

The impact of functional empowerment on organizational agility in Jordanian insurance companies

Amira Abdul-Wahhab Al-Majali

Khaled Mohammed Bani Hamdan

Amman Arab University || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the impact of empowerment in its dimensions (delegation of powers, motivation, training, participation in decision-making) on organizational agility with its dimensions (sensing agility, decision-making agility, agility of practice) in insurance companies in Jordan. The study used the analytical description methodology, which is based on determining the characteristics of the phenomenon, describing its nature and the quality of the relationship between its variables, causes and trends. The study sample consisted of (250) employees from (5) companies, with (50) employees from each company. After completing the process of collecting data for the variables required for the study, they were entered into the statistical software to obtain the results related to answering the study questions, and some statistical methods available in the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) programs were applied with the aim of statistically processing the data.

The study found an impact of functional empowerment in its dimensions (delegating authority, motivation, training, participation in decision-making) in organizational agility with its dimensions (sensing agility, decision-making agility, agility of practice) in insurance companies in Jordan.

The study concluded by recommending the necessity of granting employees a delegation of powers in order to complete their work appropriately, the necessity of implementing training courses for employees in dealing with various crises, and the need for company departments to pay attention to conducting educational seminars and lectures on the importance of organizational culture (agility of sensing, agility of practice, agility of decision-making). , because of its role in raising the levels of performance.

Keywords: functional empowerment, organizational agility, insurance companies.

أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية

أميرة عبد الوهاب المجالي

خالد محمد بني حمدان

جامعة عمان العربية || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن. إستخدمت الدراسة منهجية الوصف التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (22) شركة وعدد الموظفين (3097) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظف من (5) شركات بواقع (50) موظف من كل شركة. بعد الانتهاء من عملية جمع

بيانات المتغيرات المطلوبة للدراسة، تم إدخالها إلى البرمجية الإحصائية للحصول على النتائج المتعلقة بالاجابة عن أسئلة الدراسة، وتم تطبيق بعض الاساليب الإحصائية المتوافرة في برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف معالجة البيانات إحصائياً. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن. خلصت الدراسة الى التوصية بضرورة منح الموظفين تفويض للصلاحيات من أجل إتمام أعمالهم بشكل ملائم، وضرورة تنفيذ دورات تدريبية للموظفين في التعامل مع مختلف الأزمات، وضرورة اهتمام إدارات الشركات بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية حول أهمية الثقافة التنظيمية (رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة إتخاذ القرار)، لما لها من دور في الإرتقاء بمستويات الأداء. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الرشاقة التنظيمية، شركات التأمين.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

عالم الأعمال اليوم ديناميكي للغاية ومتزايد ومتغير حيث يطبق المنافسون طرقاً جديدة لتحسين كفاءة إنتاجهم وبيعهم كل يوم، ونظرًا لأن الموارد البشرية هي العامل الأكثر قيمة في الإنتاج والأصول الأكثر أهمية ومصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية وخلق القدرة الأساسية لأي منظمة، فهي تعتبر واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، فإذا فشلت منظمة في تنسيق نفسها مع البيئة المضطربة سوف تخفي، وتمثل إحدى الأدوات الجديدة للمنافسة في عالم الأعمال اليوم هو جعل المنظمة رشيقة ومرنة للاستجابة للتغيرات في البيئة بسرعة، في هذا السياق، تحاول المنظمات تمكين الموظفين ليكونوا رشيقين.

تهدد التغيرات البيئية السريعة بقاء العديد من المنظمات، ويمضي الاقتصاد العالمي قدمًا في مواجهة الضغوط الاقتصادية الإقليمية، وتعد وسائط تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وثقافة المستهلك وظهور المعايير العالمية وإمكانية تقاسم التكاليف من التغيرات البيئية الفعالة الموجودة في المنظمات أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات (النشيلي، 2020). إن بقاء العديد من المنظمات مهدد بسبب التناقض أو عدم التوافق مع التغيرات البيئية، وتتطلب التغيرات البيئية الهائلة في عالم اليوم المضطرب مرونة المنظمات لضمان بقائها، ووفقًا لـ (العجري، 2017) يعد التمكين وإعطاء حرية العمل للموظفين استراتيجية أساسية لزيادة الأداء وضمان البقاء في المنظمات.

ان إحدى أهم طرق مجابهة التغيرات المحيطة هو ما يعرف بالرشاقة التنظيمية التي تؤدي دوراً جوهرياً في انسجام وسرعة استجابة المنظمه للبيئة المحيطة، كما أن أحد أهم الوسائل لبقاء المنظمات هو تركيزها على أن تكون منظمة رشيقة، حيث أن المنظمات الرشيقة هي تلك القادرة على الاستجابة وبشكل سريع لمتطلبات التغيير الذي يحدث في بيئة الأعمال وهي أيضا تعتمد جلياً على استثمار الفرص المتاحة (الشمري والزيادي، 2018). ومن جانب اخر فإن من أهم العوامل المساهمة في تحقيق الرشاقة التنظيمية هو رشاقة العاملين فيها حيث يمكن تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال ما يمتلكه رأس المال البشري فيها من معارف ومهارات وخبرات (Li & Holsapple, 2018). ذكرت العديد من الدراسات كدراسة (الزعيبي والهزايمة، 2019) ودراسة (El Nsour, 2021) أن هنالك أثر وعلاقة بين التمكين والرشاقة التنظيمية في شركات التأمين حول العالم، لذلك، وفقاً للهدف الرئيسي لهذه الدراسة وعدم وجود دراسات تجريبية حول العلاقة بين التمكين والرشاقة التنظيمية في قطاع التأمين الأردني حسب علم الباحثة، جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الحاضر، تعمل المنظمات في ظل التغييرات السريعة مما يجعلها تتبنى استراتيجيات التكيف، وتعد مشكلة كيفية نجاح المؤسسات في بيئة ديناميكية متسارعة موضوعًا معروفًا بأنه يمثل تحديًا كبيرًا في عالم اليوم، وعلى الرغم من تقديم حلول مختلفة مثل الإنتاج في الوقت المحدد وإعادة الهندسة والشبكات الافتراضية، إلا أن الحل الأكثر شيوعًا هو الرقابة التنظيمية، حيث أصبحت الرقابة عنصرًا مهمًا لما لها من آثار على أداء المؤسسة (Alhadid, 2016). ونظرًا لأن الموارد البشرية هي أهم الأصول في المنظمات، فكلما زادت جودة الأصول تزداد إمكانية النجاح والبقاء، وبالتالي يجب تحسين جودة الموارد البشرية لأن ذلك من شأنه أن يفيد المنظمة وموظفيها. أن شركات التأمين العاملة في الأردن تواجه ظروف بيئية بدرجة كبيرة من التعقيد والمنافسة الشديدة، وتغير مستمر في حاجات ورغبات الزبائن مما يستلزم على هذه الشركات الإستفادة من عمليات المسح البيئي للحصول على معلومات ذات قيمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، لذلك ينبغي عليها الإهتمام بتحقيق تميز منظمي من خلال إجراء تغييرات تنظيمية لتحقيق النمو، من خلال تمكين وتعزيز مواردها البشرية سعيًا لتحقيق التميز (Khoshlahn & Ardabili, 2016). لذا ترى الباحثة بأن التمكين والرقابة التنظيمية من الدراسات الهامة باعتبارها الأداة التي تمكن المنظمات من التعامل مع التغييرات البيئية التي تواجهها إضافة إلى كونها عنصرا أساسيا لتطوير المنتجات والخدمات.

ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة تبين أن هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات في الأردن، ومن هذه المشاكل على سبيل المثال لا الحصر هو عدم وعي مدراء وأصحاب القرار بأهمية أبعاد التمكين والرقابة التنظيمية بما ينعكس على أداء الشركات ككل، حيث أوصت دراسة (الزعيبي والهزيمة، 2019) بإعداد دورات تدريبية ملائمة للموظفين، وإعطاءهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة من أجل زيادة ثقتهم بأنفسهم، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري بشكل مستمر، وخلصت دراسة (الشوابكة، 2017) إلى التوصية بضرورة الإهتمام بزيادة مستويات الوعي لدى العاملين بالتمكين وابعاده، وضرورة الإهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات، كما أوصت دراسة (El Nsour, 2021) بضرورة التركيز على تطوير الرقابة التنظيمية لاكتساب ميزة تنافسية. وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال التعرف على أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية في الشركات.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول:

- ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرقابة التنظيمية بأبعاده (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية الاتية:

- السؤال الفرعي الاول: ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رقابة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رقابة إتخاذ القرار في شركات التأمين في الأردن؟

- السؤال الفرعي الثالث: ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الأردن؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن. كما تهدف الى ما يلي:
- التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن.
- التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة إتخاذ القرار في شركات التأمين في الأردن.
- التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الأردن.
- التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في شركات التأمين في الأردن.
- التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن.
- تقديم نتائج وتوصيات ذات فائدة حول العلاقة بين التمكين الوظيفي والرشاقة التنظيمية.
- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في شركات التأمين في الأردن.
- التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الأهمية العلمية (النظرية)
تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم الرشاقة التنظيمية والتمكين الوظيفي؛ حيث أن الرشاقة التنظيمية تعتبر ركيزة أساسية من ركائز قدرة وجاهزية المنظمة للخوض بشكل فعال في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي، كما ان التمكين بأبعاده المختلفة يساهم في ارتفاع مستويات الأداء. كما تسعى الدراسة لتقديم مساهمة متواضعة للمكتبة العربية من المؤمل أن تكون نتائجها مفيدة للباحثين عند إجراء دراسات مستقبلية حول أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين.
- الأهمية العملية (التطبيقية)
تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة لأن نتائج الدراسة تعطي تصورا واضحا للمسئولين في شركات التأمين حول أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في الأردن، مما يساعد في تطبيق ابعاد التمكين في شركات التأمين

بشكل مناسب، بالإضافة إلى إمكانية التوصل إلى بعض التوصيات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في شركات التأمين الأردنية وهو موضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رقابة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن.

