البنك العربي والبنك الإسلامي الأردني.

## 2-6 التوصيات

يقدم الباحث لشركات التأمين الأردنية التوصيات الآتية:

أولاً: يتوجب على إدارات شركات التأمين الأردنية أن تدرك أهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فيما يتعلق بالتقييم المتوسط الذي أفرزته نتائجها لمستوى تمكين العاملين ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)، والذي ينعكس على جودة الخدمات التأمينية المقدمة منها، بحيث يكون ذلك دافعاً لها للإستمرار بتقديم خدمات تأمينية أفضل.

ثانياً: التأكيد على أهمية تطبيق مدخل تمكين العاملين في مجال جودة الخدمات، لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة الشركات على تقديم الخدمات التأمينية للعملاء، وذلك من خلال العمل على تحسين مداخل بناء جودة هذه الخدمات، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

- 1- العمل على تعزيز ثقة المديرين في تفويض السلطة والمهام للعاملين أثناء العمل وان تتخذ الشركة إجراءات بذلك لإنجاز الأعمال بكفاءة ومن هذه الإجراءات (وضوح الأهداف والتوقعات، وتوفير التدريب والتطوير، وتحديد سلطات القرار، وتقييم الأداء بشكل فعال).
- 2- قيام إدارة الشركة بتطوير المهارات اللازمة للعاملين من أجل إنجاز مهامهم وتوفير إجراءات واضحة لتوزيع المهام للمستويات الإدارية المختلفة.

3- التأكيد على أهمية بناء ثقافة راسخة مشتركة للعاملين وتسهيل تشكيل فرق العمل وتفعيل دورها في تعزيز هذه الثقافة من خلال (وضوح القيم والرؤية، وتشجيع التواصل الفعال، وتعزيز روح الفريق، وتحفيز الإبداع والابتكار).

4- أن تحرص الشركة على القيم المشتركة بين العاملين وإحترام ثقافتهم الخاصة وبما يدعم روح المبادرة بين العاملين.

5- التأكيد على إدارة الشركة بأهمية العمل الجماعي والتوجه نحو تشكيل فريق عمل مترابط يمتلك القدرة على ممارسة المهام والواجبات المسندة لهم لتحقيق أهداف وغايات الشركة.

6- منح العاملون الإستقلالية والسلطة التقديرية لممارسة أعمالهم في إيجاد الحلول البديلة لمشاكل العمل وجدولة أعمالهم المناطة لهم.

7- أن تسعى إدارة الشركة على إحترام حرية العاملين في الإختيار والتعامل مع المواقف المختلفة لحماية الشركة من المخاطر المختلفة.

8- التركيز على أهمية إمتلاك العاملين في الشركة للمهارات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات حول البدائل المتاحة لتنفيذ العمل.

**ثالثاً:** العمل على تبني برامج تستند على أسس علمية لتطوير جودة الخدمات بهدف تعزيز قنوات وإدراكات الزبائن حول الخدمات التأمينية المقدمة وبشكل يحقق رضاها عن هذه الخدمات، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

- 1- توجيه الإهتمام بالمظهر العام للشركة بما يتناسب مع الخدمات المقدمة للعملاء.
- 2- ضرورة تقديم الشركة للتسهيلات التي يحتاجها الزبائن بشكل يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة ويحقق رضاهم عن الخدمات التي يحصلون عليها.
- 3- ضرورة الإلتزام بالإتفاقيات المبرمة مع الزبائن وأن تعمل بإستمرار على تحسين وتطوير مستوى خدماتها التأمينية المقدمة فعلياً في وقت يشهد زيادة المنافسة في هذا القطاع.
- 4- الإحتفاظ بقواعد بيانات خاصة بالزبائن من خلال (إدارة صلاحيات الوصول، وتنفيذ التدابير الأمنية، وإستخدام نظم إدارة البيانات، وتطوير برمجيات خاصة).
- 5- التأكيد على أهمية امتلاك العاملين المعرفة بإجراءات العمل وتزويدهم بالمهارات اللازمة لخدمة الزبائن مع الإحتفاظ بقواعد بيانات خاصة بالزبائن.
- 6- السعي لتلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب وفي الأوقات الطارئة لتلبية حاجاتهم وتقديم أفضل الخدمات لهم من خلال توفير رد ألي وعلى مدار الساعة.
- 7- التأكيد على أهمية إشعار الزبائن بجودة وسهولة الخدمات التي يحصلون عليها من خلال الإستماع لأرائهم عن جودة الخدمات المتعلقة بهم.

8- زيادة الإهتمام بالجوانب التي تتعلق ببُعد التعاطف وهذا البُعد يشمل الإهتمام بمصلحة الزبائن وتفهمها والتعرف على حاجاتهم ومدى ملاءمة أوقات عمل الشركة لظروف الزبائن.

**رابعاً:** ضرورة توعية العاملين في شركات التأمين الأردنية بأهمية وفوائد إستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) المسندة بالحاسوب وتدريبهم على كيفية إستخدامها، كذلك العمل على تبني وإملاك برمجيات هذه الأنظمة المستندة على أسس علمية لتطوير إستخدامها بهدف تعزيز قناعات وإدراكات الزبائن حول الخدمات التأمينية المقدمة وبشكل يحقق رضاها عن هذه الخدمات، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

1- السعي لإملاك نظام تخطيط موارد المؤسسة التي تمتاز بسهولة الإستخدام من قبل العاملين.

2- قيام الشركة بتوفير نظام تخطيط موارد المؤسسة للمساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة.

3- ضرورة توفير نظام تخطيط موارد المؤسسة تلبي حاجات العاملين.

4- الحرص على إستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة التي تقدم معلومات سهلة الفهم.

5- إملاك نظام تخطيط موارد المؤسسة التي تقدم معلومات دقيقة.

6- تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة تسمح بتكامل البيانات بين الأقسام المختلفة.

**خامساً:** زيادة الإهتمام بالجوانب التي تتعلق ببُعد الإعتمادية الذي أظهر إنخفاضاً ملموساً قياساً مع باقي أبعاد جودة الخدمات، كما تم تقييمه من قبل المديرين في شركات التأمين، وهذا البُعد يشمل درجة وفاء الشركات لوعودها ومراعاتها لظروف عملائها وإهتمامها بأصول وإجراءات العمل التأميني، حيث إن هذا البُعد يمثل أكثر الأبعاد أهمية لتوقعات عملاء.

**سادساً:** يوصي الباحث الدارسين والباحثين الآخرين بإختيار بُعداً واحداً من أبعاد جودة الخدمات وإجراء دراسات عليه كون أبعاد جودة الخدمات تعتبر مجالاً خصباً لمثل هذه الدراسات المتعمقة، لذلك يقترح الباحث إجراء دراسات على النحو الآتي:

1- إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأثر ثقافة العاملين كبُعد من ابعاد التمكين على جودة الخدمات في قطاع التأمين أو البنوك.

2- إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمات ودراسة أثرها على الأسبقيات التنافسية على قطاع التأمين.

3- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مفهوم جودة الخدمات وقياسه من منظور الزبائن القائمين والمحتملين ومعرفة آراهم على إعتبار أنهم يتلقون الخدمات التأمينية.

4- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مواكبة التغييرات التي قد تحدث في تفضيلات الزبائن حول إدراكاتهم لجودة الخدمات المقدمة من شركات التأمين.



- 5- إجراء دراسات وأبحاث متعمقة حول الفجوة في قياس الأداء الفعلي للخدمة التأمينية والتوقع لهذه الخدمات من منظور الزبائن.
- 6- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مواكبة التغييرات التي قد تحدث في تفضيلات الزبائن حول إدراكاتهم لجودة الخدمات التأمينية.
- 7- إجراء دراسات وأبحاث متعمقة ومتخصصة لكل بُعد من أبعاد جودة الخدمات التأمينية.
- 8- إجراء أبحاث ودراسات حول تقييم القطاع الخاص الأردني لجودة خدمة التأمين التي تقدمها شركات التأمين في الأردن ومدى رضا هذا القطاع عن هذه الخدمات.

## قائمة المراجع:

القرآن الكريم، قال تعالى: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" ( الآية 84 من سورة الكهف ).

الحديث النبوي الشريف، يقول الرسول عليه الصلاة والسلام "المؤمنون تتكافأ دماؤهم وهم يد على من سواهم ويسعى بذمتهم أدناهم"، رواه أبو داود والنسائي والحاكم وصححه العلامة الألباني.

