



## أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية

د. نعيم سلامة القاضي

أستاذ مشارك، تمويل ومصارف  
عميد كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية  
جامعة البلقاء التطبيقية  
المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركتي تأمين إسلامي أردنية، وهما: (الإسلامية للتأمين، والأولى للتأمين)، حيث سُحبت عينة عشوائية بسيطة من كل من الشركتين حجمها (89) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدده (241) موظفًا، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة منها، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، واختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الوصفي.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، التي من أبرزها أن الشركات المبحوثة تهتم باستراتيجية تمكين العاملين، كما تهتم بجودة الخدمات المقدمة بجميع أبعادها، وهي: (درجة الاستجابة، ودرجة الأمان، ودرجة الملموسية، ودرجة التعاطف، ودرجة الاعتمادية). كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضًا إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنويًا في زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وفي ضوء هذه النتائج تُوصي الدراسة بضرورة العمل على تأهيل وتدريب العاملين، وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وذلك ليتم تمكينهم وظيفيًا، مما يساهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الكلمات الدالة: تمكين العاملين، جودة الخدمات المقدمة للعملاء، شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

### المقدمة

يعدّ الاهتمام بالموارد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا العنصر الذي يُعتبر حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء، حيث تركز تلك المنظمات على تنمية وتدريب الموارد البشرية، وزيادة مهاراتها، وتفويضها الصلاحيات الكافية، ومشاركتها في المعلومات وفي عملية اتخاذ القرار، وتدعيم الثقة بينها وبين إدارات منظماتها، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، مما ينعكس في نهاية المطاف على زيادة جودة السلع، والخدمات المقدمة لجمهور عملائها. كما يؤثر التمكين الوظيفي على رضا العاملين وتحسين الدافعية لديهم في العمل، وبالتالي تقليل تكاليف دوران الموظفين والاحتفاظ بغيرهم داخل المؤسسة، مما يساهم في التميز في تقديم خدمات ذات جودة أعلى مقارنة بالمنافسين (Yasohtai, R, et. al, 2015)

من جهة أخرى فإن جودة الخدمات تعدّ فلسفة إدارية حديثة تتضمن مبادئها العديد من التطبيقات الواسعة في جميع منظمات الأعمال على اختلاف أعمالها، وأنشطتها، وذلك لتحقيق رضا العميل، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار، ومن خلال التطوير المستمر لكلّ عمليات المنظمة التشغيلية والاستخدام الأمثل لمواردها. (جودة، 2012).

\* تم تسلم البحث في أكتوبر 2017، وقبل للنشر في فبراير 2018.

وبناءً عليه فإن نجاح جودة الخدمات المقدمة للعلاء، يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري مدرب، وممكّن بكامل الصلاحيات لتلبية احتياجات العميل، وإشباع رغباته مع التحسين المستمر، ممّا يؤدي إلى خلق البيئة التنظيمية الملائمة التي تحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من العطاء، وتحقيق مستويات مناسبة من الأداء. (مسودة، 2004).

## الإطار النظري

### التمكين الوظيفي

ظهر مفهوم التمكين (Empowerment) في نهاية الثمانينيات، ومع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في فترة التسعينيات ظهر بصورة أكثر تطوراً في مختلف منظمات الأعمال، نتيجة لتطور الفكر الإداري على الصعيد النظري والعملي، خصوصاً في مجال التحوّل من منظمات التحكّم أو الأوامر إلى المنظمات الممكنة للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام. وقد تعددت مفاهيم التمكين الوظيفي لدى كثير من المفكرين الإداريين بسبب اختلاف خبراتهم ومرجعياتهم الفكرية، فقد عرفه (أفندي، 2003) بأنّه: «عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار». كما إن التمكين الوظيفي يعطي سلطة أكبر للموظفين، ويجعلهم واثقين من أنفسهم من خلال تقديم أفضل الخدمات، والتالي زيادة جودة الخدمة المقدمة، وفي هذا السياق نادراً ما يتمتع الموظفون في المنظمات المختلفة بالاستقلالية والسلطة اللازمة لأداء مهام معينة ما يؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة (Coulthard, 2014).

ويعتبر (درة والصباغ، 2008) أن التمكين يتمثل في: «إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم». أما (Cook & Husaker, 2001) فعرفاه «بتهيئة الظروف التي يمارس الأفراد خلالها كفاءاتهم في الرقابة على أعمالهم، ممّا يوّلّد لديهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى». وعرفه (Goetsch & Stanly, 2006) «بالقرار الذي يزود الموظفين بالسلطة والموارد والمعرفة المؤدية إلى تحقيق الأهداف».

وبناءً على ذلك يعرف الباحث التمكين الإداري على أنه «منح العاملين الصلاحيات الإدارية بجميع أشكالها من المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الدنيا المؤهلة، توفيراً للوقت، وتوزيعاً للمهام والصلاحيات، وتقليلاً لضغوط العمل، وتسهيلاً لاتخاذ القرار الصائب، وتحقيقاً للأهداف التنظيمية».

### مزايا وفوائد التمكين الوظيفي

للتمكين مزايا وفوائد عديدة تلمسها المنظمات الممكّنة والعاملون فيها، وهي كما ذكرها (Brown, 1997):

- 1- الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة أكبر.
- 2- شعور العاملين بالرضا.
- 3- إبداع العاملين أفكاراً عملية أكثر لتحسين الخدمة.
- 4- تحسين مستوى الخدمة من خلال إتاحة المجال لإبداء الأفكار واتخاذ القرارات.
- 5- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 6- النمو والتطور الوظيفي.
- 7- السرعة في إنجاز المهام.

### عناصر التمكين

للتمكين عناصر ومرتكبات أساسية لنجاحه، ومن أهم هذه العناصر والمرتكبات ما يلي:

- 1- تفويض السلطة: وهي «العملية التي يعهد فيها بالعمل إلى الآخرين، عن طريق منحهم الحق في اتخاذ القرارات»، (حمود واللوزي، 2008). ويرى (Lawler, 1994) «أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات».

- 2- تدريب العاملين: «يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الرئيسة التي تتبناها المنظمة لرفع كفاءة العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية، بتأهيلهم وتحسين قدراتهم على تقديم الخدمة والإنتاجية، لتحقيق أهداف منظمتهم عليا، وتلبية لرغبات العملاء (درة والصباغ، 2008).
- 3- تحفيز العاملين: تساهم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تلعب أثراً فاعلاً في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين. والحوافز عبارة عن «محركات خارجية موجودة في البيئة توفرها المنظمة للعاملين لإثارة رغباتهم ودوافعه» (الفريجات، 2009).
- 4- فرق العمل: «مجموعة أفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ومشتركة» (Kinicki & Williams, 2006).
- 5- الاتصال الفعال: يهدف تحقيق التمكين الإداري لا بدّ من الاتصال الفعال باعتباره العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها لتوحيد المفاهيم ولاتخاذ وتنفيذ القرارات. ويرى (العميان، 2010) «أن الاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات».
- ويرى توماس ستر (Stirr, 2003)، أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف المكونة لكلمة (Empower)، حيث تتمثل بالآتي:
  - 1- Education (تعليم العاملين): يهدف إلى زيادة فاعلية العاملين.
  - 2- Motivation (الدافعية): تهدف لتشجيع العاملين لتقبّل عملية التمكين.
  - 3- Purpose (وضوح الهدف): يهدف إلى وضع خطة وأهداف واضحة المعالم.
  - 4- Ownership يقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يُسميها (3As)، وهي: السلطة والمساءلة والإنجاز (Authority + Accountability + Achievement).
  - 5- Willingness to change (الرغبة في التغيير): التغيير الذي يؤدي إلى التحديث والتطوير حتى لا تبقى المنظمة في حالة ثبات تؤدي إلى الفشل.
  - 6- Ego Elimination (نكران الذات): يعني البعد عن السيطرة والسلطة.
  - 7- Respect (الاحترام): يعني احترام إمكانات كلّ عضو في المنظمة، وقدرته على المساهمة فيها بالإبداع والتطوير.