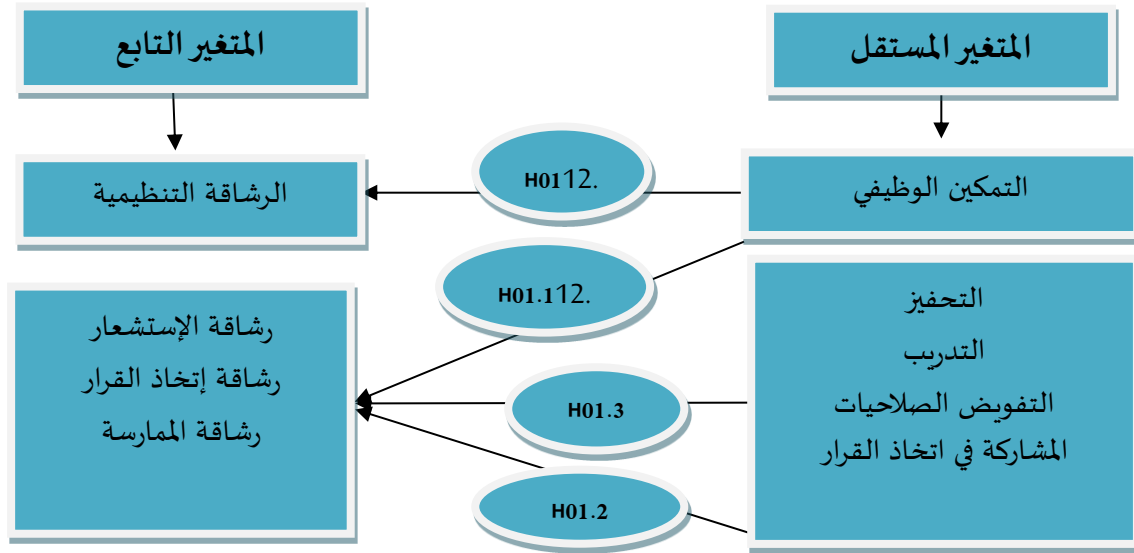
H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رقابة إتخاذ القرار في شركات التأمين في الأردن.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رقابة الممارسة في شركات التأمين في الأردن.

7-1 أنموذج الدراسة:

الشكل (1-1)

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى الجدول المبين أدناه



الجدول (1) المراجع والدراسات المساندة لأنموذج الدراسة.

المتغير	أبعاد المتغير	المراجع
المستقل (التمكين الوظيفي)	المشاركة في إتخاذ القرار	(الشوابكة، 2017)، (Alhozi, et al 2021)
	تفويض الصلاحيات	(العبده، 2018)، (الزعيبي والهزايمة، 2019)، (Alhozi, et al 2021)

المرجع	أبعاد المتغير	المتغير
(العبدالله، 2018)، (الزعيبي والهزايمة، 2019)، (Estanesti, 2015)	التدريب	التابع (الرشاقة التنظيمية)
(العبدالله، 2018)، (Alhozi, el al 2021)	التحفيز	
(النشيلي، 2020)، (أبو هلال، 2021)، (عبدالله وبلال، 2021)	رشاقة الإستشعار	
(النشيلي، 2020)، (أبو هلال، 2021)، (عبدالله وبلال، 2021)	رشاقة إتخاذ القرار	
(النشيلي، 2020)، (أبو هلال، 2021)، (El Nsour, 2021)	رشاقة الممارسة	

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى المراجع المبينة في الجدول اعلاه

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

التمكين: هو تزويد القوى العاملة بدرجة أكبر من المرونة والمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أجل تحسين الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Ghoul, 2015). ويعرف اجرائياً بأنه عملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية للموظفين في شركات التأمين الأردنية من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز وإزالتها من خلال تدريبهم وتحفيزهم واشراكهم في اتخاذ القرارات بالاضافة الى تفويض الصلاحيات لهم، وتم قياسه من خلال دراستنا الحالية من خلال مايلي:

المشاركة في اتخاذ القرار: هي عملية تسهم في التوصل إلى القرار السليم؛ حيث تبدأ هذه العملية من تحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، مع التركيز على أن يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار فإن دور العاملين لا ينتهي بل قد يمتد كذلك على تنفيذ القرار (سلامة، 2016).

وتعرف إجرائياً بانها منح الموظفين في شركات التأمين الأردنية فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل جزء من المسؤولية، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (1-5).

تفويض الصلاحيات: هو تقاسم السلطة والصلاحيات من خلال تزويد الموظفين بالمزيد من الصلاحيات من أجل اداء مهامهم بالاضافة الى اعطائهم الحرية في المساهمة بالافكار عند مستويات اعلى من صنع القرار (Yasothai et. al, 2015).

ويعرف إجرائياً بأنه اعطاء الموظفي في شركات التأمين الأردنية سلطة أكبر من أجل تحمل المسؤولية في عملهم، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (6-10).

التدريب: هو توفير برامج تدريبية داخل المنظمة تتعلق بحل المشكلات والاتصال وادارة الصراع والعمل مع فرق العمل (تدرانت، 2015).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على شركات التأمين الأردنية.

- الحدود الزمانية: سيتم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2022.
- الحدود العلمية: تتكون الحدود العلمية للدراسة من المتغير المستقل التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) والمتغير التابع الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة).
- الحدود البشرية: سيتم تطبيق الدراسة على عينة من (250) موظف من (5) شركات للتأمين بواقع (50) موظف من كل شركة.

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

على الرغم من أن عدد من الدراسات قد حققت وأوضحت مدى العلاقة بين التمكين والرقابة التنظيمية، إذ إن موضوع التمكين هو موضوع شائك نظراً لتعدد ايجابياته وسلبياته في آن واحد، لذلك تعددت الدراسات حول هذا الموضوع ولكنها غير كافية نظراً لإنعدام تطبيق التمكين والوعي بأهميته وأثاره على الرقابة التنظيمية، كما لم تكن هنالك أي نتائج ملموسة على أرض الواقع تفيد بأهمية تطبيق التمكين وابعاده على الرقابة التنظيمية وفق ضوابط محددة، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على اتباع سياسة التمكين الوظيفي بسبب أثرها وأهميتها على الرقابة التنظيمية، وهذه الدراسة أيضاً جاءت للبحث في سبب عدم إتباع شركات التأمين لسياسة التمكين، حيث لم يسبق أن تواجدت دراسات للبحث في هذه الاستثناءات، حيث إن تمكين الموظف وتفويضه في المزيد من الصلاحيات والمهام هي السبب المباشر في تعزيز وتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسات، إذ لا يتواجد عنصر تمكين الموظف الا في المنظمات المعاصرة التي تتمتع بالرقابة والمرونة وتسعى الى الرقي بالعنصر البشري (أبو عمرة وآخرون، 2017).

القيادة التمكينية:

حدد الباحثون عدداً من السلوكيات القيادية التي يمكن وصفها بأنها تمكينية، ويصور أحد الأساليب التمكين كمجموعة من الممارسات أو التقنيات الإدارية التي تلعب فيها سلوكيات القيادة التمكينية دوراً مركزياً، وان مفهوم القيادة التمكينية يصف سلوكيات القائد التمكينية بأنها سلوكيات تسهل أداء الموظف في بيئات العمل الممكنة من خلال تمكين وتشجيع العمال في أدوار عملهم (Demirkiran & Taskaya, 2016). وتشمل السلوكيات المحددة كالقيادة، والتدريب، والإعلام، وإظهار القلق، واتخاذ القرارات التشاركية، كما أن سلوكيات القيادة التمكينية هذه يمكن أن تعزز التمكين النفسي لدى المتابعين من خلال التأثير على كل من الأبعاد الأربعة للمعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير (Al-suhimat, 2016).