### أولاً: المراجع العربية:

ابن منظور، محمد، وأبو الفضل، جمال الدين (1995). *لسان العرب*، تصحيح أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي، الجزء السابع، دار أحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، بيروت، الجمهورية اللبنانية.

أبو بكر، خوالد (2017). قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بعنابة. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 3 (3)، 252-266.

أبو جليل محمد (2022). *إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات*. دار الغاية للنشر والتوزيع.

أبو جليل، محمد منصور والحوامة، ثروت محمد (2022). الدور الوسيط لجودة الخدمات في دراسة أثر استخدام التطبيقات الذكية على السلوك الأخلاقي لمندوبي مبيعات أجهزة التكيف المنزلي في مدينة عمان: دراسة ميدانية. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 23 (1)، 1631-1647.

أبو نبعه، عبد العزيز (2012). *تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي*. دار الوراق للنشر والتوزيع.

الإتحاد الأردني لشركات التأمين (2023). نبذة عن قطاع التأمين في الأردن. متاح من خلال الرابط [www.jif.jo](http://www.jif.jo).

بالم، أدريان (2018). *مبادئ تسويق الخدمات*. منشورات مجموعة النيل العربية.  
برزو، سليمان (2023). دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين/أربيل". *مجلة يوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2 (4)، 30 – 49.

بن عيشاوي، احمد، وسلخان، هنية (2018). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص: حالة عيادة الرمال بالوادي. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 7 (2)، 170-155.

جمعة، اشرف، وفضيل، عبد المجيد (2019). *الجدارة في العمل*. منشورات معهد الإدارة العامة. جواد، شوقي ناجي (2010). *إدارة الاستراتيجية*. دار الحامد للنشر والطباعة والتوزيع. حافظ، عبدالكريم (2010). *الإدارة الفندقية والسياحية*. دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة. حمود، خضير كاظم (2015). *إدارة الجودة وخدمة العملاء*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. دعبول، محمد، وأيوب، محمد (2020). *مبادئ تسويق الخدمات*. دار الرضا للنشر والتوزيع والطباعة.

الدليمي، محمد (2023). *القيادة التحويلية وأثرها في بناء الثقافة المنظمة بوجود التمكين الإداري متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العراقية*. (اطروحة دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

الدوري، زكريا (2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان*، 2 (1)، 91-82.

الدوري، زكريا وصالح، احمد علي، (2012)، *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*، دار اليازوري.

رستم، شادي مصطفى (2022). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري. *مجلة الإداري*، 25 (92)، 172-150.

رضوان، بوزوالغ (2022). دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية (رسالة دكتوراه منشورة). *المجموعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الجزائر (2022)*

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016). *إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي*. مكتبة عين شمس. زحلان، أنطوان (2009). *العرب وتحديات العلم والتقانة*، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية.

زيدان، سلمان (2015). *إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومدخل العمل*. دار المناهج للنشر والتوزيع. السكارنة، بلال (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الشامي، عدنان هاتف، ونيو، ماركو إبراهيم (2021). *الإدارة المبادئ الأساسية*. المركز القومي للنشر والتوزيع.

شبيبة، محي الدين، وبن سعادة، مفيدة (2022). جودة الخدمات المصرفية كمدخل في تحقيق رضا الزبائن: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بوكالة قالمة. مجلة التكامل الاقتصادي، 10 (2)، 467-450.

الشريفة، هيام (2014). الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة دراسات تربوية، 9 (61)، 279-245.

الشيخ، أماني، وعلي، محسن (2023). أثر جودة الخدمات الصحية على ولاء عملاء التأمين الصحي بولاية الجزيرة-السودان لعام 2021. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7 (3)، 37-21.

الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، وردينة عثمان (2011). سلوك المستهلك، مدخل كمي وتحليلي، دار المنهاج للنشر والتوزيع.

الضمور، هاني حامد (2015). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة. الطويل، أكرم، ويونس، بلال (2018). نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP). دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبود، خلود، وكاظم، فرقان (2023). تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الاداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 70 (1)، 438-393.

<https://doi.org/10.36322/jksc.v1i70.13635>

العتيبي، سعد بن مرزوق (2015). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، بحث مقدم الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المنعقد في مدينة الخبر خلال الفترة 17-18 أبريل 2015، المملكة العربية السعودية.

العلاق، بشير (2009). ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة. علي، عبدالوهاب، واحمد، محمود (2013)، إدارة الأفراد "منهج تحليلي، مكتبة عين شمس. فلاق، محمد، ونافلة، قدور (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة البصائر 12 (1)، 36-15.

<http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/165828>

القاضي، نعيم (2018). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 38 (1)، 161-139.

القيروتي، محمد، وروزيلف، مهدي (2019). المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف. دار الحامد للنشر والتوزيع.

كاظم، عامر عبد اللطيف، وعبد الكريم، عزام عبد الوهاب (2010). مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ونظام إدارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية: دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المختلط. *مجلة جامعة ذي قار*، 6 (1)، 69-88.

كنعان، نواف (2019). *القيادة الإدارية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة. كواديك، حمزة (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي. *مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، 4 (1) 125-140.

كواديك، حمزة (2020). تمكين العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية لولاية المدية "دراسة تحليلية (2008-2018)". (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة يحي فارس بالمدية. الجزائر 2020

<http://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/68>

اللامي. غسان قاسم (2018)، *تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات*، دار الثراء للنشر والتوزيع. لويس، رفيق وجدي (2023). دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء التشغيلي على شركات قطاع الأدوية بالقاهرة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14 (1)، 283-340.

المجالي، أميرة، وبني حمدان، خالد (2022). أثر تمكين العاملين في الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردني. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (24) 103-138. مرسي، جمال الدين محمد، (2016)، *التفكير الاستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)*، الدار الجامعية.

مصطفى، محمد (2018). *التسويق الاستراتيجي للخدمات*. دار المناهج للنشر والتوزيع. المعاني، أيمن (2012). *الإدارة العامة الحديثة*. دار وائل للنشر والتوزيع. معلا، ناجي (2019). *الأصول العلمية للتسويق المصرفي*. المؤسسة العالمية للتجليد. ملحم، يحيى (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. النجار، فايز، والنجار، نبيل، والزعبي، نبيل (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الوادي، محمود (2012). *التمكين في العصر الإداري الحديث*. دار الحامد للنشر والتوزيع. يامين، ياسين (2023). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المالي للبنوك: دراسة حالة البنك العربي والبنك الإسلامي الاردني. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية*، 23 (1) 35-47.

## ثانياً: المراجع الانجليزية:

- Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 1-10.
- Abeer, N. & Abdullah, S. (2011). The Impact of Change Management in ERP System. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 14 (2), 91-97.
- Akkermans, H., & Helden, K. V. (2012). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: A case study of interrelation between critical success factors. *Eur. Journal Information System*, 11 (2), 35-46.
- Alagele, D. H. (2018). Test The Influence of Empowerment Employees on Motivation: Empirical Study. *Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences*, 1 (30), 6-24.
- Albright, T. , & Lam , M. (2021). Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A Retrospective and Framework. *Journal of Managerial Issues, Pittsburg*, 18 (2), 1-19.
- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567.
- Amelia, L., & Hidayanto, A. N., & Hapsari, I. C. (2021). Analysis Of IS/IT Service Quality In The Higher Education With SERVQUAL: A Case Study of STMIK MDP Palembang. *International Research Symposium in Service Management*, 16 (2), 129-145.
- Balaji, C. K., & Michael, D. H. (2011). Brand equity: is it more important in services. *Journal of Services Marketing*, 15 (5), 328-342.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005654>
- Batson John, E. G., & Hoffman, K. D. (2017). *Managing Services Marketing*. (Text and Reading) Orlando: The Dryden Press.

- Bello, M. B., & Bello, Y. O. (2017). Employees Empowerment, SERVICE Quality and Customers Satisfaction in hotel Industry. *Journal of Business Change Management*, 4 (4), 1001-1009.
- Chung, B. (2017). *An analysis of success and failure factors for ERP systems in engineering and construction firms*. Doctor Thesis, university of Maryland, College Park. Md.
- Cook Curtis, W. & Hunsaker Phillip, L. (2020). *Management and Organizational Behavior*. New York McGraw-Hill.
- Dave Chaffey, (2022). *E-business and E-commerce Management*, FT, Prentice Hall.
- DeLon, W. H., & McLean, E. R. (2012). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3 (1), 60-95.
- DePablos Heredero, C., & Tardío Gallego, A. (2017). Empowerment and quality of service: the mediating role of organizational learning. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(3), 273-286
- Philip B. Crosby (1999). *Quality and Me: Lessons from an Evolving Life*. USA
- Drucker, P. F. (2010). *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Edwards Deming: Out of the Crisis (1986). (USA: Cambridge)
- Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment Should be more than Just a Buzz Word at Yourcu. *Credit Union Journal*, 12 (11), 52-67.
- Ferratt, T. W., & Ahire, S., & De, P. (2012). Achieving success in large projects: Implications from a study of ERP implementations. *Inform Journal On Applied Analytics*, 36 (5), 458-469.
- Fox, J. (2018). *Employee empowerment an apprenticeship model*. Doctor Thesis, Barney School of Business, University of Halyard.