## جودة الخدمات التأمينية

### مفهوم جودة الخدمة

تجدر الإشارة إلى أن إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة من جانب شركة التأمين، والنتائج المترتبة على حصول العميل على هذه الخدمة. وعليه فإن قدرة الشركة على التعرف على متطلبات عملائها والوفاء باحتياجاتهم، تعتبر أحد العوامل التي يمكن أن تميّز الشركة عن منافسيها، وقد أصبحت جودة الخدمة عاملاً مهماً ومنتزاعاً لنجاح واستمرار القطاع التأميني، فجودة الخدمة العالية تساعد في تلبية متطلبات متعددة لتحقيق رضا العميل، وبالتالي تساعد على ضمان ولائه وزيادة الحصة السوقية وجذب عملاء جدد، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الأداء المالي والربحية، وبذلك أصبحت محل اهتمام من عديد من شركات التأمين. (Cui, et al, 2003).

وقد اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم واحد لجودة الخدمة، حيث يرى البعض أن «جودة الخدمة تعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة وإلى أي مدى تلبي هذه الخدمات ورغباته واحتياجاته». (الحداد، 1999) فجودة الخدمة هي المقارنة الموضوعية التي يقوم بها العملاء بين ما يرغبون بالحصول عليه، والخدمة الفعلية التي يتلقونها. ويرى آخرون بأنّها: «كلّ الأنشطة الاقتصادية التي مخرجها ليست منتجات فيزيائية، وتستهلك في الوقت الذي تنتج فيه، وتقدم قيمة مضافة في أشكال متعددة (نقل، تأمين، تسليّة، سياحة) وتشبع حاجات معنوية للعملاء» (العمر، 2003: 427). ويُعرف الطائي والعلاق (2000: 257) جودة الخدمة بأنّها: «قياس مدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين». ويرى الضمور (2005، 437) أنه يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات:

- أ- البعد التقني، والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
- ب- البعد الوظيفي، أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، وذلك يمثل التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
- ج- الإمكانيات المادية، وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.
- وقد تضمن «نموذج الفجوات الشهير» الذي قدمه (Parasuraman, 1985) عدة أنواع من جودة الخدمة وهي: (الحداد، 1990)
- 1- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.
  - 2- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك المنظمة لاحتياجات وتوقعات عملائها، وتقديم الخدمة بالمواسفات التي أدركوها لتكون في المستوى الذي يُرضيهم.
  - 3- الجودة المروجة: تعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.
  - 4- الخدمة الفعلية المقدمة للعميل: تعني أداء العاملين في المنظمة للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددتها، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين، وحسن تدريبهم، وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من منظمة لأخرى وفي المنظمة نفسها من عامل إلى آخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.
  - 5- الجودة المدركة: هي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (المقدمة له) التي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل.

#### أبعاد جودة الخدمة

هناك عدة معايير أو أبعاد يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة المقدمة له وهي: (الطائي والعلاق، 2009) (Parasuraman, et al, 1991)

#### 1- الاعتمادية Reliability:

تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة. فالعميل يتطلع إلى الحصول على خدمة دقيقة، من حيث السرعة والسرية والإنجاز، وهناك عدة متغيرات تقيس درجة ثقة العميل بشركة التأمين، وتعكس إلى حد كبير مدى قدرتها على الوفاء بتقديم الخدمة التأمينية في المواعيد المحددة للعملاء ووفقاً لإجراءات محددة عالية من الدقة، لذلك فإننا نرى أن شعور العميل بالثقة نحو الخدمات التأمينية يزداد في الحالات التي تقل فيها أخطاء الموظفين، مما يعزز ثقة العميل بالشركة.

#### 2- الاستجابة Responsiveness:

الاستجابة هي وجود الإرادة الصادقة لدى العاملين في مساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللطف، والأصل في التعامل مع طلبات العملاء من الأسئلة، والشكاوى، والمقترحات كما يتضمن هذا البعد اهتمام شركة التأمين بإبلاغ عملائها بأوقات تأدية الخدمة، وبرغبتها في الالتزام في تأدية هذه الخدمات ودرجة التفاعل التي تتم بين العميل وموظفي الشركة من حيث حسن استقبال العميل ورغبة الموظف في مساعدة العميل والرد على استفساراته بكل لطف.

#### 3- التعاطف Empathy:

أي معاملة العملاء كأفراد بشكل شخصي، وهنا تعمل شركة التأمين على تقديم الخدمة للعميل من خلال انتباه خاص له، ويتضمن هذا البعد اهتمام موظفي الشركة بالعملاء اهتماماً شخصياً وتفهم حاجاتهم، ولذلك فإننا نرى

أن هذا البعد يعكس رغبة العميل في الحصول على المعاملة الخاصة، وهنا تلعب الإدارة العليا دورًا أساسيًا في ترسيخ الجودة كمتغير أساسي في ثقافة المنظمة، ويبدو أثر ذلك واضحًا من خلال خلق فلسفة التحسين المستمر.

#### 4- الأمان: Assurance:

يتمثل في حرص العاملين على غرس الثقة في نفوس العملاء وشعورهم بالأمان عند التعامل معهم، كما وتعتبر هذه الخاصية عن مدى إلمام العاملين بالمهام المطلوبة منهم، وهذا يعكس درجة إدراك العميل لمدى كفاءة الموظف في شركة التأمين، ومدى قدرته على تزويده بالمعلومات الكافية، وطريقة معاملته بشكل طيب وودي، وهذا ما يتطلب إخضاع العاملين للتدريب المستمر على برامج التميز في خدمة العملاء وتحسين الجودة، مما يساهم في الارتقاء بطريقة تقديمها.

#### 5- الملموسية: Tangibility:

تُعرف بوصفها مظهرًا خارجيًا للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص، ومواد الاتصال، فهذه جميعها تساهم في تحديد درجة تصور العميل لجودة الخدمة المقدمة، وفي الخدمات التأمينية يتعلق هذا البعد بالمظهر العام لمباني الشركة والمعدات والتجهيزات المستخدمة فيها ومظهر العاملين، وجودة أدوات الاتصال، ومدى الانتشار الجغرافي لفروع الشركة، بالإضافة إلى توفير مواقف مناسبة لسيارات العملاء، ويُضاف إلى ذلك أيضًا المطبوعات، والكتيبات التعريفية، والبروشورات التي تُعرف العميل بالخدمة التأمينية التي تُقدمها الشركة.

### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

من خلال المسح المكتبي للأدبيات الإدارية في موضوع الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات كان أهمها:

- لوحظ أن دراسة كلٍّ من فاخوري (2014)، الجمل (2009)، الماضي (2009)، الزيداني (2006) قد ركزت على أثر متغيرات مختلفة في جودة الخدمات المقدمة.

- دراسة فاخوري (2014) بعنوان «أثر استخدام أنظمة المقاصة الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية»، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام المقاصة (القواعد التنظيمية، والإمكانات البشرية، والجدوى الاقتصادية)، وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن هناك دوراً لنظام المقاصة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، حيث يبرز هذا الدور من خلال التزام البنوك التجارية الأردنية بإنجاز عملية إيداع شيكات المقاصة الإلكترونية بكل كفاءة وفاعلية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً لجميع مكونات نظام المقاصة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية المقدمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير خدمات المقاصة الإلكترونية بحيث تقدم من خلال شبكة الإنترنت، مع مراعاة المخاطر التي يمكن أن تنتج عن ذلك، وكذلك ضرورة القيام بعمليات ترويجية تهدف إلى تزويد العملاء بالمزايا التي يمكن تحقيقها عند التعامل مع نظام المقاصة الإلكترونية.