الرقابة التنظيمية

تعد قدرة المؤسسة على تلبية هذه التغييرات والتكيف السريع أمراً أساسياً لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث، ومن أجل تحقيق ذلك يجب ان تتوفر الرقابة التنظيمية، حيث تدور الرقابة التنظيمية في جوهرها حول كيفية تفاعل المنظمة مع تغيير معين في بيئة السوق، ومن أجل تحقيق الرقابة التنظيمية يلزم وجود عنصرين وهما الاستقرار والقدرة الديناميكية، حيث تتضمن القدرة الديناميكية القدرة على التحرك بسرعة كبيرة مع الاستجابة العالية للتغيير، فيما يشير الاستقرار إلى وجود أساس مستقر، أي منصة أو عمود فقري لا يتغير، وبمرور الوقت سيعمل هذا العمود الفقري الثابت للمنظمة كنقطة ارتكاز لا تتغير حتى عندما تتغير جوانب العمل الأخرى باستمرار (العزاوي والدباغ، 2019). عندما تفتقر المنظمة إلى الرقابة التنظيمية فإن إجراءات اتخاذ القرار الشاملة داخل

المنظمة تصبح مملدة بشكل عام وتصبح مستويات المشاركة منخفضة بشكل متزايد، لهذا السبب يجب تنفيذ تغييرات كبيرة لتسخير التحسينات التي تجلبها الرقابة التنظيمية للمنظمة (Baskarada & Koronios, 2018).

الدراسات السابقة

هنالك عدد من الدراسات التي تناولت اثر التمكين على الرقابة التنظيمية ولكن دون قياس أثر أبعاد التمكين على أبعاد الرقابة التنظيمية بشكل مفصل، وسنقوم من خلال هذه الدراسة بالتعرف على أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية وتحديدًا في شركات التأمين الأردنية، وتسعى الباحثة إلى الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب وتطبيق مفهوم التمكين وعلاقته بالرقابة التنظيمية، لذا سنقوم بإستعراض ابرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التمكين والرقابة التنظيمية، وتم الحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين)

دراسة (Alhozi, et al 2021) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تمكين الموظف (التمكين الهيكلي والنفسي) على المشاركة الوظيفية (المشاركة الجسدية والعاطفية والمعرفية) وتم قياس التمكين الهيكلي من خلال (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطات) اما التمكين النفسي تم قياسه من خلال (الحوافز المعنوية). تم اعتماد المنهج الكمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة هذا، وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من 300 موظف من سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ASEZA) في الأردن، وتم استخدام برمجية (SPSS) لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تنفيذ أبعاد تمكين الموظفين كان بمعدل متوسط بين موظفي سلطة المنطقة الاقتصادية الخاصة، حيث تم تطبيق التمكين الهيكلي أكثر من التمكين النفسي، وكان مستوى أبعاد المشاركة الوظيفية الحالية أيضًا بمعدل متوسط بين موظفي منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن الذين شملهم الاستطلاع، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إحصائي كبير من خلال التمكين الهيكلي والنفسي على المشاركة الجسدية والمشاركة المعرفية، بينما لم يكن هناك تأثير إحصائي مهم للتمكين الهيكلي على المشاركة العاطفية مقارنة بالتمكين النفسي. في ضوء نتائج هذه الدراسة تم التوصية بضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام لدور تمكين الموظفين في تعزيز المشاركة في العمل من قبل مدراء منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لأن هذا يعزز قدرة المنظمة على تحقيق الاستراتيجية المناسبة واكتساب ميزة نسبية.

دراسة (الزعيبي والهزايمة، 2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب، وسائل الاتصال، مشاركة المعلومات) في تحسين أداء الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية، وتم قياس الأثر تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية). اعتمدت الدراسة على منهجية الوصف التحليلي والمسح الشامل، وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من (148) موظف، ثم تم تحليل البيانات بواسطة برمجية التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب، وسائل الاتصال، مشاركة المعلومات) في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين، وجاء متغير مشاركة المعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة. أوصت الدراسة بإعداد دورات تدريبية ملائمة للموظفين، وإعطاءهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة من أجل زيادة ثقتهم بأنفسهم، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري بشكل مستمر.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الاستدامة

هدفت دراسة إسماعيل (2019) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (376) عضو هيئة تدريس في الجامعات المصرية، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولجميع الأبعاد والدرجة الكلية جاءت بدرجة منخفضة، كما كشفت النتائج أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة كانت منخفضة على مستوى الدرجة الكلية و على مستوى أبعاد التنمية المستدامة، كما كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودعم التنمية المستدامة، وقد ساهمت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير (50%) من التنمية المستدامة.

الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أجرى خليفة (2021) دراسة تبين أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تحقيق الاستدامة البيئية للمسؤولين عن الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط، وتمثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ستة أبعاد، تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات المالية الخضراء، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء، تكونت عينة الدراسة من (98) قائمة استقصاء كعينة للدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى أثر إيجابي لكل من تقييم الأداء الأخضر و التدريب والتطوير الأخضر والتعويضات المالية الخضراء على التنمية البيئية المستدامة وأثر سلبي لأبعاد تحليل وتصميم العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء على التنمية البيئية المستدامة، من أبرز التوصيات التي أشارت إليها الدراسة، دعم مفهوم الممارسات ذات التوجه الأخضر، وتطوير مهارات الصيادلة، ومساعدتهم العاملين في الصيدليات؛ ليمكنوا من إنتاج الأفكار الإبداعية في مجال الممارسات الخضراء للموارد البشرية. استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء أنموذج الدراسة من حيث المتغير المستقل، وهي التدريب والتطوير الأخضر والتوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر كما استفاد أيضا من أبعاد المتغير التابع وهي، الاستدامة البيئية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده والرشاقة التنظيمية بأبعادها. إلا أنها تتميز عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- 1- المتغيرات: تم تناول متغيرات الدراسة بطريقة منطقية تتسم بالندرة بين متغيرها المستقل وأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) والمتغير التابع الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) حيث ان العديد من الدراسات تناولت مفهوم الرشاقة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة ومن خلال قياسها بأبعاد مختلفة بعضها توافق مع الدراسة والآخر اختلف معها.
- 2- المنهجية: اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتحليل الفرضيات، بينما تناولت الدراسات السابقة المنهج الوصفي ومنها التجريبي والتاريخي.
- 3- مجتمع الدراسة: بحثت الدراسات السابقة في أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات والجامعات والمؤسسات الاعلامية والشركات الصناعية، وتتميز دراستنا الحالية في تناولها لقطاع التأمين في الأردن.

تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التمكين الوظيفي بأبعاده في الرقابة التنظيمية بأبعاده، إلا أنها تعد الأولى من الدراسات التي أخذت أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية ضمن حدود علم الباحث. كما أنها أولى الدراسات في الأردن التي تناولت الرقابة التنظيمية بأبعاده (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة) مجتمعة في شركات التأمين في الأردن في حدود علم الباحث، كما ان الدراسة الحالية لم تتشابه مع الدراسات السابقة بسبب اختلاف ابعاد الدراسة.

منهجية الدراسة:

- تم استخدام منهجية الوصف التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، من خلال استفتاء اراء عينة الدراسة والاستعانة بالأدوات المختلفة الكفيلة بجمع البيانات الخاصة بأثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية، وإعتمدت الدراسة على منهجين وهما:
- المنهج الوصفي: هي مجموعة من الإجراءات التي نقوم بها الباحثة من أجل وصف خصائص الظاهرة التي تتم دراستها، حيث يركز المنهج الوصفي بشكل أساسي على وصف طبيعة الشريحة الديموغرافية دون التركيز على سبب حدوث ظاهرة معينة، من أجل تعميم النتائج (إسماعيل، 2011).
 - المنهج التحليلي: هو عملية جمع وتحليل البيانات من أجل للعثور على الأنماط والمتوسطات، والتوصل الى التنبؤات، واختبار العلاقات السببية، بالإضافة الى تعميم النتائج على مجموعات سكانية أوسع (المشهداني، 2017).

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة كاملة من العناصر (الأشخاص أو الأشياء) التي تمتلك بعض الخصائص المشتركة المحددة بواسطة معايير أخذ العينات التي وضعتها الباحثة وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (22) شركة وعدد الموظفين (3097) موظف حسب (دليل شركات التأمين، 2021)، وتتكون عينة الدراسة من (250) موظف من (5) شركات بواقع (50) موظف من كل شركة، وتم إختيار الشركات بناءً على حجم رأس المال. وقد أختيرت هذه العينة كعينة قصدية ملائمة لتمثيل قطاع التأمين في الأردن، وحيث تتمثل شركات التأمين المبحوثة حسب الجدول التالي:

جدول (1-3) مجتمع وعينة الدراسة

الشركة	رأس المال	عدد الموظفين
الأولى للتأمين	28.000.000	180
التأمين الأردنية	30.000.000	258
الشرق الأوسط للتأمين	23.050.000	168
الشرق العربي للتأمين	21.438.252	353
الأردن الدولية للتأمين (نيوتن)	18.150.000	92

تم تصميم إستبانة الدراسة بشكل إلكتروني وتم إرسال رابط الإستبيان إلى قسم الموارد البشرية التابع لكل شركة من شركات التأمين الخاضعة للدراسة، وتم التواصل معهم بشكل يومي من أجل إرسال بؤيد إلكتروني إلى الموظفين للحصول على عدد الردود المناسب، وإستغرق توزيع الإستبيان على الموظفين 14 يوماً. تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية للمستجيبين وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من المجتمع، وتم

توزيع الإستبيان بصيغته الإلكترونية وتم الحصول على (240) رد، بنسبة إسترداد بلغت (96%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة ملائمة وممثلة لمجتمع الدراسة، ويتبين من الجدول (2-3) عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة لغايات التحليل الإحصائي.