- Harrington-Mackin, D. (2014). *The Team Building Tool Kit*. New York, Amacon, USA.
- Harvey, M. & Deitel Paul, J. & Deitel, & Kate Steinbuhler. (2020). *e-Business & e-Commerce for Managers*. Prentice Hall.
- Hassab Elnaby, H. R. & Hwang, W., & Vonderebse, M. A. (2012) . The Impact of ERP Implementation on Organizational Capabilities and Firm Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 4 (19), 618-633.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2011). *Services, marketing, Concepts, Strategies, & Cases*. USA: Harcourt College Publisher.
- Honold, L. (2017). A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Journal for Quality and Participation*, 5 (4), 202-212.
- Gharib, N., & Mercan, M., & Matin, A. (2022). Impact of Empowerment Types on Service Quality: A Case Study among SMEs. *Journal of Business Economics Management*, 11 (1) 6-23.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (2017). *Individualized Corporation: A fundamentally New Approach to Management*. Harper Collins, New York: USA.
- Josephf, B., (2008). The effect of ERP system implementations on the management. *Journal of Information Systems*, 22 (2),1-21.
- Junaidah, J., & Haryani, D., & Fanisyah, E. (2023). Women's Leadership in Creating Change, Synergy, and Empowering Human Resources in Madrasah. *Journal Manajemen Pendidikan Islam*, 7 (1),299-313.  
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4681>
- Joseph M. Juran (2017). *Quality Handbook: The Guide to Performance Excellence*. New York.
- Islam, A., & Hamzah, A., & Rahman, M., & Abdul Hamid, A. (2018), Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry. *Journal of Management Research*, 10 (1) 27-40.



- Kamselem, K. M., & Muhammad, S. N., & Liman, A. M. (2020). Employee Empowerment and Service Quality Delivery: Moderating Role of Organizational Commitment among Nursing Staff of Nigerian Public Hospitals. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10 (3) 309-322.
- Kesharwani, A. (2010). Enterprise Resource Planning (ERP) for Banking Industry. *European Journal Of Information Systems*, 14 ( 3), 213 - 228.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. New Jersey, Pearson: Prentice Hall, USA.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management*. New Jersey, Pearson: Prentice Hall, USA.
- Kumar, V., & Maheshwari, B., & Kumar, U. (2003). Enterprise resource planning systems adoption process: A survey of Canadian organizations. *International Journal of Production Research*, 41(3), 635-667.
- Lasisi, M. O., & Owens, J. D., & Udagedara, S. (2017). *Key benefits of enterprise Resource Planning adoption within small family businesses: Conceptual framework*. United Kingdom Academy for Information Systems conference, Oxford University, Oxford, UK, 4-5 April, 2017.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems - Managing The Digital Firm*. Pearson International Firm.
- Listianayanti, P., & Wisudawati, N., & Syarofi, M. (2023). The Influence of E-Service Quality, E-trust and E-wom on Live Streaming Purchase Decisions. *EKSIS*, 17 (2) 199-210.
- Little, J., & Ferris, S. (2018). Self-Funding Improvement Teams. *Journal of Industrial Management*, 44 (6), 23-34.
- Loan, P. Th., & Young-joo, A. (2021). Service Climate and Empowerment for Customer Service Quality among Vietnamese Employees at Restaurants. *Sustainability*, 13 (1172) 1-15.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2014). *Services Marketing: people, technology, strategy*. New Jersey, Pearson: Prentice Hall, USA.
- Malone, T. W (2017). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT. *Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2020). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, USA.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizational*. U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nazia, Y., & B., (2020). Frontline Employees Empowerment, Job Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction. An Empirical Examination. *Asian Journal of Research in Business Economics Management*, 10 (12) 1-15.
- Netemeyer R. G. (2004). Developing and validationg measures of factors of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57 (2), 209-224.
- Pride William, M., & Hughes Robert, J., & Kapoor Jack, R. (2019). *Business*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Schermerhorn, J., & Osborn, R. N. & Hunt, J. G. (2019). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shanna, Cai, (2016), *Corporate governance and ERP implementation success in the large U.S. companies*, In Proceedings of the 14th Australasian conference on information systems.
- Shi, J., & Halpin, D. W. (2013). Enterprise resource planning for construction business management. *Journal Construction. Eng. Manage.*, 129 (2), 214-221.

- Spreitzer, G.M. (2006). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (2021). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Tatari, O., & Castro-Lacouture, D., & Skibniewski, M. J. (2017). Current State of Construction Enterprise Information Systems: Survey Research. *Construction Innovation*, 7 (4), 310-319.
- Taeshik, T., & Gong, Y. Y. (2018). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction, Loyalty, and Happiness in Five Asian Countries. *Psychology & Marketing*, 35 (6) 427-442.
- Tsai, W. H., Tsaur, T. S., Chou, Y.-W., Liu, J. Y., & Hsu, J. L. (2010). *Evaluating The Information Systems Success Of ERP Implementation In Taiwan's Industries*. IEEE International Conference, 1815- 1819.
- Turban, E., & McLean, E., & Wetherbe, J. (2022). *Information Technology for Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Verlas: teorija ir praktika*, 17 (2), 178-189.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2010). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46 (2), 186-204.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M., J., & Gremler, D., D. (2016). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill.
- Zemeke, R., & Schaaf, D. (2019). *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*. New York: New American Library.

## الملاحق:

ملحق (1) إستبانة الدراسة

الملحق (2) مصدر فقرات أداة الدراسة

الملحق (3) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الملحق (4) نتائج التحليل الاحصائي

## ملحق (1) استبانة الدراسة



جامعة العلوم الإسلامية العالمية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة

## استبانة الدراسة

عزيزي المستجيب/ عزيزتي المستجيبة ،،،

يسعى الباحث رمزي خضر يوسف الغول إلى إعداد أطروحة دكتوراة بعنوان "أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية". وقد اعتمد الباحث على الإستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة من جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، وإدارة وسطى) في شركات التأمين في الأردن.

تم تصميم هذه الإستبانة وفق مقياس ليكرات الخماسي، حيث تمثل درجة الموافقة بالرقم

5: كبيرة جداً	4: كبيرة	3: متوسطة	2: منخفضة	1: منخفضة جداً
---------------	----------	-----------	-----------	----------------

يرجى التكرم بتعبئة الإستبانة مع التأكيد بأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

نقدر لكم وقتكم وجهودكم، شاكرين لكم تعاونكم.

واقبلوا فائق الإحترام والتقدير ،،،

الباحث

رمزي خضر يوسف الغول

Alghoul2007@hotmail.com

0795253650

إشراف

أ.د. سامر فواز الهواري

## أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

## البيانات الديموغرافية

 أنثى ذكر

الجنس

 أقل من 30 سنة من 30 – أقل من 40 سنة من 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

الفئة العمرية

 مدير نائب / مساعد مدير رئيس قسم موظف إداري

المسمى الوظيفي

 دبلوم متوسط فما دون  بكالوريوس ماجستير  دكتوراه

المؤهل العلمي

 أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

سنوات الخبرة العملية

## ثانياً: فقرات الاستبانة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

الجزء الأول: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين):