- دراسة الجمل (2009) بعنوان «إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن» وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن، بالإضافة للتعرف إلى مدى التباين في مستوى توقعات المستهلك لجودة هذه الخدمات، وفقاً لبعض العوامل الديموغرافية بغرض التعرف على إمكانية تقسيم السوق المصرفية بناءً على تلك العوامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يعتبر مستوى جودة الخدمات المصرفية في الأردن جيداً بشكل عام، كما إن مستوى هذه الجودة يختلف باختلاف جنسية المصرف. وأشارت الدراسة إلى أن درجتي الاعتمادية والثقة هما من أهم محددات جودة الخدمات المصرفية في الأردن لأهمها تحظيان بأهمية متقدمة في تشكيل توقعات العميل، وأنه يمكن تقسيم السوق المصرفية في الأردن بناءً على العوامل الديموغرافية التالية: (نوع العمل، عدد سنوات التعامل مع المصرف، حجم الودائع).

- الماضي (2009) وقام بإجراء دراسة بعنوان «أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة». وقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيه، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، ولتحقيق أغراض الدراسة تمّ تصميم استبانة شملت جميع متغيرات الدراسة، حيث وزعت على عينة مكونة من (319) موظفًا وموظفة تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستشفى الجامعة الأردنية يتبنى استراتيجية التمكين الإداري لتحديث مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتشجيع تطبيق التمكين الإداري بواسطة تفويض السلطة الكافية للموظفين لضمان الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- دراسة الزيدانيين (2006) بعنوان «أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية». وهدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين للمبشرين للتمكين الإداري والجودة الشاملة كانت مرتفعة. وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. وقد صمم الباحث استبانة شملت متغيرات الدراسة لعينة مكونة من 553 موظفًا يعملون في المؤسسات العامة المالية في عمان. وأوصت الدراسة بتعزيز المناخ التنظيمي والأنماط القيادية المشاركة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، والتفويض، وعقد ورش عمل حول التمكين، لتطبيق مفهوم التمكين الإداري نظريًا وعمليًا، وإزالة معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات العامة في الأردن.

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Minhajul Islam, 2016) بعنوان: «The Impact of Employees Empowerment on Employees Satisfaction and Service Quality»، وهدفت إلى تحديد تأثير تمكين الموظفين على رضا الموظفين وجودة الخدمة، وتأثير رضا الموظفين على جودة الخدمة. وتبين نتائج التحليل الإحصائي أن رضا الموظفين وجودة الخدمة يعتمدان بشكل كبير على تمكين الموظفين، وأن الموظفين الراضين عن الخدمة يقدمون خدمات ذات جودة أفضل. وتشير هذه الدراسة إلى أنه من خلال تمكين الموظفين، يمكن للمنظمة أن تزيد من مستوى رضا الموظفين الذي تنجم عنه زيادة في مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- دراسة (Julia Baumgartner, 2014) بعنوان «Benefits of Employee Empowerment for Service Quality and Job Satisfaction in the Hospitality Industry»، وهدفت إلى التعرف على فوائد التمكين الوظيفي على جودة الخدمة والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين بشكل كفاء سيحسن من جودة الخدمات المقدمة ومن رضا العاملين في قطاع المستشفيات في الوقت نفسه.
- دراسة (Singh, Surabhi and Renu:2011) بعنوان «Comparative Study of Banking Service and Customer Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks»، وهدفت إلى التعرف على مدى تصور العملاء لجودة الخدمات البنكية المقدمة، وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي، حيث تواجه العديد من البنوك المبحوثة تحديات المنافسة الشديدة، فأصبح من الضروري على مقدم الخدمة تلبية رغبات العملاء واستهداف تحقيق رضاهم، مع التركيز على نوعية الخدمات المقدمة. وقد تمّت هذه الدراسة على أساس درجة تمكين التكنولوجيا في بنوك القطاع العام والخاص والبنوك الأجنبية في مدينة (دلهي - الهند)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن عملاء البنوك الوطنية غير راضين عن سلوك الموظفين وعن البنية التحتية لهذه البنوك. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن عملاء البنوك الخاصة والأجنبية لم يكونوا راضين عن

إمكانية الوصول لفروع هذه البنوك، ولم يكونوا راضين عن الرسوم المرتفعة التي تتقاضاها. أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة فروع البنوك الخاصة والأجنبية لتسهيل الحصول على الخدمة. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة تحسين البنية التحتية للبنوك الوطنية لتعزيز قدرتها التنافسية.

- دراسة (Priporsa & Psychogios, 2007) بعنوان: «Understanding Total Quality Management In Context: Qualitative Research on Managers' Awareness T.Q.M Aspect In the Greek Service Industry».

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك وانتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين العاملين في القطاع الخدمي العام والخاص في دولة اليونان. وشملت عينة الدراسة (18) مديراً باستخدام المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها معروفة لدى فئة من مديري القطاعين العام والخاص. فإن الوعي الفعلي بأهمية تطبيقها هو في الغالب سطحي.

- دراسة (Regina, 2006) بعنوان «Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Performance among Filipino Service Workers».

وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي من جهة والرضا الوظيفي وأداء العاملين من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من (954) موظفاً ومشرفاً يعملون في خمسة قطاعات خدمية في الفلبين. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي من جهة والرضا الوظيفي والأداء من جهة أخرى، إضافة إلى أن العاملين أكثر تمكيناً من العاملات، وأن هناك اختلافات في مستويات التمكين تبعاً لنوع القطاع، حيث يزداد مستوى التمكين في قطاع الفنادق وشركات الطيران، ومؤسسات الغذاء والبنوك ويقل في مراكز الاتصالات.

- دراسة (Ugboro & Obeng, 2000) بعنوان «Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in RQM Organizations: and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study» التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على 250 منظمة من المنظمات الأعضاء في هيئات عالمية للجودة من جميع القطاعات السلعية والصناعية، وهدفت إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة وتمكين العاملين ورضا الموظفين ورضا العملاء. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وجميع العناصر المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة تغيير النظام والثقافة في المنظمة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها المباشر على أثر استراتيجية تمكين العاملين في جودة الخدمات في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، وذلك نظراً لأهمية عمل هذه الشركات، ونظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها لقطاع كبير من العملاء.

كذلك فإن الدراسات السابقة تناولت موضوع استراتيجية تمكين العاملين وجودة الخدمات في مؤسسات القطاع الخاص بالدرجة الأولى، وركزت على الجوانب المالية والاقتصادية فيها. هذا بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة - خصوصاً الأجنبية منها - تمت في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية الأردنية التي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على البيئة الأردنية.

كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة المستقلة التي تناولها بالبحث (تدريب العاملين، وزيادة المعرفة، والثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة). وأما المتغيرات التابعة التي تناولتها فهي (درجة الاعتمادية، درجة الاستجابة، درجة الأمان، درجة الملموسية، درجة التعاطف)، حيث إن أيًا من الدراسات السابقة لم تتعرض لهذه العوامل مجتمعة، بل تناولت بعضاً منها دون التركيز المباشر على أثر التمكين في جودة الخدمات التأمينية.