جدول (2-3) الإستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي

النسبة	العدد	الفئة
100%	250	الإستبانات الموزعة
96%	240	الإستبانات المستردة
96%	240	الإستبانات الصالحة للتحليل

مصادر جمع البيانات:

تعتبر عملية تحديد مصادر جمع البيانات إحدى الخطوات الأساسية في الدراسات العلمية بشكل عام، وذلك لأنها ذات أهمية في تقديم الأدلة الملائمة للإجابة عن أسئلة الدراسة النابعة من مشكلة الدراسة، كما تكتسب البيانات قيمتها بقدر استجابتها ومواءمتها للمشكلة (الجادري وأبو حلو، 2015)، وعليه اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات لجمع البيانات اللازمة لتحقيق غرض الدراسة والمتمثلة بما يأتي:

أ- المصادر الأولية:

وهي تلك البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال اعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة. بحيث تغطي كافة الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

ب- المصادر الثانوية:

اشتملت المصادر الثانوية على الكتب، والأبحاث والأوراق العلمية المنشورة في المجلات العلمية العربية والعالمية، والمصادر الإلكترونية والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها وأبعادها.

أداة الدراسة:

تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة حول أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية وتم الاعتماد على المقاييس الواردة في الأدبيات السابقة، وتطوير بعض الفقرات التي لم ترد فيها وهي ضرورية للقياس في هذه الدراسة، وستكون الإستبانة من ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول المتعلق بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني الذي يتكون من فقرات لقياس المتغير المستقل (التمكين) وأبعاده والجدول (3-3) يبين توزيع فقرات الإستبانة التي تقيس مستوى التمكين.

جدول (3-3) توزيع فقرات الإستبانة التي تقيس التمكين

الرقم	أبعاد التمكين	نوع المتغير	عدد الفقرات
1	تفويض الصلاحيات	مستقل	5
2	المشاركة في إتخاذ القرارات		5
3	التدريب		5

الرقم	أبعاد التمكين	نوع المتغير	عدد الفقرات
4	التحفيز		5
	التمكين		20

المصدر: (العبدالله، 2018)، (الزعيبي والهزايمة، 2019)، (Alhozi, et al 2021)، (Estanesti, 2015)

- الجزء الثالث لقياس فقرات المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) وأبعادها على والجدول (3-4) يبين توزيع فقرات الإستبانة التي تقيس مستوى الرشاقة التنظيمية.

جدول (3-4) توزيع فقرات الإستبانة التي تقيس الرشاقة التنظيمية

الرقم	أبعاد الرشاقة التنظيمية	نوع المتغير	عدد الفقرات
1	رشاقة الإستشعار	تابع	5
2	رشاقة إتخاذ القرار		5
3	رشاقة الممارسة		5
	الرشاقة التنظيمية		15

المصدر: (النشيلي، 2020)، (أبو هلال، 2021)، (عبدالله وبلال، 2021)

وتم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على مدى موافقة افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1).

جدول (3-5) إتجاه الرأي مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه الرأي	المتوسط
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

وبالنسبة للمستويات التي تم إعتمادها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة هي

(منخفض، متوسط، مرتفع) بناء على المعادلة الآتية (سيكاران، اوما، 2006):

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

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المنخفض = من (1) - أقل من (2.33)

- المتوسط = من (2.33) - أقل من (3.66).

- المرتفع = من (3.66) إلى (5).

بمعنى أنه إذا كانت قسيمة المتوسط الحسابي (2.33 فما دون) يكون مستوى التصورات لدى الأفراد بدرجة

منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34-3.66) فإن مستوى التصورات يكون بدرجة متوسطة، أما إذا

كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.67 فأعلى) يكون مستوى التصورات بدرجة مرتفعة.

6-3 إجراءات الصدق والثبات:

تعتبر العلاقة بين ثبات الاختبار وصدقه وجهان لعملة واحدة، وهو مدى صلاحية أداة الدراسة لتطبيقها على أفراد العينة، متى كانت صالحة لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله هذه الأداة (عبد الحميد، 2004). وبناءً على ذلك فقد سيتم التأكد من صدق المحتوى والثبات لأداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق أداة الاستبيان تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة، لإبداء آرائهم حول بنية الأداة من حيث مجالاتها وفقراتها، وفيما إذا كانت الأداة تحقق أهداف الدراسة والإجابة على المشكلة البحثية، كما ارفقت الباحثة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها مع الأداة، وفي ضوء ذلك عدلت الأداة من قبل الباحثة وفق الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين، للخروج بأفضل أداة قادرة على قياس ما عدلت من أجله. قامت الباحثة باستخراج معامل ارتباط (Pearson Correlation) من أجل التعرف على مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، وذلك لتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Linn & Gronlund, 2012)، ويتبين لنا من خلال الجداول (6-3) (7-3) نتيجة الصدق البنائي.

جدول (6-3) معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات التمكين والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير المستقل: التمكين							
تفويض الصلاحيات		المشاركة في إتخاذ القرارات		التدريب		التحفيز	
الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط
1	**0.654	6	**0.899	11	**0.910	16	**0.872
2	**0.864	7	**0.898	12	**0.930	17	**0.737
3	**0.748	8	**0.883	13	**0.893	18	**0.908
4	**0.883	9	**0.855	14	**0.938	19	**0.899
5	**0.872	10	**0.914	15	**0.813	20	**0.864

** معنوي عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (6-3) أن معاملات الإرتباط لفقرات المتغير المستقل (التمكين) تراوحت بين (0.654) - (0.9930) وهي داله إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، وهي فقرات تتمتع بمعامل إرتباط عالي كونها أعلى من (0.25)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد التمكين صادقة لما وضعت لقياسه وإمكانية الإعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

جدول (7-3) معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير التابع: الرقابة التنظيمية					
رقابة الإستشعار		رقابة اتخاذ القرار		رقابة الممارسة	
الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط	الفقرة	معامل الإرتباط
21	**0.835	26	**0.939	31	**0.898
22	**0.923	27	**0.944	32	**0.898

أبعاد المتغير التابع: الرقابة التنظيمية					
**0.929	33	**0.928	28	**0.925	23
**0.926	34	**0.918	29	**0.934	24
**0.876	35	**0.914	30	**0.916	25
** معنوي عند مستوى (0.01)					

يتبين من الجدول (7-3) أن معاملات الارتباط لفقرات المتغير التابع (الرقابة التنظيمية) تراوحت بين (0.944-0.835) وهي داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$)، وهي فقرات تتمتع بمعامل ارتباط عالي كونها أعلى من (0.25)، وبذلك تعتبر فقرات أبعاد الرقابة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه وإمكانية الإعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

ثانياً: اختبار الثبات:

يعرف الثبات بأنه: "الوصول إلى نفس النتائج بتكرار تطبيق المقياس على نفس الأداة في نفس المواقف أو الظروف" (عبد الحميد، 2004). ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان استخدمت الباحثة معامل (كرونباخ ألفا).

وعليه تم التأكد من مدى ثبات الاستبيان في قياس المتغيرات من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (60%) وكلما اقتربت القيمة من (100%) دل ذلك على درجات ثبات أعلى لإداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2013). ويتبين من خلال الجدول (8-3) قيم معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

جدول (8-3) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا
تفويض الصلاحيات	5	0.867
المشاركة في إتخاذ القرارات	5	0.934
التدريب	5	0.940
التحفيز	5	0.910
التمكين	20	0.969
رقابة الإستشعار	5	0.946
رقابة إتخاذ القرار	5	0.960
رقابة الممارسة	5	0.945
الرقابة التنظيمية	15	0.979
المقياس ككل	35	0.984

يتضح لنا من خلال الجدول (8-3) ان جميع المحاور المتعلقة بأثر التمكين على الرقابة التنظيمية في شركات التأمين أعلى من الحد الأدنى المطلوب لمثل هذا النوع من الاختبارات، وللتأكد من تأثير كل محور من محاور الاستبانة على القيمة النهائية للإختبار؛ تم استخراج قيمة كرونباخ ألفا وقد تبين ان هنالك اتساق داخلي لكل من (أبعاد التمكين وأبعاد الرقابة التنظيمية) وتبين ان القيم اعلى من (60%)، وهذا يدل على ان اقسام الاستبيان تتمتع بدرجة موثوقية عالية، وهذا يدل على وجود أثر قوي بين متغيرات الدراسة، حيث بلغت نسبة الثبات للأداة

الكلية (98.4%)، لذا تعتبر أداة الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

7-3 اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد ما إذا كانت مجموعة البيانات مصممة للتوزيع الطبيعي، حيث تتطلب العديد من الوظائف الإحصائية أن يكون التوزيع عاديًا أو شبه طبيعي (البناء، 2017). وعليه تم فحص البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة من أجل للتأكد أنها موزعة بشكل طبيعي أم لا، حيث تم استخراج قيم معامل الإلتواء (Skewness). معامل الإلتواء هو مقياس لعدم تناسق التوزيع الاحتمالي لمتغير عشوائي حول متوسطه، بمعنى آخر، يخبرنا مقياس الإلتواء بمقدار واتجاه الانحراف (الابتعاد عن التناظر الأفقي)، حيث يمكن أن تكون قيمة الانحراف موجبة أو سلبية، أو حتى غير محددة، فإذا كان الانحراف صفرًا، فإن البيانات متماثلة تمامًا، وإذا كان الانحراف أقل من -2 أو أكبر من 2 فإن التوزيع شديد الانحراف، أما إذا كان الانحراف بين -2 و 1 أو بين 2 و 1، فإن التوزيع منحرف بشكل معتدل، وإذا كان الانحراف بين -1 و 1، يكون التوزيع متماثلًا تقريبًا (Gujarati، 2010 (بشير، 2003).