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>البُعد الأول: تفويض السلطة</b>						
1	يثق المديرين في تفويض المهام للعاملين أثناء العمل.					
2	يتمتع العاملون بحق اتخاذ القرار في الظروف الطارئة لبعض المهام الصعبة.					
3	تتخذ الشركة إجراءات تفويض السلطة لإنجاز الأعمال بكفاءة.					
4	تتوفر إجراءات واضحة لتوزيع المهام للمستويات الإدارية المختلفة.					
5	تطوير الشركة المهارات اللازمة للعاملين من أجل إنجاز مهامهم.					
6	تطوير الشركة عملية الابتكار عند العاملين من خلال برامج تدريب متخصصة.					
7	يتمتع العاملون بالاستقلالية لإنجاز المهام الموكوله لهم.					
<b>البُعد الثاني: ثقافة العاملين</b>						
8	تحرص الشركة على اعتماد ثقافة راسخة مشتركة بين الإدارات المختلفة.					
9	تدعم الشركة روح المبادرة بين العاملين.					
10	تساهم الشركة بنشر ثقافة الإبداع بين العاملين.					
11	تدعم الشركة ثقافة المسؤولية الاجتماعية الداخلية بين العاملين.					
12	تحرص الشركة على القيم المشتركة بين العاملين.					
13	تحرص الشركة على إحترام ثقافة لعاملين.					
14	تقوم الشركة بتصميم برامج بالمهارات الإنسانية لترسيخ القيم المشتركة بينهم.					
<b>البُعد الثالث: العمل الجماعي</b>						
15	تحرص الشركة على تشكيل فريق عمل مترابط.					
16	تؤمن الشركة بأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.					
17	تؤمن الشركة بوجود فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة.					
18	يحافظ أعضاء فرق العمل على أجواء التعاون بينهم.					
19	يمتلك فريق العمل القدرة على ممارسة المهام والواجبات المسندة لهم.					
20	تتيح الشركة لفرق العمل تنفيذ ما تتخذه من قرارات جماعية.					
21	يشارك العاملون بحل المشكلات التي تواجه المنظمة لإستمرارية أعمالها.					
<b>البُعد الرابع: الإستقلالية</b>						
22	يتمتع العاملون في إيجاد الحلول البديلة لمشاكل العمل.					
23	يشارك العاملون في وضع القواعد داخل الشركة.					
24	يساهم العاملون في صناعة القرارات الخاصة بالشركة.					
25	يساهم العاملون في إيجاد الحلول البديلة المحيطة بمشاكل العمل.					
26	يساهم العاملون بأرائهم حول قضايا تخص الشركة.					
27	يمتلك العاملون سلطة تقديرية في ممارسة أعمالهم.					
28	يتمكن العاملون من جدولة أعمالهم المناطة لهم.					





56	تسمح الشركة بإمكانية وصول الزبون إلى قواعد البيانات وفق ضوابط واضحة.				
<b>البُعد الرابع: التوكيد "المصدقية"</b>					
57	يشعر الزبائن بسهولة الحصول على الخدمات المتعلقة بهم.				
58	يحصل الزبائن على بيانات دقيقة وبشكل مستمر عن الشركة.				
59	تستمع الشركة لأراء الزبائن عن جودة الخدمات المتعلقة بهم.				
60	يشعر الزبائن بجودة الخدمات التي يحصلون عليها.				
61	تعمل قواعد البيانات المستخدمة حالياً على عدم تكرار البيانات المخزنة.				
62	يتوفر بالشركة صندوق للشكاوي من أجل الإطلاع على مشاكل الزبائن.				
63	يقدم نظام المعلومات المطبق معلومات آمنة.				
<b>البُعد الخامس: التعاطف</b>					
64	يتفهم العاملون في الشركة مشكلات الزبائن.				
65	تهتم الشركة بمتطلبات الزبائن.				
66	تسعى الشركة إلى التعرف على حاجات الزبائن بشكل مستمر.				
67	تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن باستمرار لأخذ ملاحظاتهم.				
68	تتناسب أوقات عمل الشركة مع ظروف الزبائن.				
69	تتفهم الشركة متطلبات بعض الزبائن الخاصة.				
70	تستمع الشركة بشكل دقيق لمشاكل الزبائن الطارئة.				

### الجزء الثالث: الفقرات الخاصة بالمتغير المعدل تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
71	توفر الشركة نظام تخطيط موارد المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.					
72	تتيح نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات لجميع العاملين.					
73	توفر نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات في الوقت المناسب.					
74	تقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات دقيقة.					
75	تقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات سهلة الفهم.					
76	تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمرونة مع التغيرات المحيطة.					
77	تعرض نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة متناسقة.					
78	تسمح نظام تخطيط موارد المؤسسة بتكامل البيانات بين الأقسام المختلفة.					
79	تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام من قبل العاملين.					
80	تلي نظام تخطيط موارد المؤسسة حاجات العاملين.					
81	تنصف نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة التعلم.					

					تأخذ أقسام نظام المعلومات في المؤسسة تفضيلات العاملين بعين الاعتبار.	82
--	--	--	--	--	--	----

شاكرين لكم تعاونكم المتسمر ،،

الباحث

رمزي خضر يوسف الغول

Alghoul2007@hotmail.com

0795253650

إشراف

أ.د. سامر فواز الهواري

## الملحق (2) مصدر فقرات أداة الدراسة

الرقم	الفقرات	الدراسة
<b>النُبع الأول: تفويض السلطة</b>		
1	يثق المديرين في تفويض المهام للعاملين أثناء العمل.	دراسة برزو (2023)، دراسة الدليمي (2023).
2	يتمتع العاملون بحق اتخاذ القرار في الظروف الطارئة لبعض المهام الصعبة.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
3	تتخذ الشركة إجراءات تفويض السلطة لإنجاز الأعمال بكفاءة.	دراسة عبود وكاظم (2023)، دراسة Gharib et al., (2022)
4	تتوفر إجراءات واضحة لتوزيع المهام للمستويات الإدارية المختلفة.	دراسة المجالي وبني حمدان (2022)
5	تطوير الشركة المهارات اللازمة للعاملين من أجل إنجاز مهامهم.	دراسة Loan et al. (2021)
6	تطوير الشركة عملية الابتكار عند العاملين من خلال برامج تدريب متخصصة.	دراسة كواديك (2021)
7	يتمتع العاملون بالاستقلالية لإنجاز المهام الموكولة لهم.	دراسة كواديك (2020).
<b>النُبع الثاني: ثقافة العاملين</b>		
8	تحرص الشركة على اعتماد ثقافة راسخة مشتركة بين الإدارات المختلفة.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
9	تدعم الشركة روح المبادرة بين العاملين.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
10	تساهم الشركة بنشر ثقافة الإبداع بين العاملين.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
11	تدعم الشركة ثقافة المسؤولية الاجتماعية الداخلية بين العاملين.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
12	تحرص الشركة على القيم المشتركة بين العاملين.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
13	تحرص الشركة على إحترام ثقافة لعاملين.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
14	تقوم الشركة بتصميم برامج بالمهارات الإنسانية لترسيخ القيم المشتركة بينهم.	دراسة رستم (2022)، دراسة Loan et al. (2021)
<b>النُبع الثالث: العمل الجماعي</b>		
15	تحرص الشركة على تشكيل فريق عمل مترابط.	دراسة برزو (2023)، دراسة Islam et al. (2018)
16	تؤمن الشركة بأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.	دراسة عبود وكاظم (2023)، دراسة القاضي (2018)
17	تؤمن الشركة بوجود فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة.	دراسة Gharib et al., (2022)، دراسة Bello and Bello (2017) :
18	يحافظ أعضاء فرق العمل على أجواء التعاون بينهم.	دراسة رستم (2022)
19	يمتلك فريق العمل القدرة على ممارسة المهام والواجبات المسندة لهم.	دراسة كواديك (2021)
20	تتيح الشركة لفرق العمل تنفيذ ما تتخذه من قرارات جماعية.	دراسة Kamselem et al. (2020)، دراسة Nazia (2020)
21	يشارك العاملون بحل المشكلات التي تواجه المنظمة لإستمرارية أعمالها.	دراسة Gharib et al., (2022)، دراسة Bello and Bello (2017) :
<b>النُبع الرابع: الإستقلالية</b>		
22	يتمتع العاملون في إيجاد الحلول البديلة لمشاكل العمل.	دراسة برزو (2023)، دراسة عبود وكاظم (2023)
23	يشارك العاملون في وضع القواعد داخل الشركة.	دراسة المجالي وبني حمدان (2022)
24	يساهم العاملون في صناعة القرارات الخاصة بالشركة.	دراسة Loan et al. (2021)
25	يساهم العاملون في إيجاد الحلول البديلة المحيطة بمشاكل العمل.	بن عيشاوي وسلخان (2018)
26	يساهم العاملون بأرائهم حول قضايا تخص الشركة.	دراسة كواديك (2020)
27	يمتلك العاملون سلطة تقديرية في ممارسة أعمالهم.	دراسة القاضي (2018)
28	يتمكن العاملون من جدولة أعمالهم المناطة لهم.	دراسة المجالي وبني حمدان (2022)
<b>النُبع الخامس: حرية الإختيار</b>		
29	يتمتع العاملون بالحرية في إختيار الأساليب في تنفيذ مهام عملهم.	دراسة برزو (2023)