## مشكلة الدراسة

نظراً لغياب المنهجية الواضحة التي تربط ما بين استراتيجية تمكين العاملين من جهة وجودة الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الإسلامية الأردنية من جهة أخرى، فإن هذه الشركات تحتاج إلى تكوين فهمًا أكثر عمقاً للعلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على «أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية»، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل تمتلك الشركات المبحوثة استراتيجية واضحة لتمكين العاملين فيها؟
- 2- ما مستوى جودة الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الإسلامية؟
- 3- ما أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية؟

## أهداف الدراسة

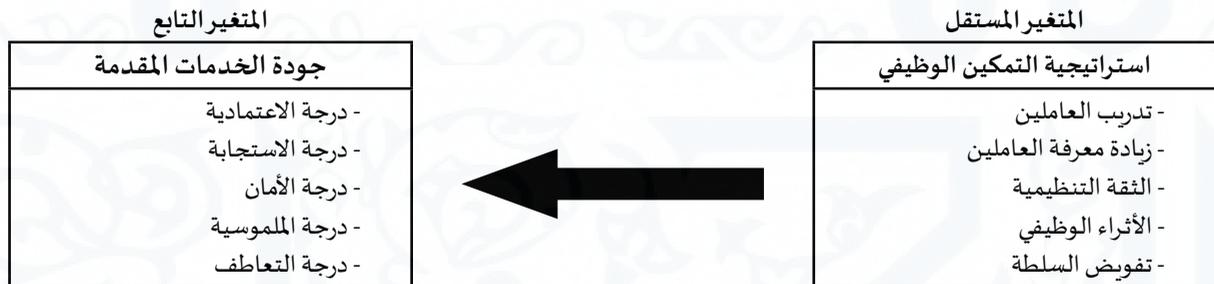
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على مدى اهتمام الشركات المبحوثة باستراتيجية تمكين العاملين، ومدى تبنيها لهذه الاستراتيجية.
- 2- التعرف على مدى مستوى جودة الخدمات في الشركات المبحوثة.
- 3- التعرف على أثر استراتيجية تمكين العاملين في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز أثر استراتيجية التمكين الوظيفي في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تقديم مجموعة من المقترحات والمعالجات لشركات التأمين بشكل عام وشركات التأمين الإسلامي بشكل خاص، والتوجّه بوضعها موضع التنفيذ، لأجل الارتقاء بأدائها، من خلال تحسين أداء عاملها، لما لذلك من أثر واضح في تحقيق الوفورات الاقتصادية والمالية في الشركات المبحوثة. ومن جهة أخرى فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال تناولها لموضوعات إدارية حيوية معاصرة، وهي (تمكين العاملين، وجودة الخدمات) وذلك يؤدي إلى نتائج إبداعية وأساليب وطرائق عمل مبتكرة تعمل على إضافة قيمة للشركات المبحوثة التي تطبقه، هذا فضلاً عن محاولة هذه الدراسة تقديم إطار نظري متكامل يربط بين متغيرات الدراسة، إذ يمثل هذا الربط - في حد ذاته - إضافة علمية جديدة بالاهتمام، ولاسيما أن هناك قلة في مثل هذه الدراسات وفقاً لاطلاعنا على الأدبيات الإدارية، ومن ثم يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في إغناء المكتبة الأردنية والعربية في هذا المجال.

## نموذج الدراسة



المصدر: الباحث

شكل رقم (1) نموذج الدراسة

## فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين بجميع أبعادها (تدريب العاملين، زيادة معرفة العاملين، الثقة المنظمية، الإثراء الوظيفي، تفويض السلطة) في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية في الأردن. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الاعتمادية في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الاستجابة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الأمان في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الملموسية في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة التعاطف في شركات التأمين الإسلامية الأردنية.

## التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

- 1- التمكين الوظيفي: استراتيجية تقوم على أساس تدريب الموارد البشرية وتفويضها السلطات والصلاحيات ومشاركتها في المعلومات واتخاذ القرارات وتدعيم الثقة المتبادلة ما بين الإدارة والعاملين، بالإضافة إلى إغناء وظائفهم وزيادة معارفهم.
- 2- جودة الخدمات: تعبر عن درجة التفاوت ما بين الجودة المتوقعة من قبل العميل والجودة المدركة من قبله، وبما أن الخدمة غير ملموسة فإن جودتها تتضمن (الجودة الفنية، والجودة الوظيفية).
- 3- الاعتمادية: تعني القدرة على أداء وإنجاز الخدمة المقدمّة بشكل دقيق وبشكل صحيح من المرة الأولى.
- 4- الاستجابة: يقصد بها سرعة استجابة مقدم الخدمة لمطالب واحتياجات العميل من خلال وجود الإرادة والرغبة في مساعدته وحلّ مشكلاته.
- 5- الأمان: يشير إلى مدى غرس الثقة في نفس العميل عند التقدم للحصول على الخدمة، كما تتضمن مدى إلمام العاملين بالمهام المطلوبة منهم، وحسن استقبال العملاء، وبث روح الاطمئنان لديهم.
- 6- الملموسية: تشير إلى المظهر الخارجي للعناصر المادية في مكان تقديم الخدمة (كالأجهزة والمعدات والإضاءة والديكور).
- 7- التعاطف: تقاس من خلال درجة الاهتمام والعناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، ومعاملته وإيجاد حلول لمشكلاته بطرق إنسانية راقية.

## منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين في جمع بياناتها:

- 1- المصادر الثانوية: تعتمد على المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوعي (التمكين الوظيفي، وجودة الخدمات).
- 2- المصادر الأولية: تتمثل بالبيانات التي تمّ جمعها من مصادر عينة الدراسة في الاعتماد على أداؤها.

## مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز شركات التأمين الإسلامية الأردنية (الشركة الإسلامية للتأمين والشركة الأولى للتأمين) والبالغ عددهم (241) موظفاً، وقد تمّ سحب عينة عشوائية بسيطة من كلا الشركتين حجمها (89) مفردة. وسحبت العينة بناء على حجم المجتمع الكلي عند هامش خطأ مسموح به (5%) حسب الجدول الإحصائي الوارد في كتاب (Sekaran, 2003: 294)، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد اقتصرت على شركتين فقط من شركات التأمين الإسلامية، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

أداة الدراسة: تمّ تصميم قائمة استبيان للإجابة عن عبارات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### الجدول رقم (1)

#### متغيرات الدراسة والعبارات التي تقيسها

الرقم	المتغير	العبارات التي تقيسها
1	تمكين العاملين	10-1
2	درجة الاعتمادية	15-11
3	درجة الاستجابة	20-16
4	درجة الأمان	25-21
5	درجة الملموسية	30-26
6	درجة التعاطف	35-31

وبعد أن قام الباحث بتصميم قائمة الاستبيان، قام بالتوجه إلى الشركات المبحوثة، ومن ثم قام بتوزيع هذه الاستبيانات لكل فرد من أفراد عينة الدراسة باليد، وطلب منهم بعد الانتهاء من تعبئة قائمة الاستبيان بإرجاعه إلى ديوان شركاتهم، وبعد مرور ثلاثة أسابيع قام الباحث باسترجاع هذه الاستبيانات، والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.

### جدول رقم (2)

#### عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

نوع الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	148	100 %
الاستبيانات المستردة	142	95.94 %
الاستبيانات المستبعدة	.08	5.4 %
الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	134	90.5 %

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert scale في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات على النحو التالي (موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1)، وقد تمت الاستفادة في إعداد قائمة استبيان هذه الدراسة في الاعتماد على دراسة كل من (حجازين: 2010) و(فاخوري: 2014) و(Kuruppuarachchi & Perera 2010).

### صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (Validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم.

في حين تم قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج معامل (Cronbach Coefficient Alpha) حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (95.6%)، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة:

### الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وقيم Cronbach Alpha لكل منها

الرقم	المتغير	قيمة Cronbach Alpha
1	التمكين الوظيفي	90.6%
2	درجة الاعتمادية	75.2%
3	درجة الاستجابة	85.5%
4	درجة الأمان	84.02%
5	درجة الملموسية	83.3%
6	درجة التعاطف	81.5%

### أساليب تحليل البيانات

تم استخدام أساليب تحليل البيانات التالية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic وذلك لعرض أسئلة الدراسة، ووصف خصائص عينتها في الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression وذلك لاختبار فرضيات الدراسة لمعرفة أثر المتغير المستقل في كل متغير تابع.
- 3- تحليل الاعتمادية Reliability Analysis للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة في الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.
- 4- تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness) لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة، حيث كانت جميعها ذات دلالة إحصائية وتوزيع طبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، وجدول (4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### الجدول رقم (4)

نتائج اختبار معامل الالتواء

الرقم	المتغيرات الفرعية	Skewness
1	درجة الاعتمادية	-0.353
2	درجة الاستجابة	-0.806
3	درجة الأمان	-0.535
4	درجة الملموسية	-0.081
5	درجة التعاطف	-0.616

## حدود الدراسة

أولاً - الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها التالية: (تدريب العاملين، زيادة معرفة العاملين، الثقة التنظيمية، الأثر الوظيفي، تفويض السلطة)، من حيث أثرها في أبعاد جودة الخدمات التالية: (درجة الاعتمادية، درجة الاستجابة، درجة الأمان، درجة الملموسية، درجة التعاطف)، وبالتالي فهي تقتصر على دراسة هذه المتغيرات فقط.