وتم أيضا إجراء اختبار (One-sample kolmogorov-smirnov Test) من أجل إختبار توزيع البيانات طبيعيا، حيث يستخدم هذا النوع من الإختبارات عندما يبلغ عدد الحالات الخاضعة للدراسة أكبر من (50) (أبو زيد، 2018). كما يشترط تحقيق التوزيع الطبيعي في هذا الإختبار أن تكون قيمة K-S أقل من (5) (Field، 2013).

الجدول (9-3) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (K-S) ومعامل الإلتواء (Skewness)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإلتواء	K-S
تفويض الصلاحيات	3.64	0.824	0.448-	0.142
المشاركة في إتخاذ القرارات	3.61	0.963	0.558-	0.142
التدريب	3.78	0.929	0.945-	0.216
التحفيز	3.60	0.960	0.448-	0.151
رشاقة الإستشعار	3.69	0.912	0.738-	0.214
رشاقة إتخاذ القرار	3.76	0.909	0.871-	0.236
رشاقة الممارسة	3.82	0.869	0.928-	0.244

يتبين من خلال الجدول (9-3) أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيم معامل الإلتواء والتي تقع داخل حدود (-1، +1)، وهي متماثلة تقريبا لجميع متغيرات الدراسة، وهذا يدل على عدم تأثر منحنيات البيانات ونماذج الإنحدار بالإلتواء، وبالتالي اقتراب منحنيات البيانات من شكل التوزيع الطبيعي، وكانت قيمة Sig أقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (K-S) أقل من (5).

8-3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

نعتبر عملية تحديد مدى تداخل الارتباط بين المتغيرات المستقلة من أبرز الجوانب في إحصاءات تحليل الإنحدار المتعدد، حيث أنه إذا كان الارتباط بين المتغيرات المستقلة عاليا، فهذا يدل على أن هنالك عوامل مشتركة كثيرة بينها، بل ربما يكون المتغيرين هما تقريبا نفس المتغير مع اختلاف التسمية الظاهرية، وهذا الوضع يجعل نموذج الدراسة هشاً والنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة هزيلة وغير موثوق بها، وأيضا تقل قيمة (R) بسبب أن

المتغيرات المستقلة تتشارك في نفس تباين المتغير التابع وصعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل (دودين، 2018) وعليه تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity).
تم إجراء المعالجة الإحصائية لمعامل (VIF) ومعامل (Tolerance) للتعرف على نتائج الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) بجل أن لا تتجاوز (5) وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) أقل من (1) وأكبر من (0.1)، وهذا يعد مؤشراً على وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Hair, 2018).

جدول (10-3) نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
تفويض الصلاحيات	3.652	0.274
المشاركة في إتخاذ القرارات	4.981	0.201
التدريب	2.969	0.337
التحفيز	3.883	0.258

من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عالي فقد تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، والنتائج في الجدول (11-3) تبين ذلك:

جدول (11-3) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة

المتغير	تفويض الصلاحيات	المشاركة في إتخاذ القرارات	التدريب	التحفيز
تفويض الصلاحيات	1.00			
المشاركة في إتخاذ القرارات	**0.837	1.00		
التدريب	**0.711	**0.781	1.00	
التحفيز	** 0.780	**0.828	**0.773	1.00

**معنوي عند مستوى (0.01)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (11-3) أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على أن الفقرات تتمتع بتميز عالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بعد الانتهاء من عملية جمع بيانات المتغيرات المطلوبة للدراسة، تم إدخالها إلى البرمجية الإحصائية للحصول على النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية المتوافرة في برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف معالجة البيانات إحصائياً حيث سيتم استخدام ما يلي:
- الجداول التكرارية (Replication Tables) والنسب المئوية (Percentages): من أجل قياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة.
 - المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): من أجل قياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أجل قياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha Coefficient): من أجل إختبار ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): من أجل إختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة (Person): كم أجل قياس القوة بين المتغيرات المختلفة وعلاقتها.
- إختبار (Skewness) معامل الالتواء وإختبار One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test للتعرف على أن البيانات تقع ضمن التوزيع الطبيعي أم لا.
- إختبار VIF (Variance Inflation Factor) لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة وإختبار قوة بناء أنموذج الدراسة.

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية

سيتم في هذا الجزء عرض لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية، وفيما يلي توضيح لذلك:

1- الجنس:

جدول (1-4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
60.8%	146	ذكر
39.2%	49	انثى
100%	240	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته (60.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (39.2%) من أفراد عينة الدراسة.

وترى الباحثة بأن هذا عائد الى أن عدد الموظفين الذكور في شركات التأمين في الأردن أكبر من عدد الإناث، وعليه ستكون إجابات أفراد عينة الدراسة بصفة أكبر من وجهة نظر الذكور.

2- العمر:

جدول (2-4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئات
7.9%	19	أقل من 25 سنة
45.0%	108	من 25 الى أقل من 35 سنة
36.3%	87	من 35 الى أقل من 45 سنة
10.8%	29	من 45 سنة فأكثر
100%	240	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته (45%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (25 الى أقل من 35 سنة)، وما نسبته (36.3%) أعمارهم ما بين (35 الى أقل من 45 سنة)، و(10.8%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 45 سنة فأكثر، بينما بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 19 سنة (7.9%).

وترى الباحثة بأن النتيجة طبيعية بأن تكون الفئات العمرية متقاربة وذلك لأن شركات التأمين تحوي موظفين من مختلف الفئات العمرية.
3- المؤهل العلمي:

جدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الفئات
07.1%	17	ثانوية عامة أو أقل
09.2%	22	دبلوم
69.6%	167	بكالوريوس
14.2%	34	دراسات عليا
100%	240	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته (69.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادات البكالوريوس، وما نسبته (14.2%) من حملة شهادات الدراسات العليا، و(7.1%) هم من حملة الثانوية العامة أو أقل.

وترى الباحثة بأن هذا عائد الى أن النسبة الأكبر من المجتمع الأردني هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس كمؤهل علمي.
4- عدد سنوات الخبرة:

جدول (4-4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الفئات
20.0%	48	أقل من 5 سنوات
29.2%	70	5 - 10 سنوات
50.8%	122	أكثر من 10 سنوات
100%	240	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة لمدة تزيد عن 10 سنوات بنسبة بلغت (50.8%) من عينة أفراد الدراسة، وأن المجيبين على الاستبانة ممن لديه خبرة لمدة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (20%).

وترى الباحثة بان هذا يشير الى ان موظفي شركات التأمين في الأردن يستمرون في عملهم لفترات طويلة تزيد عن 10 سنوات.

وصف نتائج الدراسة:

أولاً: وصف المتغير المستقل (التمكين):

في هذا الجزء سيتم وصف لمتغير الدراسة المستقل، وذلك من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد التمكين

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين
2	متوسطة	0.824	3.64	تفويض الصلاحيات
3	متوسطة	0.963	3.61	المشاركة في إتخاذ القرارات
1	مرتفعة	0.929	3.78	التدريب
4	متوسطة	0.960	3.60	التحفيز
	مرتفعة	0.842	3.66	المؤشر العام

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل (التمكين) تراوحت ما بين (3.60-3.78) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة ومتوسطة، وقد حصل بعد (التدريب) على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد (التحفيز) على أدناها بدرجة متوسطة، وبلغ المؤشر العام (3.66)، مما يدل على أن مستوى تمكين موظفي شركات التأمين في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير المستقل:

البعد الأول: تفويض الصلاحيات:

يبين الجدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تفويض الصلاحيات والذي تم قياسه بالاعتماد على خمسة فقرات.

جدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (تفويض الصلاحيات)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	تعتمد الشركة على اللامركزية من أجل إنجاز المهام الوظيفية	3.81	0.916	مرتفعة	2
2	يتمتع الموظفون في الشركة بدرجة كافية من الصلاحية من أجل إتمام أعمالهم	3.53	1.038	متوسطة	3
3	يساهم التفويض في زيادة تحمل المسؤولية لدى الموظفين	3.94	0.987	مرتفعة	1
4	يؤدي التفويض الى انجاز الأعمال بكفاءة اكبر ووقت اسرع	3.45	1.077	متوسطة	5
5	يتمتع الموظفون في الشركة بكافة الصلاحيات المفوضة لهم خلال فترة التفويض من دون الرجوع الى رؤسائهم	3.47	1.074	متوسطة	4
	المؤشر العام	3.64	0.824	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعده (تفويض الصلاحيات) قد بلغ (3.64) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة متوسطة من تفويض الصلاحيات لموظفي شركات التأمين في الأردن، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (3) "يساهم التفويض في زيادة تحمل المسؤولية لدى الموظفين" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.94)، وحصلت الفقرة رقم (4) "يؤدي التفويض الى انجاز الأعمال بكفاءة أكبر ووقت أسرع" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

البعد الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات:

يبين الجدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في إتخاذ القرارات والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (المشاركة في إتخاذ القرارات)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	يقوم المدراء في الشركة بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات	3.51	1.153	متوسطة	4
2	توفر الشركة للموظفين الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية	3.41	1.128	متوسطة	5
3	يشارك الموظفين في حل بعض المشكلات في الشركة في ضوء المتاح لهم	3.73	1.012	مرتفعة	2
4	يشارك الموظفين بشكل إيجابي في تحسين العمل داخل الشركة	3.79	1.021	مرتفعة	1
5	تتقبل ادارة الشركة كافة المقترحات من الموظفين	3.62	1.090	متوسطة	3
	المؤشر العام	3.61	0.936	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد (المشاركة في إتخاذ القرارات) قد بلغ (3.61) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة متوسطة من مشاركة موظفي شركات التأمين في الأردن في إتخاذ القرارات، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (4) "يشارك الموظفين بشكل إيجابي في تحسين العمل داخل الشركة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.79)، وحصلت الفقرة رقم (2) "توفر الشركة للموظفين الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

البعد الثالث: التدريب:

يبين الجدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (التدريب)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	توفر الشركة للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم	3.82	1.003	مرتفعة	2
2	يتم تطبيق برامج تدريب عالمية في الشركة	3.70	1.100	مرتفعة	5
3	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.78	1.028	مرتفعة	3
4	تتبنى الشركة خطة واضحة من أجل تدريب وتعليم	3.72	1.070	مرتفعة	4

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
	الموظفين مهارات مختلفة				
5	تساعد الدورات التدريبية الموظفين على التمكن من أداء عملهم بكفاءة	3.88	0.968	مرتفعة	1
	المؤشر العام	3.78	0.929	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدها (التدريب) قد بلغ (3.78) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من التدريب لموظفي شركات التأمين في الأردن، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (5) "تساعد الدورات التدريبية الموظفين على التمكن من أداء عملهم بكفاءة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.88)، وحصلت الفقرة رقم (2) "يتم تطبيق برامج تدريب عالمية في الشركة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

البعدها الرابع: التحفيز:

يبين الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (التحفيز)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	تعتمد الشركة طرقاً علمية حديثة في منح الحوافز للموظفين	3.59	1.127	متوسطة	3
2	الحوافز المعنوية تساهم بتعزيز ولاء الموظفين للشركة	4.01	0.963	مرتفعة	1
3	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات والحوافز	3.65	1.135	متوسطة	2
4	يشعر الموظفون بعدالة في نظام الحوافز والترقيات الوظيفية في الشركة	3.40	1.163	متوسطة	4
5	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل	3.36	1.195	متوسطة	5
	المؤشر العام	3.60	0.960	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدها (التحفيز) قد بلغ (3.60) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة متوسطة من التحفيز لموظفي شركات التأمين في الأردن، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (2) "الحوافز المعنوية تساهم بتعزيز ولاء الموظفين للشركة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (4.01)، وحصلت الفقرة رقم (5) "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

ثانياً: وصف المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية):

في هذا الجزء سيتم وصف لمتغير الدراسة التابع، وذلك من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الرشاقة التنظيمية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرشاقة التنظيمية
3	مرتفعة	0.912	3.69	رشاقة الإستشعار
2	مرتفعة	0.909	3.76	رشاقة إتخاذ القرار
1	مرتفعة	0.869	3.82	رشاقة الممارسة
مرتفعة		0.865	3.76	المؤشر العام

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) تراوحت ما بين (3.67-3.82) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة، وقد حصلت (رشاقة الممارسة) على أعلاها بدرجة مرتفعة، و(رشاقة إتخاذ القرار) على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (3.76)، مما يدل على أن مستوى الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير التابع:

البعد الأول: رشاقة الإستشعار:

يبين الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رشاقة الإستشعار والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (رشاقة الإستشعار)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	تعمل الشركة على التنبؤ بالأزمات	3.70	0.945	مرتفعة	3
2	تنفذ الشركة دورات تدريبية للموظفين في التعامل مع مختلف الأزمات	3.64	1.068	متوسطة	5
3	توفر الشركة قواعد بيانات ومعلومات للتنبؤ بالأزمات	3.73	1.024	مرتفعة	1
4	تستطلع الشركة التغييرات البيئية في الوقت المناسب	3.68	0.993	مرتفعة	4
5	تقوم الشركة بمراجعة بيئة أعمالها لتقدير الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها	3.71	0.991	مرتفعة	2
المؤشر العام		3.69	0.912	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعده (رشاقة الإستشعار) قد بلغ (4.16) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة لرشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (3) "توفر الشركة قواعد بيانات ومعلومات للتنبؤ بالأزمات" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.73)، وحصلت الفقرة رقم (1) "تنفذ الشركة دورات تدريبية للموظفين في التعامل مع مختلف الأزمات" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

البعد الثاني: رشاقة إتخاذ القرار:

يبين الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رشاقة إتخاذ القرار والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (رشاقة إتخاذ القرار)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	تتخذ الشركة القرارات المناسبة تحت الظروف الإستثنائية	3.83	0.975	مرتفعة	1
2	توفر الشركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.73	0.977	مرتفعة	4
3	تقوم الشركة بالأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية للشركة عند اتخاذ القرارات	3.79	0.962	مرتفعة	2
4	تقوم الشركة بالمفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات	3.75	0.969	مرتفعة	3
5	تتميز القرارات في الشركة بقدر عال من التأكد	3.70	1.014	مرتفعة	5
	المؤشر العام	3.76	0.909	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعده (رشاقة إتخاذ القرار) قد بلغ (3.76) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من رشاقة إتخاذ القرار في شركات التأمين في الأردن، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (1) "تتخذ الشركة القرارات المناسبة تحت الظروف الإستثنائية" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.83)، وحصلت الفقرة رقم (5) "تتميز القرارات في الشركة بقدر عال من التأكد" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

البعد الثالث: رشاقة الممارسة:

يبين الجدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رشاقة الممارسة والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (رشاقة الممارسة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
1	تستطيع الشركة اعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب	3.78	0.942	مرتفعة	4
2	تستطيع الشركة اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب	3.85	1.001	مرتفعة	2
3	تستطيع الشركة طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب	3.86	0.988	مرتفعة	1
4	تستطيع الشركة إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم	3.76	0.918	مرتفعة	5

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الرتبة
5	تستطيع الشركة تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير	3.83	0.952	مرتفعة	3
	المؤشر العام	3.82	0.869	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد (رشاقة الممارسة) قد بلغ (3.82) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الأردن، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (3) "تستطيع الشركة طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.86)، وحصلت الفقرة رقم (4) "تستطيع الشركة إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم اختبار الفرضيات، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاعتماد على قواعد القبول أو رفض للفرضية العدمية H_0 وهي كالآتي:

- مستوى الدلالة (α): اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة، ففي حال كان مستوى الدلالة (0.05) أو أقل فإن ذلك دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وإذا كان أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.
- القيمة المحسوبة: وهي القاعدة الثانية لرفض أو قبول الفرضية، حيث في حال كانت قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية فإن ذلك يدل على رفض الفرضية العدمية، وفيما يلي نتائج فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

للإجابة عن السؤال الرئيسي من أسئلة الدراسة، تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على: H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار هذه الفرضية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (14-4) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التمكين على الرشاقة التنظيمية

Sig. T	T	جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
		Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	Adj R ²	R ²	
									معامل	معامل	
									التحديد	الارتباط	
*0.024	2.271	0.124	0.057	0.130	التفويض	0.000	246.784	4/235	0.799	0.808	0.899 ^a
*0.000	5.975	0.381	0.057	0.343	المشاركة						
*0.000	6.599	0.325	0.046	0.303	التدريب						

Sig. T	T	جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
		Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	Adj R ²	R ²	R	
*0.012	2.537	0.143	0.051	0.129	التحفيز							
* دال عند مستوى (0.05)												
T الجدولية = 1.98						F الجدولية = 2.38						

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد التمكين تمارس تأثيراً معنوياً على مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (246.784) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.

كما تظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغة (0.808) وهذا يعني أن 80.8% من الاختلافات الحاصلة في الرقابة التنظيمية تعود لتطبيق أبعاد التمكين (التفويض، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز). كما تبين النتائج بأن بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات" كان له الأثر الأكبر على الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة بيتا (0.381)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6.599) وهي أكبر من القيمة الجدولية وذات دلالة عند مستوى (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "التدريب"، ومن ثم بعد "التحفيز"، "التفويض".