30	توفر الشركة لمتخذ القرار أكبر قدر من المعلومات المتعلقة للبدائل المتاحة لتنفيذ العمل.	دراسة رستم (2022)
31	يحرص العاملون على حماية المنظمة من المخاطر المختلفة.	دراسة Loan et al. (2021)
32	يملك العاملون الخبرة في الموازنة بنتائج القرارات التي يتخذونها.	دراسة Nazia (2020)
33	يملك العاملون مهارات لحل المشاكل التي تواجههم والتعامل مع المواقف المختلفة.	بن عيشاوي وسلخان (2018)
34	يستشار العاملون فيما يتعلق بالبرامج التدريبية التي يرغبون بالإلتحاق بها.	دراسة Loan et al. (2021)
35	تحرص الشركة على إحترام حرية العاملين في الإختيار.	دراسة برزو (2023)

### الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات):

الرقم	الفقرات	الدراسة
<b>البُعد الأول: الملموسية</b>		
36	تمتلك الشركة القدرات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي.	دراسة الشيخ وعلي (2023)، دراسة Gharib et al. (2022)
37	تتوفر في الشركة إمكانية مادية ملائمة للعمل.	دراسة Amelia et al. (2021)، Kamselem et al. (2020)
38	يتناسب المظهر العام للشركة مع الخدمات المقدمة للعملاء.	دراسة Loan et al. (2021)، دراسة كواديك (2021)
39	تتلاءم التسهيلات الموجودة في الشركة مع طبيعة الخدمات المقدمة.	كواديك (2020)، دراسة القاضي (2018)
40	يتوفر في الشركة كادر فني متخصص لخدمة الزبائن.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
41	يتوفر في الشركة فروع منتشرة بكافة المملكة لخدمة الزبائن.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة Bello and Bello (2017)
42	يعبر عملاء الشركة عن رضاهم عن الخدمات التي يحصلون عليها.	دراسة الشيخ وعلي (2023)، دراسة Gharib et al (2022)
<b>البُعد الثاني: الاعتمادية</b>		
43	تلتزم الشركة بالإتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن.	دراسة الشيخ وعلي (2023)، دراسة Gharib et al (2022)
44	يملك العاملون المهارات اللازمة لخدمة الزبائن.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022).
45	تتوفر في الشركة معايير واضحة لإجراءات العمل من أجل تنفيذ المهام.	دراسة Amelia et al. (2021)، Kamselem et al. (2020)
46	تتوفر لدى العاملين المعرفة بإجراءات العمل في الشركة.	دراسة Loan et al. (2021)، دراسة كواديك (2021)
47	تطبق الشركة بعض المعايير الدولية المتعلقة بالخدمات.	كواديك (2020)، دراسة القاضي (2018)
48	يتوفر في الشركة قواعد بيانات خاصة بالزبائن.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
49	تحافظ الشركة على سرية معلومات الزبائن في حدود ما تسمح به الإجراءات.	دراسة Amelia et al. (2021)، Kamselem et al. (2020)
<b>البُعد الثالث: الاستجابة</b>		
50	تسعى الشركة إلى إبتكار برامج جديدة تلبي حاجات الزبائن.	دراسة الشيخ وعلي (2023)، دراسة Gharib et al. (2022)
51	تقدم الشركة خدماتها في الأوقات الطارئة لتلبية حاجة الزبائن.	دراسة Amelia et al. (2021)، Kamselem et al. (2020)
52	تحرص الشركة على تقديم أفضل الخدمات لعملائها.	دراسة Loan et al. (2021)، دراسة كواديك (2021)
53	تحرص الشركة على تواجد العاملين للرد المباشر على إستفسارات الزبائن.	كواديك (2020)، دراسة القاضي (2018)
54	تسعى الشركة لتلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
55	توفر الشركة الإجابة على الأسئلة الشائعة للعملاء على موقعها الإلكتروني.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة Bello and Bello (2017)
56	تسمح الشركة بإمكانية وصول الزبون إلى قواعد البيانات وفق ضوابط واضحة.	دراسة الشيخ وعلي (2023)، دراسة Gharib et al (2022)
<b>البُعد الرابع: التوكيد "المصادقية"</b>		

57	يشعر الزبائن بسهولة الحصول على الخدمات المتعلقة بهم.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة (Bello and Bello (2017)
58	يحصل الزبائن على بيانات دقيقة وبشكل مستمر عن الشركة.	دراسة الشيخ وعلي (2023)، دراسة (Gharib et al (2022)
59	تستمتع الشركة لأراء الزبائن عن جودة الخدمات المتعلقة بهم.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
60	يشعر الزبائن بجودة الخدمات التي يحصلون عليها.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة (Bello and Bello (2017)
61	تعمل قواعد البيانات المستخدمة حالياً على عدم تكرار البيانات المخزنة.	كودايك (2020)، دراسة القاضي (2018)
62	يتوفر بالشركة صندوق للشكاوي من أجل الإطلاع على مشاكل الزبائن.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
63	يقدم نظام المعلومات المطبق معلومات آمنة.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة (Bello and Bello (2017)
<b>النُبع الخامس: التعاطف</b>		
64	يفهم العاملون في الشركة مشكلات الزبائن.	دراسة (Amelia et al. (2021) •Kamselem et al. (2020)
65	تهتم الشركة بمتطلبات الزبائن.	دراسة (Loan et al. (2021)، دراسة كودايك (2021)
66	تسعى الشركة إلى التعرف على حاجات الزبائن بشكل مستمر.	كودايك (2020)، دراسة القاضي (2018)
67	تقوم الشركة بالتواصل مع الزبائن باستمرار لأخذ ملاحظاتهم.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
68	تتناسب أوقات عمل الشركة مع ظروف الزبائن.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة (Bello and Bello (2017)
69	تفهم الشركة متطلبات بعض الزبائن الخاصة.	دراسة رستم (2022)، أبو جليل والحوامدة (2022)
70	تستمتع الشركة بشكل دقيق لمشاكل الزبائن الطارئة.	دراسة أبو بكر (2017)، دراسة (Bello and Bello (2017)

### الجزء الثالث: الفقرات الخاصة بالمتغير المعدل تخطيط موارد المؤسسة (ERPs)

الرقم	الفقرات	الدراسة
<b>النُبع الأول: جودة المعلومات</b>		
71	توفر الشركة نظام تخطيط موارد المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.	Lasisi and Owens (2017)
72	تتيح نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات لجميع العاملين.	يامين (2023)
73	توفر نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات في الوقت المناسب.	دراسة لويس (2023)، دراسة رضوان (2022)
74	تقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات دقيقة.	يامين (2023)
75	تقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات سهلة الفهم.	Lasisi and Owens (2017)
76	تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمرونة مع التغيرات المحيطة.	دراسة لويس (2023)، دراسة رضوان (2022)
77	تعرض نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة متناسقة.	Lasisi and Owens (2017)
78	تسمح نظام تخطيط موارد المؤسسة بتكامل البيانات بين الأقسام المختلفة.	يامين (2023)،
79	تمتاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام من قبل العاملين.	دراسة لويس (2023)، دراسة رضوان (2022)
80	تتلي نظام تخطيط موارد المؤسسة حاجات العاملين.	يامين (2023)،
81	تتصف نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة التعلم.	Lasisi and Owens (2017)
82	تأخذ أقسام نظام المعلومات في المؤسسة تفضيلات العاملين بعين الاعتبار.	دراسة لويس (2023)، دراسة رضوان (2022)

### الملحق (3) أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

ت	الرتبة الأكاديمية	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أستاذ	أ.د. حازم خالد شحادة	إدارة الأعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
2	أستاذ	أ.د. زكريا احمد عزام	إدارة الأعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
3	أستاذ	أ.د. محمد عبد حسين الطائي	إدارة الأعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
4	أستاذ	أ.د. مصطفى سعيد الشيخ	إدارة الأعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
5	أستاذ	أ.د. فايز جمعة النجار	إدارة الأعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
6	أستاذ مشارك	د. خالد محمود الشوابكة	إدارة الأعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
7	أستاذ مشارك	د. محمد منصور أبو جليل	إدارة الأعمال	جامعة فيلادلفيا
8	أستاذ مشارك	د. عمار ياسر المنصور	التمويل	جامعة عمان العربية
9	أستاذ مشارك	د. طارق حماد المبيضين	إدارة مالية	جامعة الزرقاء الخاصة
10	أستاذ مشارك	د. احمد ياسر المنصور	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق (4) نتائج التحليل الاحصائي  
التكرارات:

gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	180	60.0	60.0	60.0
	2	120	40.0	40.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	54	18.0	18.0	18.0
	2	122	40.7	40.7	58.7
	3	101	33.7	33.7	92.3
	4	23	7.7	7.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Postion					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	10.3	10.3	10.3
	2	50	16.7	16.7	27.0
	3	47	15.7	15.7	42.7
	4	172	57.3	57.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Quality					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	59	19.7	19.7	19.7
	2	192	64.0	64.0	83.7
	3	41	13.7	13.7	97.3
	4	8	2.7	2.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Exp					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	13.0	13.0	13.0
	2	85	28.3	28.3	41.3
	3	64	21.3	21.3	62.7
	4	112	37.3	37.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