ثانياً - الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الأفراد العاملين في مراكز شركات التأمين الإسلامية الأردنية (الشركة الإسلامية للتأمين والشركة الأولى للتأمين)، ولا تشمل غيرها من الشركات.

ثالثاً - الحدود الزمانية: امتدت فترة تجميع بيانات هذه الدراسة من 3 تشرين ثاني إلى 20 كانون أول من عام 2017.

## تحليل بيانات الدراسة

لقد تمّ استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذه الدراسة حيث تمّ استخدام البرنامج (SPSS: ver. 18).

وصف متغيرات الدراسة الأساسية وتشخيصها:

### 1- وصف التمكين الوظيفي:

#### الجدول رقم (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### والأهمية النسبية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التمكين الوظيفي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تركز الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة على تحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين	4.3146	.93657	2
2	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين فيها بشكل مستمر	4.2809	.78319	4
3	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية في الشركة في نهاية كل برنامج تدريبي	4.0225	.82541	7
4	يقوم مديري بتزويدي بالمعلومات والمعرفة الضرورية التي تخص عملي	3.9663	.81811	9
5	يتم تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية في الشركة	3.9421	.85877	10
6	أحاول تطوير مهاراتي وقدراتي قدر المستطاع من خلال المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى.	4.2809	.78319	4
7	تسود أجواء الثقة بين جميع العاملين في الشركة.	4.0225	.82541	7
8	توفر الشركة الاحساس بالأمن والشعور بالاستقرار الوظيفي لجميع العاملين فيها.	3.8641	.81811	11
9	هناك تنوع في المهام والواجبات التي أقوم بتأديتها.	4.3371	.92863	1
10	يتوافر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني.	4.2697	.73491	3
11	المهام المطلوبة مني ذات قيمة وأهمية لتحقيق أهداف المنظمة.	4.0000	.89188	8
12	يقوم مديري المباشر بتفويضي الصلاحيات اللازمة لتأدية الواجبات المطلوبة مني.	4.0562	.66332	6
13	يقدم مديري المباشر الدعم والمشورة الكافية في المهام المفوضة إلي.	3.9438	.74406	12
14	تتم مشاركتي في القرارات المتعلقة بعملي.	4.1573	.70548	5
<b>المؤشر العام</b>		<b>4.2360</b>	<b>.62199</b>	

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.2360) وانحراف معياري قدره (.62199). مما يشير إلى أن مستوى التمكين الوظيفي في شركات التأمين الإسلامية المبحوثة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بالأفراد العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم والعمل على زيادة معارفهم وخبراتهم بقصد تمكينهم وظيفياً. وقد

حققت الفقرة (9) الخاصة بأن هناك تنوعاً في المهام والواجبات التي أقوم بتأديتها أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3371) وبانحراف معياري قدره (92863). وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بالأثرء الوظيفي للأفراد العاملين فيها من خلال إضافة مهام وواجبات جديدة لهم من مستوى إداري أعلى ليتضمن عملهم تنوعاً في المهارة والخبرة، في حين حققت الفقرة (13) الخاصة بـ «يقدم مديري المباشر الدعم والمشورة الكافية في المهام المفوضة إلي» أدنى وسط حسابي بلغ (3.9438)، وبانحراف معياري (74406). وهذا يدل على أن درجة اهتمام الشركات المبحوثة بتفويض السلطة للعاملين فيها كان أقل من اهتمامها بباقي متغيرات التمكين الوظيفي.

2- وصف جودة الخدمة:

أ- وصف درجة الاعتمادية:

### الجدول (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير درجة الاعتمادية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تلتزم الشركة بأداء الأعمال المطلوبة منها في الوقت المحدد.	3.8989	.94201	5
2	تتم إجراءات تقديم الخدمة في أوقات محددة.	4.0787	.60724	3
3	يتم إجراء العمليات التأمينية بالسرعة المطلوبة.	3.9101	.87439	4
4	تقدم الشركة كشوفاً واضحة ودقيقة حول الخدمات التي يحصل عليها العميل.	4.1236	.80932	2
5	تقدم الخدمات في الشركة بكل يسر .	4.3596	.90763	1
المؤشر العام		4.1292	.80668	

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.1292) وبانحراف معياري قدره (80668). ممّا يشير إلى أن مستوى درجة الاعتمادية كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتقديم الخدمات لعملائها بدرجة عالية من الدقة والسرعة. وقد حققت الفقرة (5) والخاصة بـ «تقدم الخدمات في الشركة بكل يسر» أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3596) وبانحراف معياري (90763)، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتبسيط إجراءات تقديم خدماتها بحيث يمكن الحصول عليها بسهولة وبدون أي تعقيد، في حين حققت الفقرة (1) الخاصة بـ «تلتزم الشركة بأداء الأعمال المطلوبة منها في الوقت المحدد» أدنى وسط حسابي بلغ (3.8989) وبانحراف معياري (94201)، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بإنجاز الأعمال المطلوبة منها بالوقت المحدد.

ب- وصف درجة الاستجابة:

### الجدول رقم (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير درجة الاستجابة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يتم تقديم الخدمة المطلوبة للعميل بشكل فوري	4.1236	.92712	1
2	يتم التعامل مع العملاء بطريقة لائقة ولبقة	4.0787	.86897	2
3	يمكن الاعتماد على العاملين في الشركة بتأدية ما هو مطلوب منهم بشكل صحيح	3.8764	.80932	4
4	توفر الشركة خدمة الاستفسار الإلكتروني للتسهيل على العملاء	4.0225	.75344	3
5	يستجيب العاملون لمتطلبات العملاء بكل موضوعية	3.8636	.86012	5
المؤشر العام		3.9944	.75187	

حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.9944) وانحراف معياري قدره (75187). مما يُشير إلى أن مستوى درجة الاستجابة مرتفع، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على توافر الإرادة الصادقة لدى الأفراد العاملين في هذه الشركات على مساعدة العملاء بتزويدهم بالخدمات المطلوبة وبالشكل المطلوب. وقد حققت الفقرة (1) والخاصة بـ «يقوم العاملون بتقديم الخدمة المطلوبة للعميل بشكل فوري» أعلى وسط حسابي وبلغ (4.1236) وانحراف معياري (92712)، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتقديم الخدمات المطلوبة من قبل العملاء بشكل فوري ودون تأخير، في حين حققت الفقرة (5) الخاصة بـ «يستجيب العاملون لمتطلبات العملاء بكل موضوعية» أدنى وسط حسابي بلغ (3.8636) وانحراف معياري (86012). وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بالأساليب الإلكترونية المستخدمة في تقديم الخدمة والإجابة عن أسئلة واستفسارات العملاء، وذلك لزيادة رضاهم وللتوفير عليهم من حيث الوقت والجهد والتكلفة عند الحصول على الخدمة.