مما سبق نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رقابة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن.

جدول (4-15) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التمكين على رشاقة الإستشعار

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	Adj R ²	R ² معامل التحديد	
0.105	1.628	0.099	0.068	0.110	التفويض	0.000	186.160	4/235	0.786	0.760	0.872 ^a
*0.002	3.112	0.222	0.068	0.210	المشاركة						
*0.000	8.135	0.448	0.054	0.440	التدريب						
*0.006	2.797	0.176	0.060	0.167	التحفيز						
* دال عند مستوى (0.05)											
T الجدولية = 1.98						F الجدولية = 2.38					

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد التمكين تمارس تأثيراً معنوياً على مستوى رشاقة الممارسة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (186.160) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغة (0.760) وهذا يعني أن 76% من الاختلافات الحاصلة في رشاقة الإستشعار تعود لتطبيق أبعاد التمكين (التفويض، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز). كما تبين النتائج بأن بعد "التدريب" كان له الأثر الأكبر على الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة بيتا (0.448)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (8.135) وهي أكبر من القيمة الجدولية وذات دلالة عند مستوى (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات"، ومن ثم بعد "التحفيز"، "التفويض".

مما سبق نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن، كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على رشاقة الإستشعار لأن المعنوية بلغت (0.105) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية:
H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة إستشعار في شركات التأمين في الأردن.

جدول (4-16) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التمكين على رشاقة إتخاذ القرار

جدول المعاملات						تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغير التابع
Coefficient						ANOVA			Model Summary			
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	Adj R ²	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	رشاقة إتخاذ القرار
*0.017	2.412	0.148	0.068	0.163	التفويض	0.000	184.840	4/235	0.722	0.759	0.871 ^a	
*0.000	5.084	0.363	0.068	0.343	المشاركة							
*0.000	4.403	0.243	0.054	0.238	التدريب							
*0.003	3.022	0.191	0.060	0.181	التحفيز							

* دال عند مستوى (0.05)

T الجدولية = 1.98

F الجدولية = 2.38

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد التمكين تمارس تأثيراً معنوياً على مستوى رشاقة إتخاذ القرار، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (184.840) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغة (0.759) وهذا يعني أن 75.9% من الاختلافات الحاصلة في رشاقة إتخاذ القرار تعود لتطبيق أبعاد التمكين (التفويض، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز). كما تبين النتائج بأن بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات" كان له الأثر الأكبر على الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة بيتا (0.363)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (5.084) وهي أكبر من القيمة الجدولية وذات دلالة عند مستوى (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "التدريب"، ومن ثم بعد "التحفيز"، "التفويض". مما سبق نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية: **H01.3**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الأردن.

جدول (17-4) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التمكين على رشاقة الممارسة

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	Adj R ²	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.074	1.796	0.112	0.066	0.118	التفويض	0.000	177.535	4/235	0.756	0.751	0.867 ^a	رشاقة الممارسة
*0.000	7.235	0.525	0.066	0.474	المشاركة							
*0.000	4.400	0.247	0.052	0.231	التدريب							
0.508	0.663	0.043	0.058	0.038	التحفيز							
* دال عند مستوى (0.05)												
T الجدولية = 1.98						F الجدولية = 2.38						

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد التمكين تمارس تأثيراً معنوياً على مستوى رشاقة الممارسة، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (177.535) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغة (0.751) وهذا يعني أن 75.1% من الاختلافات الحاصلة في رشاقة الممارسة تعود لتطبيق أبعاد التمكين (التفويض، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز). كما تبين النتائج بأن بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات" كان له الأثر الأكبر على الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة بيتا (0.525)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.235) وهي أكبر من القيمة الجدولية وذات دلالة عند مستوى (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "التدريب"، ومن ثم بعد "التفويض"، "التحفيز". مما سبق نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن، كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات والتحفيز على رشاقة الممارسة لأن المعنوية بلغت (0.074)، (0.508) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (التمكين)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل (التمكين) تراوحت ما بين (3.60-3.78) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة ومتوسطة، وقد حصل بعد (التدريب) على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد (التحفيز) على أدناها بدرجة متوسطة، وبلغ المؤشر العام (3.66)، مما يدل على أن مستوى تمكين موظفي شركات التأمين في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزعيبي والهزايمة، 2019) ودراسة (العبدالله، 2018).

وترى الباحثة بان هذا يشير الى اهتمام شركات التأمين في الأردن بالتمكين الوظيفي بكافة أبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) لما لها من أثر على الرقابة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (الرقابة التنظيمية)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير التابع (الرقابة التنظيمية) تراوحت ما بين (3.82-3.67) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة، وقد حصلت (رقابة الممارسة) على أعلاها بدرجة مرتفعة، و(رقابة إتخاذ القرار) على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (3.76)، مما يدل على أن مستوى الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (أبو هلال، 2021).

وترى الباحثة بان هذا يشير الى اهتمام شركات التأمين في الأردن بالرقابة التنظيمية بكافة أبعادها (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة) لما لها من أثر كبير تطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

نتائج أسئلة الدراسة

الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل:

تبين أن المؤشر العام لبعده (تفويض الصلاحيات) قد بلغ (3.64) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة متوسطة من تفويض الصلاحيات لموظفي شركات التأمين في الأردن. وهذا يدل على أن التفويض يساهم في زيادة تحمل المسؤولية لدى الموظفين في شركات التأمين، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alhozi, el al 2021) ودراسة (الزعيبي والهزايمة، 2019).

تبين أن المؤشر العام لبعده (المشاركة في إتخاذ القرارات) قد بلغ (3.61) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة متوسطة من مشاركة موظفي شركات التأمين في الأردن في إتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن موظفي شركات التأمين يشاركون في حل بعض المشكلات في الشركة في ضوء المتاح لهم، كما أنهم يشاركون بشكل إيجابي في تحسين العمل داخل الشركة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alhozi, el al 2021) ودراسة (الشوابكة، 2017).

تبين أن المؤشر العام لبعده (التدريب) قد بلغ (3.78) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من التدريب لموظفي شركات التأمين في الأردن، وهذا يدل على أن شركة التأمين توفر للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، وتتبنى الشركات خطط واضحة من أجل تدريب وتعليم الموظفين مهارات مختلفة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبدالله، 2018).

تبين أن المؤشر العام لبعده (التحفيز) قد بلغ (3.60) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة متوسطة من التحفيز لموظفي شركات التأمين في الأردن، وهذا يدل على أن الحوافز المعنوية تساهم بتعزيز ولاء الموظفين للشركة، كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف يتناسب بدرجة متوسطة مع الجهد التي يبذله في العمل، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبدالله، 2018).

الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير التابع:

تبين أن المؤشر العام للبعد المعرفي قد بلغ (4.16)، مما يدل على درجة مرتفعة للبعد المعرفي لمؤسسة الضمان الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تمتلك إداريين ذوي سمعة إدارية متميزة، كما ساهمت المؤسسة بتقديم خدمات الكترونية واكبت حاجات الجمهور.

تبين أن المؤشر العام لبعد (رشاقة الإستشعار) قد بلغ (4.16) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة لرشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن، وهذا يدل على أن شركات التأمين توفر قواعد بيانات ومعلومات للتنبؤ بالآزمات، كما تقوم الشركات بمراجعة بيئة أعمالها لتقدير الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو هلال، 2021) ودراسة (عبدالله وبلال، 2021) ودراسة (النشيلي، 2020).

تبين أن المؤشر العام لبعد (رشاقة إتخاذ القرار) قد بلغ (3.76) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من رشاقة إتخاذ القرار في شركات التأمين في الأردن، وهذا يدل على أن شركات التأمين توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما تقوم الشركات بالأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية للشركة عند اتخاذ القرارات، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالله وبلال، 2021) ودراسة (النشيلي، 2020).

تبين أن المؤشر العام لبعد (رشاقة الممارسة) قد بلغ (3.82) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الأردن، وهذا يدل على أن شركات التأمين تستطيع إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب، كما تستطيع الشركات اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو هلال، 2021) ودراسة (النشيلي، 2020).

نتائج إختبار فرضيات الدراسة

تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن.

تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن، كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على رشاقة الإستشعار لأن المعنوية بلغت (0.105) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في رشاقة الإستشعار في شركات التأمين في الأردن، كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات والتحفيز على رشاقة الممارسة لأن المعنوية بلغت (0.074)، (0.508) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بعدد من التوصيات على النحو التالي:
- ضرورة منح الموظفين تفويض للصلاحيات من أجل إتمام أعمالهم بشكل ملائم.
 - ضرورة منح الموظفين كافة الصلاحيات دون الرجوع إلى رؤسائهم.
 - يجب على الشركات أن توفر للموظفين الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية وأن تتقبل كافة المقترحات منهم.
 - يجب توفير فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل لكافة الموظفين من خلال توفير دورات تدريبية بشكل مستمر.
 - يجب تبني خطط واضحة من أجل تدريب وتعليم الموظفين مهارات مختلفة.
 - يجب على الشركات أن تقوم بإعتماد طرقا علمية حديثة في منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.
 - يجب على ادارات الشركات أن تتقبل كافة المقترحات من الموظفين.
 - ضرورة تنفيذ دورات تدريبية للموظفين في التعامل مع مختلف الأزمات.
 - ضرورة قيام الشركة بمراجعة بيئة أعمالها لتقدير الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها.
 - ضرورة قيام الشركة بالأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية للشركة عند اتخاذ القرارات.
 - ضرورة تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.
 - ضرورة اهتمام إدارات الشركات بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية حول أهمية الثقافة التنظيمية (رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة إتخاذ القرار)، لما لها من دور في الإرتقاء بمستويات الأداء.
 - يجب على الشركات إعطاء مفهوم التمكين والرشاقة التنظيمية الأولوية في العمل كونها أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها النوظفين.
 - ونظرا للأهمية التي يكتسبها أثر التمكين الوظيفي على الرشاقة التنظيمية في قطاع التأمين، هذا ما يفتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وعمقا في المستقبل، يمكنها إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك من خلال التطرق لأحد هذه النقاط التالية:
 - أثر التمكين على الرشاقة التنظيمية في القطاع المصرفي الأردني.
 - دور التمكين الإداري في تحقيقي الم
 - يزة التنافسية في شركات التأمين.
 - دور الرشاقة التنظيمية في تحقيقي الأهداف التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- الإتحاد الأردني لشركات التأمين. (2022). قائمة شركات التأمين العاملة في الأردن لعام 2022.
- إسماعيل، محمود حسن. (2011). مناهج البحث العلمي، ط1. (القاهرة-مصر): دار الفكر العربي.
- بشير، زغلول (2003). دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، ص92.
- البناء، مأمون (٢٠١٧). المهارات الإحصائية للباحث التربوي مع أمثلة تطبيقية في SPSS، ط ١، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- هبية، طاهر. (2019). دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، دراسة ميدانية في مصنع اطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٧، العدد ١، ص 26-29.
- بو سالم، أبو بكر. (2017). التمكين الاداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 3، العدد 1، ص 22.
- تدرانت، فاطمة، (2015). أثر التمكين الاداري على تحقيق الابداع الاداري. دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة ام البواقي. الجزائر.
- الجادري، عدنان، وأبو حلو، يعقوب (2015). الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط 1، مكتبة الجامعة، الشارقة.
- جمال الدين، نجوى، والحبسية، رضية، وحامد، نجلاء. (2015). التمكين الاداري: المفهوم والابعاد، مجلة العلوم التربوية، المجلد 23، العدد 3 الجزء الأول، ص 453-482.
- جوال، محمد. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 33-35.
- الحاج، عرابية، ونعيمة، رجيبي. (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، ص 161-172.
- حسنين، منار. (2015). درجة التمكين الاداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص 69-80.
- الحوامدة، نضال، والفرلة، إسرائ. (2020). أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 6، العدد 2.
- الدباغ، ايناس نهاد. (٢٠١٧). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث استطلاعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- دليل شركات التأمين العاملة في سوق التأمين الأردني، (2021). الإحصائية الشهرية الصادرة عن إدارة التأمين - وزارة الصناعة والتجارة والتموين، معلومات عامة عن الشركات - المؤشرات المالية للشركات.
- دودين، حمزة (٢٠١٨). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، ط ٣، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الرخيص، مها، والرخيص، فاطمة. (2020). أثر النماذج الحديثة لأدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات: دراسة تحليلية وصفية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد 4، العدد 11.
- الزعبي، محمد، والهزايمة، احمد. (2019). أثر التمكين الاداري في تحسين الاداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الاردنية (أورانج)، المجلة العربية للادارة، المجلد 39، العدد 3، ص 68-83.
- أبو زيد، سليم (٢٠١٨). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS IBM)، ط ١، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- سلامة، سلامة، (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية، المجلد 2، العدد6، ص54.
- السلمي، بدر. (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص98-112.
- سيكاران، أوما، (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، (الرياض - السعودية)، العدد ١٤.
- الشمري، أحمد والزيادي، سحر. (٢٠١٨). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد ٧، العدد ٢٦.
- الشوابكة، خالد، (2017). أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد2.
- العامري، علاء الدين، وال فيحان، إيثار، (2016). عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمي، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية -مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد22، العدد88، ص78.
- عبد الحميد، محمد. (2000). نظريات الإعلام والاتصال واتجاهات التأثير، القاهرة: عالم الكتب.
- عبدالله، عبد العزيز، وبلال، محمد، (٢٠٢١). أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجنيقية، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، السنة الثانية، العدد الثالث.
- العبدالله، معن. (2018). أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق
- عبد الوهاب، احمد. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد ٣، العدد ٨.
- العجري، دينا فاروق، (٢٠١٧). الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- العزاوي، شفاء، والدباغ، إيناس. (٢٠١٩). تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٧، الجمهورية العراقية.
- عقبة، حبة. (2016). أثر التمكين الاداري على جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، ص38-51.
- عمر، دعاء، (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد3، العدد١.
- أبو عمرة، هشام، الزطمة، نضال، أبو دان، ميسرة. (2017). ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد4، ص13-14.

- عيسى، عبد الناصر. (2016). التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقاً على جامعة الجوف، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 7، العدد 22، ص 1-20.
- غازي، علي. (2018). الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 160، ص 9.
- القاضي، نعيم. (2018). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 38، العدد 1، ص 114.
- المتوكل، قاسم. (2011). تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، ص 66-72.
- محمدي، عمر. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 41.
- مخدوم، هند. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 3.
- المسعودي، وجدان، والقريشي، سوزان. (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الرابع، العدد 36.
- المشهداني، سعد. (2017). مناهج البحث الإعلامي. ط 1. (لبنان- بيروت) دار الكتاب الجامعي.
- الماضي، أشواق، والشنيفي، نجلاء. (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الإرتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4.
- مراد، سامي، وسلام، شرين. (2019). أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 - دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، ص 46-66.
- الموسوعة الأردنية. (1989). الاقتصاد الأردني، الجزء الثالث، اصدار دار الكرم لل نشر والتوزيع عام 1989، عمان - الأردن.
- النشيلي، حلبي، (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3.
- أبو هلال، رمزي، (2021). أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- هيئة التأمين الأردنية. (2018). التقرير السنوي السابع عشر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Aghdie, S. (2014). Investigating the level of Empowerment in Employees and its Relations with Organizational Factors, International Review of Management and Business Research, Vol 3, No 3, p38.

- Ahmed, Kamal Abdel Wahab. (2016). Improving the administrative performance of the faculties of Jazan University in light of the organizational agility approach, Journal of Educational Administration, Vol. 3, No. 8, pp: 15-116.
- Alhadid, A.Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance, International Review of Management and Business Research, Vol. 5 No.1.
- Alhozi, N., Hawamdeh, N. & Edenat, M. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan, International Business Research; Vol. 14, No. 2.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance, Personnel Review, Vol. 47, No. 1, pp: 257-274.
- Baskarada, S., and Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26, No. 2, pp: 331-342.
- Chamanifard. R, Nikpour. A, Chamanifard. S, Nobarieidishe. S., (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran, Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 1, pp: 199-207.
- Demirkıran, M. & Taşkaya S. (2016), Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress: A Research on Hospital Employees, International Journal of Scientific Study, March 2016, Vol 3, No. 12, p 31.
- Diab, S. (2017). The Impact of Empowerment on the Organizational Creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health (An Empirical Study), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 12, p 20.
- El Nsour, J. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage, Journal of Governance and Regulation, Volume 10, No. 1.
- Estanesti, S. (2015). The Survey of the Relationship between Employee's Empowerment with Organization's Agility, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 8.
- Field, Andy, (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, (4thed). SAGE Publications.
- Ghoul, D. (2015). The Impact of Employee Commitment on Organizational Development, An Applied Case on FWU, Journal of Social Sciences Volume9, Issue2, Pakistan.
- Gujarati, D.N. and Porter, D.C. (2010). Econometría. McGraw-Hill, México.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L. (2018). Multivariate Data Analysis (8thed): Cengage Learning EMEA.
- Khoshlahn M. and Ardabili, F.(2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership

- Li, X., & Holsapple, C. W.(2018). Entrepreneurial Work Design for Organization Agility, Journal of Management Policy and Practice, 19(3), 35-49.
- Li, Y., Wei F., Ren, S. & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 4, pp: 422 - 438
- Linn, Robert. L, and Gronlund, Norman, E, (2012). Measurement and Assessment in Teaching, (11th ed) Prentice Hall.
- Sekaran, U & Bougie, R., (2013), Research Methods For Business: A Skill –Building Approach, 6th, John Wiley & Sons.
- Al-Suhimat, A. (2016). The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol. 2, No. 10, pp:70- 78.
- Yasothai, R., Jauhar, J. & Bashawir, A. (2015). A Study on The Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal, International Journal of Liberal Arts and Social Science, vol.3 No.1, p92-104.