الإحصاء الوصفي:

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q1	300	2.49	.962
q2	300	2.91	1.119
q3	300	2.57	1.014
q4	300	2.66	1.052
q5	300	2.79	1.082
q6	300	2.85	1.136
q7	300	2.83	1.133
auth_deleg	300	2.7310	.83106
q8	300	2.60	.992
q9	300	2.68	1.040
q10	300	2.87	1.076
q11	300	2.71	1.130
q12	300	2.64	1.080
q13	300	2.48	.990
q14	300	2.81	1.024
employ_cul	300	2.6843	.86538
q15	300	2.59	1.137
q16	300	2.59	1.111
q17	300	2.76	1.172
q18	300	2.61	1.102
q19	300	2.53	1.172
q20	300	2.77	1.059
q21	300	2.82	1.077



group_work	300	2.6657	.97758
q22	300	2.78	1.173
q23	300	3.24	1.199
q24	300	3.30	1.157
q25	300	3.09	1.123
q26	300	3.15	1.203
q27	300	3.05	1.117
q28	300	2.88	1.107
independence	300	3.0690	.98167
q29	300	2.82	1.020
q30	300	2.73	1.084
q31	300	2.56	1.002
q32	300	2.77	.976
q33	300	2.72	1.022
q34	300	2.81	1.120
q35	300	2.75	1.113
freedom_choice	300	2.7367	.86363
Empowering_employees	300	2.7773	.79112
q36	300	2.63	1.053
q37	300	2.42	1.023
q38	300	2.28	.933
q39	300	2.39	1.011
q40	300	2.50	1.017
q41	300	2.64	1.155
q42	300	2.44	1.015
tangebility	300	2.63042	.777184
q43	300	2.09	.924
q44	300	2.24	.941
q45	300	2.38	1.023
q46	300	2.30	.835
q47	300	2.36	1.059
q48	300	2.29	1.033
q49	300	2.31	1.192
reliability	300	2.2824	.82661
q50	300	2.46	1.163
q51	300	2.32	1.130
q52	300	2.32	1.114
q53	300	2.38	1.003

q54	300	2.29	1.110
q55	300	2.55	1.082
q56	300	2.56	.998
responsive	300	2.4133	.92621
q57	300	2.32	.969
q58	300	2.44	.985
q59	300	2.30	.859
q60	300	2.27	.908
q61	300	2.43	.921
q62	300	2.79	1.198
q63	300	2.40	1.069
credibility	300	2.4195	.79594
q64	300	2.36	1.026
q65	300	2.43	1.062
q66	300	2.38	1.074
q67	300	2.51	1.016
q68	300	2.41	1.054
q69	300	2.49	1.141
q70	300	2.45	1.045
empathy	300	2.4333	.88734
services_quality	300	2.4358	.77398
q71	300	2.58	1.013
q72	300	2.77	1.029
q73	300	2.65	1.019
q74	300	2.62	1.003
q75	300	2.60	.940
q76	300	2.67	1.025
q77	300	2.66	.998
q78	300	2.63	1.109
q79	300	2.49	1.010
q80	300	2.60	1.047
q81	300	2.68	1.016
q82	300	2.67	1.124
ERP	300	2.6364	.91324
Valid N (listwise)	300		

التوزيع الطبيعي:

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	aut	h_d	emp	grou	inde	freed	tang	relia	respo	cred	em	ERP
	h_d	loy_	p_w	pend	om_	choic	ebili	bilit	nsive	ibilit	pat	
	g	cul	ork	ence	e	ty	y			y	hy	
N	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.7	2.68	2.66	3.06	2.73	2.63	2.28	2.413	2.41	2.4	2.6364
	Std. Deviation	106	38	58	67	63	184	61	1	94	734	.91324
Most Extreme Differences	Absolute	.083	.138	.128	.085	.082	.106	.114	.130	.127	.084	.105
	Positive	.083	.138	.128	.085	.082	.106	.114	.130	.127	.084	.105
	Negative	-.053	-.071	-.065	-.079	-.060	-.058	-.063	-.064	-.080	-.053	-.048
Test Statistic	.083	.138	.128	.085	.082	.106	.114	.130	.127	.084	.105	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

كرونباخ الفا :  
تمكين العاملين:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.974	35

تفويض السلطة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	7

ثقافة العاملين:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	7

العمل الجماعي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	7

الاستقلالية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.936	7

حرية الاختيار:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	7

جودة الخدمات:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.978	35

الملموسية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	7

الاعتمادية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.919	7

الاستجابة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.937	7

التعاطف:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>.929</b>	<b>7</b>

المصداقية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.907	7

ERP

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	12

		<b>Correlations</b>					
		auth_deleg	employ_cul	group_work	independence	freedom_choice	Empowering_employees
auth_deleg	Pearson Correlation	1	.839**	.733**	.662**	.564**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
employ_cul	Pearson Correlation	.839**	1	.834**	.709**	.693**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
group_work	Pearson Correlation	.733**	.834**	1	.658**	.766**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
independence	Pearson Correlation	.662**	.709**	.658**	1	.618**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
freedom_choice	Pearson Correlation	.564**	.693**	.766**	.618**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	300	300	300	300	300	300
empowering_employees	Pearson Correlation	.862**	.928**	.914**	.840**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	300	300	300	300	300	300

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		tangebilit y	reliabilit y	responsiv e	credibilit y	empath y	services_qualit y
tangebility	Pearson Correlation	1	.774**	.846**	.784**	.776**	.908**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
reliability	Pearson Correlation	.774**	1	.818**	.760**	.772**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
responsive	Pearson Correlation	.846**	.818**	1	.843**	.801**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
credibility	Pearson Correlation	.784**	.760**	.843**	1	.857**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	300	300	300	300	300	300
empathy	Pearson Correlation	.776**	.772**	.801**	.857**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	300	300	300	300	300	300
services_qualit y	Pearson Correlation	.908**	.898**	.941**	.924**	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	300	300	300	300	300	300

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل تضخم التباين:

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	auth_deleg	.275	3.631
	employ_cul	.177	5.654
	group_work	.215	4.649
	independence	.449	2.228
	freedom_choice	.362	2.759
	ERP	.373	2.681

a. Dependent Variable: services\_quality

الفرضية الرئيسية الأولى:

**Regression**

Descriptive Statistics			
ح	Mean	Std. Deviation	N
services_quality	2.4358	.77398	300
auth_deleg	2.7310	.83106	300
employ_cul	2.6843	.86538	300
group_work	2.6657	.97758	300
independence	3.0690	.98167	300
freedom_choice	2.7367	.86363	300

**Correlations**

		services_quality	auth_deleg	employ_cul	group_work	independence	freedom_choice
Pearson Correlation	services_quality	1.000	.627	.674	.764	.496	.715
	auth_deleg	.627	1.000	.839	.733	.662	.564
	employ_cul	.674	.839	1.000	.834	.709	.693
	group_work	.764	.733	.834	1.000	.658	.766
	independence	.496	.662	.709	.658	1.000	.618
	freedom_choice	.715	.564	.693	.766	.618	1.000
Sig. (1-tailed)	services_quality	.	.000	.000	.000	.000	.000
	auth_deleg	.000	.	.000	.000	.000	.000



	employ_cul	.000	.000	.	.000	.000	.000
	group_work	.000	.000	.000	.	.000	.000
	independence	.000	.000	.000	.000	.	.000
	freedom_choice	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	services_quality	300	300	300	300	300	300
	auth_deleg	300	300	300	300	300	300
	employ_cul	300	300	300	300	300	300
	group_work	300	300	300	300	300	300
	independence	300	300	300	300	300	300
	freedom_choice	300	300	300	300	300	300