#### ج- وصف درجة الامان:

##### الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والأهمية النسبية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير درجة الأمان

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	أشعر بالأمان عند تعاملي مع هذه الشركة	3.8876	.85862	4
2	أثق بالعمليات التي تقوم بها الشركة	3.8651	.87176	5
3	تعمل الشركة على توفير ترتيبات جيدة لحماية حقوق عملائها	4.0112	.89816	2
4	تتعامل الشركة مع المعلومات الخاصة بعملائها بسرية تامة	4.3371	1.03291	1
5	يتمتع الموظفون في الشركة بالمهارة العالية في تقديم الخدمة	4.0000	.78335	3
<b>المؤشر العام</b>		<b>3.9438</b>	<b>.69674</b>	

يشير جدول (8) إلى أن هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.9438)، بانحراف معياري (69674)، وهو ما يشير إلى أن مستوى درجة الامان في جودة الخدمة للشركات المبحوثة مرتفع، وذلك من وجهه نظر عينة الدراسة، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بغرس الثقة في نفوس عملائها وإشعارهم بالأمان وقد حققت فقرة (4) الخاصة بـ «تتعامل الشركة مع المعلومات الخاصة بعملائها بسرية تامة» أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3371) بانحراف معياري (1.03291)، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بالمحافظة على السرية التامة فيما يتعلق ببيانات عملائها، في حين حققت فقرة (2) الخاصة بـ «أثق بالعمليات التي تقوم بها الشركة» أدنى وسط حسابي بلغ (3.8651) بانحراف معياري (87176) وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بتعزيز ثقة عملائها في العمليات التأمينية التي تقوم بها بصورة أكبر.

#### د- وصف درجة الملموسية:

##### الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والأهمية النسبية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير درجة الملموسية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التصميم الداخلي للشركة جميل ومنظم ومتكامل	4.1573	.89059	1
2	يمتاز مكان تقديم الخدمة بأنه جذاب بالنسبة لطالب الخدمة	3.9663	.74543	4
3	تستخدم الشركة أحدث التقنيات (البرمجيات) في تقديم خدماتها	4.0674	.93902	2
4	يساعد الترتيب الداخلي للشركة في تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة	4.0225	.92905	3
5	الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء جيدة ومنافسة	3.8977	.93514	5
<b>المؤشر العام</b>		<b>4.0337</b>	<b>.79700</b>	

يشير الجدول رقم (9) إلى أن هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً مقداره (4.0337) وبانحراف معياري قدره (0.79700)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الملموسية في الخدمة في الشركات المبحوثة مرتفع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بالجوانب الملموسة فيها كالاتمام بديكور المبنى والتصميم الداخلي والأثاث والمعدات الموجودة فيها.

حيث حققت الفقرة رقم (1) المتعلقة بـ «التصميم الداخلي للشركة جميل ومنظم ومتكامل» أعلى وسط حسابي وبلغ (4.1573) وبانحراف معياري (0.89059)، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بعنصر الدليل المادي كأحد عناصر المزيج التسويقي السبعة التي تهتم بالمحيط المادي الداخلي والخارجي للمنظمة، في حين حققت الفقرة رقم (5) المتعلقة بـ «الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء جيدة ومنافسة» أدنى وسط حسابي بلغ (3.8977) وبانحراف معياري (0.93514). وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بالمنافسة مع الشركات الأخرى من حيث تنوع الخدمات التي تقدمها لعملائها ومن حيث الاهتمام بجودة هذه الخدمات.

هـ - وصف درجة التعاطف:

### الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والأهمية النسبية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير درجة التعاطف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	يتفهم العاملون في الشركة احتياجات العملاء طالبي الخدمة	4.0000	.83937	3
2	توفر الشركة ساعات عمل ملائمة لظروف عملائها	3.9663	.85877	4
3	تولي الشركة عملاءها رعاية خاصة من حيث تلبية احتياجاتهم المتعددة	3.9213	.90735	5
4	يتفهم العاملون في الشركة الاحتياجات المختلفة للعملاء	4.2360	1.00026	1
5	تضع الشركة مصلحة عملائها في مقدمة أولوياتها	4.1348	.85534	2
المؤشر العام		4.0674	.72766	

يشير الجدول رقم (10) إلى أن متغير درجة التعاطف حقق وسطاً حسابياً مقداره (4.0674)، وبانحراف معياري (0.72766)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التعاطف مرتفع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بمعاملة عملائها بطريقة شخصية تدل على تفهم حاجاتهم والرغبة بالتحسين المستمر في طريقة تقديم الخدمات.

حيث حققت الفقرة رقم (4) والمتعلقة بـ «يتفهم العاملون في الشركة الاحتياجات المختلفة للعملاء» أعلى وسط حسابي وبلغ (4.2360) وبانحراف معياري (1.00026)، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بدراسة الاحتياجات المختلفة لعملائها والعمل على تلبيةها، في حين حققت الفقرة رقم (3) المتعلقة بـ «تولي الشركة عملائها رعاية خاصة من حيث تلبية احتياجاتهم المتعددة» أدنى وسط حسابي وبلغ (3.9213) وبانحراف معياري (0.90735)، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بالارتقاء في طريقة تعاملها مع عملائها بحيث يشعر كل منهم بالمعاملة الشخصية الخاصة به من قبل الشركة.

### اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى أنه إذا كانت قيمة  $\alpha$  تساوي أو أقل من (5%) فإننا نرفض الفرضية العدمية، وإذا كانت أعلى من (5%) فإننا نقبل الفرضية العدمية.

#### 1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين بجميع أبعادها (تدريب العاملين، زيادة معرفة العاملين، الثقة المنظمية، الإثراء الوظيفي، تفويض السلطة) في جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية في الأردن».

## الجدول رقم (11)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التمكين في جودة الخدمة

المتغير المستقل: استراتيجية التمكين الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
	.727	9.864	*0,001
قيمة (R <sup>2</sup> )		.523	
قيمة (F)		97.307	
مستوى الدلالة		*0,001	

\* Sig 0,05 ≤

يشير الجدول إلى أن التمكين الوظيفي يمارس أثرًا معنويًا في جودة الخدمات وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (97.307) وهي قيمة معنوية عند  $\geq (0.05)$  وهو ما يشير أيضًا إلى معنوية النموذج. وتدل قيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.523) على أن استراتيجية التمكين تفسر ما نسبته (52.3%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة، ويدعم هذه النتيجة قيم Beta و T البالغتين (.727)، (9.864) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى  $\geq (0.05)$

وبناءً على ما تقدم، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التالية «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستراتيجية التمكين الوظيفي في جودة الخدمات في شركات التأمين الإسلامية».

## 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الاعتمادية في شركات التأمين الإسلامية الأردنية».

## الجدول رقم (12)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية تمكين العاملين في درجة الاعتمادية

المتغير المستقل: استراتيجية التمكين الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
	.709	9.366	.001
قيمة (R <sup>2</sup> )		.496	
قيمة (F)		87.730	
مستوى الدلالة		*0.001	

\* Sig 0,05 ≤

يشير الجدول إلى أن التمكين الوظيفي يمارس أثرًا معنويًا في درجة الاعتمادية، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (87.730) وهي قيمة معنوية عند  $\geq (0.05)$  وهو ما يُشير أيضًا إلى معنوية النموذج. وتدل قيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.496) على أن استراتيجية التمكين تفسر ما نسبته (49.6%) من التغيرات الحاصلة في الاعتمادية، وتدعم هذه النتيجة قيم Beta و T البالغتين (.709)، (9.366) على التوالي وهما قيمتان معنويتان عند مستوى  $\geq (0.05)$ .

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين في درجة الاعتمادية في شركات التأمين الإسلامية».

### 3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الاستجابة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية».

#### الجدول رقم (13)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التمكين في درجة الاستجابة

المتغير المستقل	استراتيجية التمكين الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
		.580	6.640	0.001
	قيمة (R <sup>2</sup> )		.329	
	قيمة (F)		44.096	
	مستوى الدلالة		*0,001	

\* Sig 0,05 ≤

يشير الجدول إلى أن التمكين الوظيفي يحدث أثراً معنوياً في درجة الاستجابة، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.096) وهي قيمة معنوية عند  $\geq 0.05$  وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وتدل قيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.329). إلى أن استراتيجية التمكين تفسر ما نسبته (32.9%) من التغيرات الحاصلة في الاستجابة، وتدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T البالغتين (0.580)، (6.640) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى  $\geq 0.05$ .

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التالية «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الوظيفي في درجة الاستجابة في شركات التأمين الإسلامية».

### 4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الأمان في شركات التأمين الإسلامية الأردنية».

#### الجدول رقم (14)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التمكين في درجة الأمان

المتغير المستقل	استراتيجية التمكين الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
		.470	4.969	*0,001
	قيمة (R <sup>2</sup> )		.212	
	قيمة (F)		24.688	
	مستوى الدلالة		*0,001	

\* Sig 0,05 ≤

يشير الجدول إلى التمكين الوظيفي يمارس أثراً معنوياً في درجة الأمان، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (24.688)، وهي قيمة معنوية عند  $\geq 0.05$ ، وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتدل قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.212). على أن استراتيجية التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته (21.2%) من التغيرات الحاصلة في الأمان، وتدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T البالغتين (0.470)، (4.969) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى  $\geq 0.05$

وبناءً على ما تقدم، فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التالية «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الوظيفي في درجة الامان في شركات التأمين الإسلامية».

#### 5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة الملموسية في شركات التأمين الإسلامية الأردنية».

#### الجدول رقم (15)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية تمكين العاملين في درجة الملموسية

المتغير المستقل: استراتيجية التمكين الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
	.534	5.890	*0,001
قيمة (R <sup>2</sup> )		.277	
قيمة (F)		34.692	
مستوى الدلالة		*0,001	

\* Sig 0,05 ≤

يشير الجدول إلى أن التمكين الوظيفي يمارس أثراً معنوياً في درجة الملموسية وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (34.692) وهي قيمة معنوية عند  $\geq (0.05)$  وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتدل قيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (.277) إلى إن التمكين الوظيفي تفسر ما نسبته (27.7%) من التغيرات الحاصلة في الملموسية، ويدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T البالغتين (.534)، (5.890) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى  $\geq (0.05)$

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التالية «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الوظيفي في درجة الملموسية في شركات التأمين الإسلامية».

#### 6- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين في درجة التعاطف في شركات التأمين الإسلامية الأردنية».

#### الجدول رقم (16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التمكين في درجة التعاطف

المتغير المستقل: استراتيجية التمكين الوظيفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
	.580	6.634	*0,001
قيمة (R <sup>2</sup> )		.328	
قيمة (F)		44.008	
مستوى الدلالة		*0,001	

\* Sig 0,05 ≤

يشير الجدول إلى أن التمكين الوظيفي يمارس أثراً معنوياً في درجة التعاطف وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (44.008)، وهي قيمة معنوية عند  $\geq (0.05)$  وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتدل قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (.328) على أن التمكين الوظيفي يفسر ما نسبته (32.8%) من التغيرات الحاصلة في درجة التعاطف، وتدعم هذه النتيجة قيم كل من Beta و T (5.80)، (6.634)، وهي قيم معنوية عند مستوى  $\geq (0.05)$ .

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التالية: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الوظيفي في درجة التعاطف في شركات التأمين الإسلامية».

## نتائج الدراسة ومناقشتها

بينت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- 1- تهتم الشركات المبحوثة باستراتيجية تمكين العاملين وبشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4.2360)، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بتدريب العاملين فيها، وتفويضهم السلطة، كما تهتم بزيادة معارفهم وإثرائهم وظيفيًا وزيادة الثقة بهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضاهم ودرجة أدائهم.
- 2- تهتم الشركات المبحوثة بجودة الخدمات المقدمة لعملائها من خلال زيادة درجة الاعتمادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1292)، وهذا يدل على الدقة في تقديم الخدمات والعمل على تقديمها بالسرعة المناسبة.
- 3- تهتم الشركات المبحوثة بجودة الخدمات المقدمة لعملائها من خلال زيادة درجة الاستجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9944)، وهذا يدل على السرعة في الإنجاز وعلى مستوى المساعدة المقدم للمستفيد من قبل مقدم الخدمة.
- 4- تهتم الشركات المبحوثة بجودة الخدمات المقدمة لعملائها من خلال زيادة درجة الأمان، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9438)، وهذا يدل على قدرة العملاء على استهلاك الثقة والانتماء في تعاملهم مع هذه الشركات.
- 5- تهتم الشركات المبحوثة بجودة الخدمات المقدمة لعملائها من خلال زيادة درجة المموسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0337)، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بالعناصر المادية في مباني شركاتهم، من حيث الديكور والمظهر الداخلي والأثاث والأدوات المستخدمة.
- 6- تهتم الشركات المبحوثة بجودة الخدمات المقدمة لعملائها من خلال زيادة درجة التعاطف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0674)، وهذا يدل على عناية الشركات المبحوثة بالمستفيدين ورعايتهم بشكل خاص والاهتمام بمشكلاتهم والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بطريقة مناسبة.
- 7- أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة، تساهم معنوياً في زيادة جودة الخدمات إذ إن عمليات إثراء الأفراد العاملين وظيفيًا وتدريبهم وتأهيلهم، والعمل على زيادة معارفهم وتفويضهم السلطات والصلاحيات المطلوبة وزيادة درجة ثقتهم بأنفسهم - أدت جميعها إلى زيادة درجة الاعتمادية كإحدى خصائص جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المتغير (496)، كما أدت إلى زيادة درجة الاستجابة لحاجات العملاء كإحدى خصائص جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المتغير (329)، وأدت إلى زيادة درجة التعاطف مع العملاء كإحدى خصائص جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المتغير (328)، ومن جهة أخرى فقد عملت على زيادة درجة المموسية في الشركات المبحوثة، كإحدى خصائص جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المتغير (277)، وأخيراً فقد عملت على زيادة درجة الأمان في تقديم الخدمة للعملاء كإحدى خصائص جودة الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المتغير (212).
- 8- أثبتت نتائج الدراسة أن لاستراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة أثرًا معنوياً في زيادة درجة الاعتمادية كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ إن تنوع المهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد العاملون، وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لتأدية أعمالهم - أدت إلى زيادة قدرتهم على تقديم الخدمة بكل سهولة وبساطة وفي الوقت المحدد، ومن خلال تقديم كشوفات واضحة ودقيقة للتعامل عن الخدمة التي يطلبها.
- 9- أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة درجة الاستجابة لمتطلبات العملاء كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى تنوع المهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد العاملون، وإخضاعهم للدورات التدريبية، - إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم في تقديم الخدمة للعميل بالصورة المطلوبة.
- 10- أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة درجة الأمان كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى إغناء الأفراد العاملين وظيفياً وتدريبهم، إلى إتباع أسلوب السرية في التعامل مع العملاء، والعمل على توفير ترتيبات خاصة لحماية حقوقهم ومعلوماتهم.

- 11- أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة درجة الملموسية كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى تنوع مهام الأفراد وواجباتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات- إلى استخدام تقنيات جديدة في تقديم الخدمة، كما تمّ الاهتمام بالتصميم الداخلي للشركات المبحوثة كأداة ترويجية جاذبة للعملاء.
- 12- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لاستراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة في درجة التعاطف كإحدى خصائص جودة الخدمة، إذ أدى تدريب العاملين وتأهيلهم إلى زيادة قدرتهم على تفهم احتياجات العملاء المختلفة، والعمل على وضع مصالحهم في مقدمة أولويات الشركة.

## التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، فإن الدراسة تُوصي بما يلي:

- 1- زيادة درجة منافسة شركات التأمين الإسلامية للشركات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، فإن هذه الدراسة توصي العاملين في هذه الشركات بضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعريفهم بأبعاد ومستويات وخصائص هذه الجودة، ليتم تركيز جهودهم عليها.
- 2- زيادة درجة تمكين العاملين في شركات التأمين الإسلامي، فإن هذه الدراسة توصي بضرورة زيادة درجة الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين، من خلال تحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، لأن ذلك سينعكس على طريقة وجود تقديم الخدمة، ويكون ذلك من خلال عقد لقاءات دورية، ومن خلال الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية في الشركات المبحوثة مثل: الاحتفالات، والرحلات.
- 3- زيادة درجة تمكين العاملين في شركات التأمين الإسلامي، فإن هذه الدراسة توصي بضرورة العمل على تأهيل وتدريب العاملين وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، مما يساهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة لعملائها.
- 4- توجية العاملين في شركات التأمين الإسلامي إلى زيادة درجة اهتمامهم بدراسة احتياجات ورغبات العملاء، والعمل على حلّ مشكلاتهم بالسرعة المطلوبة والدقة المتناهية.
- 5- زيادة درجة تمكين العاملين في شركات التأمين الإسلامي، فإن هذه الدراسة توصي بضرورة العمل على استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة ثقة العملاء، وتعمل على بث روح الطمأنينة لديهم في الخدمات التي تقدمها إليهم وفي مستوى جودة هذه الخدمات.
- 6- زيادة درجة منافسة شركات التأمين الإسلامية للشركات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، فإن هذه الدراسة توصي بضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعناصر المادية الملموسة في هذه الشركات من حيث زيادة الاهتمام بالمظهر الخارجي (شكل المبنى)، ومن حيث الاهتمام بالمظهر الداخلي (الديكور والأثاث والمعدات والأدوات)، وذلك لزيادة درجة الجاذبية للعملاء، ويمكن في هذا الاعتماد على فن العمارة الإسلامية.

## محددات الدراسة

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات من أبرزها:

- أ- قلة الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة «القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي» بشكل مباشر وعلى وجه التحديد.
- ب- عدم تعاون بعض المبحوثين في تعبئة استمارة الاستبيان.
- ج- عدم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الحكومي الأخرى، وذلك لصغر حجم العينة المبحوثة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الجمل، غانم. (2009). «إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ. (2012). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*. ط 6. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- حجازين، بشار. (2010). «قياس جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة البنك الأهلي الأردني»، مدينة عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- الحداد، عوض. (1999). *تسويق الخدمات الفندقية*. عمان: البيان للطباعة والنشر.
- الحداد، كاظم. (2009). *إدارة الجودة الشاملة*. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- حمود، كاظم واللوزي، موسى. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- درة، عبد الباري؛ وزهير الصباغ. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار وائل للنشر.
- الطائي، حميد؛ وبشير العلاق. (2009). *إدارة عمليات الخدمة*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الضمور، هاني. (2005). *تسويق الخدمات*. عمان: دار وائل.
- العمر، رضوان. (2003). *مبادئ التسويق*. عمان: دار وائل.
- العميان، محمود. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط 5. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فاخوري، صبا. (2010). «أثر استخدام المقاصة الإلكترونية على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- الفريجات، خضير. (2009). *السلوك التنظيمي*. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الماضي، نائبة عدنان. (2009). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الأردنية- الأردن.
- مسودة، مازن عبد العزيز. (2004). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Brown, R. (1997). *Coaching Helps you Reach for the Stars*, Works Management.
- Cook and Husaker. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed., Boston.
- Coulthard, R. (2014). World Mental Health Day: Managing Stress in the Work Place, in Personnel Today. October 10. Available from Internet: <http://www.personneltoday.com/hr/worldmental-health-day-managing-stress-in-the-workplace>.
- Cui, C.; B. Lewis and W. Park. (2003). «Service Quality Measurement in The Banking Sector in The South Korea», *International Journal of Bank Marketing*. Vol. (21), No. (4).
- Ferris, Stephen and Jim Little. (2002). «Self-Funding Improvement Teams», *Industrial Management*. Vol. 44, Issue, 6., P. 23.

- Goetsch, David and D. Stanly. (2006). **Quality Management**. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Julia, Baumgartner. (2014). «Benefits of Employee Empowerment for Service Quality and Job Satisfaction in the Hospitality Industry», **Bachelor Thesis**, Modul Vienna University.
- Kinicki, A. and B. Williams. (2006). **Management: A Practical Instruction**. Mc Grew Hill, Irwin.
- Kurupparachchi D. and H. S. Perera. (2010). «Impact of TQM and Technology Management of Operation Performance», **The IUP Journal of Operations Management**, Vol. No. 3.
- Lawler, E. (1994). «Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible», **The Academy of Management Executive**, Vol. 8, Issue.1pp. 68--76.
- Minhajul Islam. (2016). The Impact of Employees Empowerment on Employees Satisfaction and Serives Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprises in Bangladesh, 17 (2): 178–189.
- Nixon, B. (1994). Developing an Empowerment Culture in Organization. **Empowerment in Organizations**, 2 (1), 14 – 24.
- Parasuraman, A.; V. Zeithaml and L. Berry. (1991). «A Conceptual Model of Quality and Its Implications for Future Research», **Journal of Marketing**. vol (49).
- Priporsa and Psychogios. (2007).» Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness TQM. Aspect in the Greek Service Industry», **The Qualitative Report**, 12 (1), 40--66.
- Regina. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Performance among Filipino Service Workers. **Journal of Social Psychology**, (9), 72--78.
- Sekaran, Uma. (2003). **Research Method for Business**. 4<sup>th</sup> ed., New York: Jone Wiley and Sons Inc.
- Singh. Surabhi, Renu. (2011). «A Comparative Study of Banking Services and Customer Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks», **J- Economics**. Vol (2), No. (1).
- Stirr, Thomas. (2003). Fundamentals of Empowerment: Available At: [www.4ouncestoheaven.com/undermentals\\_Of\\_Empowerment\\_Final.Pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/undermentals_Of_Empowerment_Final.Pdf).
- Ugboro, i. and K. Obeng. (2000). «Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in RQM Organizations: and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study», **Journal of Quality Management**, Vol. 5, p.247--272.
- Yasothai, R.; J. Jauhar and A. G. Bashawir. (2015). «A Study on the Impact of Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal», **International Journal of Liberal Arts and Social Science** 3(1): 92–104.
- Sekaran, Uma. (2003). **Research Method for Business**. 4<sup>th</sup> ed., New York: Jone Wiley and Sons Inc.
- Singh. Surabhi, Renu. (2011). «A Comparative Study of Banking Services and Customer Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks», **Journal of Economics**. Vol (2), No. (1).
- Stirr, Thomas. (2003). Fundamentals of Empowerment: Available At: [www.4ouncestoheaven.com/undermentals\\_Of\\_Empowerment\\_Final.Pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/undermentals_Of_Empowerment_Final.Pdf).
- Ugboro, i. and K. Obeng. (2000). «Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in RQM Organizations: and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study», **Journal of Quality Management**, Vol.5, p247-272.
- Yasothai, R.; J. Jauhar and A. G. Bashawir. (2015). «A study on the Impact of Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal», **International Journal of Liberal Arts and Social Science** 3(1): 92–104.

## The Impact of Employees' Empowerment Strategy On the Quality of Services Provided by Jordanian Islamic Insurance Companies

**Dr. Naim S. AL-Qadi**

Associate Professor  
Dean, Amman University College  
For Financial and Administrative Sciences  
Al-Balqa Applied University  
Hasemit Kingdom of Jordan

### ABSTRACT

This study identifies the impact of employees' empowerment strategy in the quality of services provided by Jordanian Islamic insurance companies. The data was collected from two companies (Islamic Insurance and First Insurance). A simple random sample of size (89) was withdrawn from (241) employees. Several statistical methods such as simple regression testing, normal distribution analysis, and descriptive statistics were used.

Based on the testing hypotheses and the analysis of the data collected, findings in Companies being considered in the study committed with employees' empowerment strategy, and the quality of services provided by the following dimensions (response degree, safety degree, tangibility degree, empathy degree, and reliability degree). Also, The Employees' empowerment strategy enables workers to contribute significantly to increase the quality of services provided to customers.

Based on these finding, The necessity to work on the rehabilitation, training of employees, and enhancing their decision-making abilities to improve the quality of services provided to customers.

**Keywords:** *Employees Empowerment, Customer's Services Quality, Jordanian Islamic Insurance Companies.*