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.802 <sup>a</sup>	.644	.638	.46599	.644	106.167	5	294	.000	2.057

a. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

b. Dependent Variable: services\_quality

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.271	5	23.054	106.167	.000 <sup>b</sup>
	Residual	63.842	294	.217		
	Total	179.113	299			

a. Dependent Variable: services\_quality

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

		Coefficients <sup>a</sup>									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial
1	(Constant)	.480	.106		4.538	.000	.272	.688			
	auth_deleg	.194	.061	.209	3.168	.002	.074	.315	.627	.182	.110
	employ_cul	-.019	.074	-.021	-.258	.796	-.164	.126	.674	-.015	-.009
	group_work	.357	.057	.451	6.234	.000	.244	.470	.764	.342	.217
	independence	-.113	.041	-.143	-2.753	.006	-.193	-.032	.496	-.159	-.096
	freedom_choice	.318	.051	.355	6.288	.000	.218	.417	.715	.344	.219

a. Dependent Variable: services\_quality

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2177	4.1449	2.4358	.62090	300
Residual	-1.40803	1.32319	.00000	.46208	300
Std. Predicted Value	-1.962	2.753	.000	1.000	300
Std. Residual	-3.022	2.840	.000	.992	300

a. Dependent Variable: services\_quality

**Regression**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
tangebility	2.63042	.777184	300
auth_deleg	2.7310	.83106	300
employ_cul	2.6843	.86538	300
group_work	2.6657	.97758	300
independence	3.0690	.98167	300
freedom_choice	2.7367	.86363	300

**Correlations**

		tangebili ty	auth_del eg	employ_c ul	group_wo rk	independen ce	freedom_cho ice
Pearson Correlati on	tangebility	1.000	.559	.651	.750	.471	.762
	auth_deleg	.559	1.000	.839	.733	.662	.564
	employ_cul	.651	.839	1.000	.834	.709	.693
	group_work	.750	.733	.834	1.000	.658	.766
	independence	.471	.662	.709	.658	1.000	.618
	freedom_cho ice	.762	.564	.693	.766	.618	1.000
Sig. (1- tailed)	tangebility	.	.000	.000	.000	.000	.000
	auth_deleg	.000	.	.000	.000	.000	.000
	employ_cul	.000	.000	.	.000	.000	.000
	group_work	.000	.000	.000	.	.000	.000
	independence	.000	.000	.000	.000	.	.000
	freedom_cho ice	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	tangebility	300	300	300	300	300	300
	auth_deleg	300	300	300	300	300	300
	employ_cul	300	300	300	300	300	300
	group_work	300	300	300	300	300	300
	independence	300	300	300	300	300	300
	freedom_cho ice	300	300	300	300	300	300

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.655	.456663	.661	114.404	5	294	.000	1.975

a. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

b. Dependent Variable: tangebility

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	119.290	5	23.858	114.404	.000 <sup>b</sup>
Residual	61.311	294	.209		
Total	180.601	299			

a. Dependent Variable: tangebility

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero order	Partial	Part
1	(Constant)	.712	.104		6.870	.000	.508	.916			
	auth_deleg	.062	.060	.067	1.036	.301	-.056	.181	.559	.060	.035
	employ_cul	.030	.072	.033	.412	.680	-.112	.172	.651	.024	.014
	group_work	.323	.056	.406	5.758	.000	.213	.434	.750	.318	.196
	independence	-.134	.040	-.169	-3.331	.001	-.213	-.055	.471	-.191	-.113
	freedom_choice	.445	.050	.494	8.974	.000	.347	.542	.762	.464	.305

a. Dependent Variable: tangebility

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.35949	4.42837	2.63042	.631634	300
Residual	-1.003268	1.686549	.000000	.452828	300
Std. Predicted Value	-2.012	2.847	.000	1.000	300
Std. Residual	-2.197	3.693	.000	.992	300

a. Dependent Variable: tangibility

الفرضية الفرعية الثانية:

### Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
reliability	2.2824	.82661	300
auth_deleg	2.7310	.83106	300
employ_cul	2.6843	.86538	300
group_work	2.6657	.97758	300
independence	3.0690	.98167	300
freedom_choice	2.7367	.86363	300

### Correlations

		reliability	auth_deleg	employ_cul	group_work	independence	freedom_choice
Pearson Correlation	reliability	1.000	.565	.560	.648	.354	.621
	auth_deleg	.565	1.000	.839	.733	.662	.564
	employ_cul	.560	.839	1.000	.834	.709	.693
	group_work	.648	.733	.834	1.000	.658	.766
	independence	.354	.662	.709	.658	1.000	.618
	freedom_choice	.621	.564	.693	.766	.618	1.000
	Sig. (1- tailed)	reliability	.	.000	.000	.000	.000
auth_deleg		.000	.	.000	.000	.000	.000
employ_cul		.000	.000	.	.000	.000	.000
group_work		.000	.000	.000	.	.000	.000
independence		.000	.000	.000	.000	.	.000
freedom_choice		.000	.000	.000	.000	.000	.
N		reliability	300	300	300	300	300
	auth_deleg	300	300	300	300	300	300
	employ_cul	300	300	300	300	300	300
	group_work	300	300	300	300	300	300
	independence	300	300	300	300	300	300
	freedom_choice	300	300	300	300	300	300

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.722 <sup>a</sup>	.521	.513	.57699	.521	63.935	5	294	.000	1.945

a. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

b. Dependent Variable: reliability

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	106.425	5	21.285	63.935	.000 <sup>b</sup>
Residual	97.878	294	.333		
Total	204.303	299			

a. Dependent Variable: reliability

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.482	.131		3.678	.000	.224	.740			
	auth_deleg	.368	.076	.370	4.842	.000	.218	.518	.565	.272	.195
	employ_cul	-.128	.091	-.134	-1.409	.160	-.308	.051	.560	-.082	-.057
	group_work	.317	.071	.375	4.467	.000	.177	.456	.648	.252	.180
	independence	-.241	.051	-.287	-4.757	.000	-.341	-.141	.354	-.267	-.192
	freedom_choice	.379	.063	.396	6.047	.000	.255	.502	.621	.333	.244

a. Dependent Variable: reliability

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0180	3.9474	2.2824	.59660	300
Residual	-1.35523	1.55339	.00000	.57215	300
Std. Predicted Value	-2.119	2.791	.000	1.000	300
Std. Residual	-2.349	2.692	.000	.992	300

a. Dependent Variable: reliability

الفرضية الفرعية الثالثة:

### Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
responsive	2.4133	.92621	300
auth_deleg	2.7310	.83106	300
employ_cul	2.6843	.86538	300
group_work	2.6657	.97758	300
independence	3.0690	.98167	300
freedom_choice	2.7367	.86363	300

### Correlations

		responsi ve	auth_del eg	employ_c ul	group_wo rk	independen ce	freedom_choi ce
Pearson Correlati on	responsive	1.000	.589	.621	.695	.461	.679
	auth_deleg	.589	1.000	.839	.733	.662	.564
	employ_cul	.621	.839	1.000	.834	.709	.693
	group_work	.695	.733	.834	1.000	.658	.766
	independence	.461	.662	.709	.658	1.000	.618
	freedom_choi ce	.679	.564	.693	.766	.618	1.000
	Sig. (1- tailed)	responsive	.	.000	.000	.000	.000
auth_deleg		.000	.	.000	.000	.000	.000
employ_cul		.000	.000	.	.000	.000	.000
group_work		.000	.000	.000	.	.000	.000
independence		.000	.000	.000	.000	.	.000
freedom_choi ce		.000	.000	.000	.000	.000	.
N		responsive	300	300	300	300	300
	auth_deleg	300	300	300	300	300	300
	employ_cul	300	300	300	300	300	300
	group_work	300	300	300	300	300	300
	independence	300	300	300	300	300	300
	freedom_choi ce	300	300	300	300	300	300

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.748 <sup>a</sup>	.559	.551	.62045	.559	74.460	5	294	.000	2.197

a. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

b. Dependent Variable: responsive

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	143.322	5	28.664	74.460	.000 <sup>b</sup>
Residual	113.179	294	.385		
Total	256.502	299			

a. Dependent Variable: responsive

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		Partial t
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	
(Constant)	.173	.141		1.225	.222	-.105	.450			
auth_deleg	.274	.082	.246	3.353	.001	.113	.435	.589	.192	.130
employ_cul	-.051	.098	-.048	-.519	.604	-.244	.142	.621	-.030	-.020
group_work	.323	.076	.341	4.237	.000	.173	.473	.695	.240	.164
independence	-.130	.055	-.138	-2.380	.018	-.237	-.022	.461	-.137	-.092
freedom_choice	.426	.067	.397	6.327	.000	.293	.559	.679	.346	.245

a. Dependent Variable: responsive



Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0151	4.3266	2.4133	.69234	300
Residual	-1.68756	1.85864	.00000	.61524	300
Std. Predicted Value	-2.020	2.763	.000	1.000	300
Std. Residual	-2.720	2.996	.000	.992	300

a. Dependent Variable: responsive

الفرضية الفرعية الرابعة:

### Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
credibility	2.4195	.79594	300
auth_deleg	2.7310	.83106	300
employ_cul	2.6843	.86538	300
group_work	2.6657	.97758	300
independence	3.0690	.98167	300
freedom_choice	2.7367	.86363	300

### Correlations

		credibility	auth_deleg	employ_cul	group_work	independence	freedom_choice
Pearson Correlation	credibility	1.000	.576	.609	.700	.492	.601
	auth_deleg	.576	1.000	.839	.733	.662	.564
	employ_cul	.609	.839	1.000	.834	.709	.693
	group_work	.700	.733	.834	1.000	.658	.766
	independence	.492	.662	.709	.658	1.000	.618
	freedom_choice	.601	.564	.693	.766	.618	1.000
Sig. (1-tailed)	credibility	.	.000	.000	.000	.000	.000
	auth_deleg	.000	.	.000	.000	.000	.000
	employ_cul	.000	.000	.	.000	.000	.000
	group_work	.000	.000	.000	.	.000	.000
	independence	.000	.000	.000	.000	.	.000
	freedom_choice	.000	.000	.000	.000	.000	.

N	credibility	300	300	300	300	300	300
	auth_deleg	300	300	300	300	300	300
	employ_cul	300	300	300	300	300	300
	group_work	300	300	300	300	300	300
	independence	300	300	300	300	300	300
	freedom_cho ice	300	300	300	300	300	300

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.714 <sup>a</sup>	.510	.502	.56188	.510	61.199	5	294	.000	1.919

a. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

b. Dependent Variable: credibility

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.606	5	19.321	61.199	.000 <sup>b</sup>
	Residual	92.818	294	.316		
	Total	189.424	299			

a. Dependent Variable: credibility

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

		Coefficients <sup>a</sup>									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial
1	(Constant)	.636	.128		4.988	.000	.385	.887			
	auth_deleg	.168	.074	.175	2.269	.024	.022	.314	.576	.131	.093
	employ_cul	-.065	.089	-.071	-.735	.463	-.240	.109	.609	-.043	-.030
	group_work	.416	.069	.511	6.021	.000	.280	.552	.700	.331	.246
	independence	-.011	.049	-.014	-.228	.820	-.108	.086	.492	-.013	-.009
	freedom_choice	.156	.061	.169	2.552	.011	.036	.276	.601	.147	.104

a. Dependent Variable: credibility

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2992	3.8511	2.4195	.56842	300
Residual	-1.35435	1.55763	.00000	.55716	300
Std. Predicted Value	-1.971	2.519	.000	1.000	300
Std. Residual	-2.410	2.772	.000	.992	300

a. Dependent Variable: credibility

**Regression**

<b>Descriptive Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
empathy	2.4333	.88734	300
auth_deleg	2.7310	.83106	300
employ_cul	2.6843	.86538	300
group_work	2.6657	.97758	300
independence	3.0690	.98167	300
freedom_choice	2.7367	.86363	300

**Correlations**

		empathy	auth_deleg	employ_cul	group_work	independence	freedom_choice
Pearson Correlation	empathy	1.000	.586	.656	.716	.497	.624
	auth_deleg	.586	1.000	.839	.733	.662	.564
	employ_cul	.656	.839	1.000	.834	.709	.693
	group_work	.716	.733	.834	1.000	.658	.766
	independence	.497	.662	.709	.658	1.000	.618
	freedom_choice	.624	.564	.693	.766	.618	1.000
Sig. (1-tailed)	empathy	.	.000	.000	.000	.000	.000
	auth_deleg	.000	.	.000	.000	.000	.000
	employ_cul	.000	.000	.	.000	.000	.000
	group_work	.000	.000	.000	.	.000	.000
	independence	.000	.000	.000	.000	.	.000
	freedom_choice	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	empathy	300	300	300	300	300	300
	auth_deleg	300	300	300	300	300	300
	employ_cul	300	300	300	300	300	300
	group_work	300	300	300	300	300	300
	independence	300	300	300	300	300	300
	freedom_choice	300	300	300	300	300	300

<b>MODEL SUMMARY<sup>B</sup></b>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.733 <sup>a</sup>	.538	.530	.60838	.538	68.411	5	294	.000	2.179
a. Predictors: (Constant), freedom_choice, auth_deleg, independence, group_work, employ_cul										
b. Dependent Variable: empathy										
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	126.604	5	25.321	68.411	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	108.818	294	.370						
	Total	235.422	299							
a. Dependent Variable: empathy										
b. Predictors: (Constant), freedom_choice, auth_deleg, independence, group_work, employ_cul										

		Coefficients <sup>a</sup>									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial
1	(Constant)	.397	.138		2.877	.004	.126	.669			
	auth_deleg	.100	.080	.094	1.247	.213	-.058	.258	.586	.073	.049
	employ_cul	.120	.096	.117	1.245	.214	-.069	.309	.656	.072	.049
	group_work	.406	.075	.448	5.433	.000	.259	.553	.716	.302	.215
	independence	-.048	.053	-.053	-.896	.371	-.153	.057	.497	-.052	-.036
	freedom_choice	.185	.066	.180	2.800	.005	.055	.315	.624	.161	.111

a. Dependent Variable: empathy

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1602	4.1708	2.4333	.65071	300
Residual	-2.16159	1.35454	.00000	.60327	300
Std. Predicted Value	-1.957	2.670	.000	1.000	300
Std. Residual	-3.553	2.226	.000	.992	300

a. Dependent Variable: empathy



**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.802 <sup>a</sup>	.644	.638	.46599	.644	106.167	5	294	.000	
2	.869 <sup>b</sup>	.754	.749	.38746	.111	132.266	1	293	.000	2.211

a. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul, ERP

c. Dependent Variable: services\_quality

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.271	5	23.054	106.167	.000 <sup>b</sup>
	Residual	63.842	294	.217		
	Total	179.113	299			
2	Regression	135.127	6	22.521	150.018	.000 <sup>c</sup>
	Residual	43.986	293	.150		
	Total	179.113	299			

a. Dependent Variable: services\_quality

b. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul

c. Predictors: (Constant), freedom\_choice, auth\_deleg, independence, group\_work, employ\_cul, ERP



		Coefficients <sup>a</sup>									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Partial
1	(Constant)	.480	.106		4.538	.000	.272	.688			
	auth_deleg	.194	.061	.209	3.168	.002	.074	.315	.627	.182	.110
	employ_cul	-.019	.074	-.021	-.258	.796	-.164	.126	.674	-.015	-.009
	group_work	.357	.057	.451	6.234	.000	.244	.470	.764	.342	.217
	independence	-.113	.041	-.143	-2.753	.006	-.193	-.032	.496	-.159	-.096
	freedom_choice	.318	.051	.355	6.288	.000	.218	.417	.715	.344	.219
2	(Constant)	.371	.088		4.193	.000	.197	.545			
	auth_deleg	.128	.051	.137	2.484	.014	.026	.229	.627	.144	.072
	employ_cul	-.094	.062	-.105	-1.532	.127	-.216	.027	.674	-.089	-.044
	group_work	.205	.049	.259	4.148	.000	.108	.302	.764	.235	.120
	independence	-.120	.034	-.152	-3.516	.001	-.187	-.053	.496	-.201	-.102
	freedom_choice	.209	.043	.233	4.855	.000	.124	.294	.715	.273	.141
	ERP	.462	.040	.545	11.501	.000	.383	.541	.826	.558	.333

a. Dependent Variable: services\_quality

Excluded Variables <sup>a</sup>							
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
							Tolerance
1	ERP	.545 <sup>b</sup>	11.501	.000	.558	.373	
a. Dependent Variable: services_quality							
b. Predictors in the Model: (Constant), freedom_choice, auth_deleg, independence, group_work, employ_cul							

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1310	4.0414	2.4358	.67226	300
Residual	-1.02843	1.08262	.00000	.38355	300
Std. Predicted Value	-1.941	2.388	.000	1.000	300
Std. Residual	-2.654	2.794	.000	.990	300
a. Dependent Variable: services_quality					