

- أ -



أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق
الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية

The Effect of Strategic Flexibility on the Relationship Between
Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage in
Jordanian Insurance Companies

إعداد

روان باسم عيد الشريف

401210027

إشراف

الدكتور سامر الدحيات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2015 م

- ب -

تفويض

أنا الموقعه أدناه "روان باسم عيد الشريف" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد
نسخ من رسالتي المعنونة "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم
الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية" للمنظمات
الجامعة أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: روان باسم عيد الشريف

 التوقيع:

التاريخ: 6 / 1 / 2015 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة
التنافسية في شركات التأمين الأردنية

وأُجيزت بتاريخ 21 / 12 / 2014 م

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
الدكتور سامر الدحيات	رئيساً ومشرفآً	الأردنية
الدكتور اسعود المحاميد	عضوًداً داخليًّا	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور مروان النسور	عضوًداً خارجيًّا	البلقاء التطبيقية

شكر وتقدير

الحمد والشُّكر لله، أَنْعَمَ عَلَيَّ بِنْعَمَ لَا تُحْصَى وَلَا تُتَدَّعُ، وَالْحَمْدُ وَالشُّكْرُ لِهِ سُبْحَانَهُ
أَنْعَمَ عَلَيَّ بِالْعَزِيمَةِ وَالصَّابَرَ، وَسَهَّلَ عَلَيَّ هَذِهِ الْدِرَاسَةَ.

وَعِرْفَانًاً مِّنِي بِأَصْحَابِ الْفَضْلِ ... أَنْقَدْمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ التَّقْدِيرِ وَالإِمْتَانِ إِلَى
الدُّكْتُورِ سَامِرِ الدِّحِيَاتِ الْمُشْرِفِ عَلَى رِسَالَتِي، صَاحِبِ الْقَلْبِ الْحَانِيِّ، وَالْيَدِ الْمُعَطَّاءَ،
وَالْعَقْلِ النَّيْرِ وَالْخِبْرَةِ الْوَاسِعَةِ، وَالنَّفْسِ الْمُتَوَاضِعَةِ، الَّذِي لَمْ يَبْخُلْ عَلَيَّ بِنِصَائِحِهِ الْعِلْمِيَّةِ
الْقِيمَةِ، وَتَوْجِيهِهِ السَّدِيدَةِ، الَّذِي مَنْحَنِي مِنْ وَقْتِهِ وَجْهَهُ الْكَثِيرَ، مَا كَانَ لَهُ أَكْبَرُ الْأَثْرِ
فِي إِنْارَةِ دُرْبِيِّ وَإِرْشَادِيِّ إِلَى مَا فِيهِ الصَّوَابُ، وَتَمْكِينِي مِنْ إِتْمَامِ هَذِهِ الْدِرَاسَةِ، الَّتِي رَعَاهَا
مِنَ الْبَدَائِيَّةِ، إِلَى أَنْ خَرَجْتُ بِالشُّكْلِ الَّذِي هِيَ عَلَيْهِ الْآنُ.

وَاعْتِرَافًاً بِالْفَضْلِ يُسَعِّدُنِي أَنْ أَنْقَدْمُ بِعَظِيمِ الشُّكْرِ وَالإِمْتَانِ إِلَى كُلِّ الْأَخْوَةِ
وَالْأَصْدِقَاءِ الَّذِينَ سَانَدُونِي.

وَاللَّهُ وَلِي التَّوْفِيقُ

الإِهَادَاءُ

أهدي هذا العمل المتواضع إلى
والدي العزيز الذي علمني أدب الحياة ورباني لأكون عنصراً فاعلاً
لوطني وبلادي، مكباً على نشر الخير والمعرفة
أمي قرة عيني ذات العطاء الذي لا ينضب
إخواني وأخواتي سndي وأملي
كل من علمني حرفًا سناً برقه يضيء دربي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
حـ	قائمة المحتويات
كـ	قائمة الجداول
نـ	قائمة الأشكال
سـ	قائمة الملحق
عـ	الملخص باللغة العربية
صـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<p style="color: red;">الفصل الأول</p> <p style="color: red;">المقدمة العامة للدراسة</p>
2	(1 . 1) : التمهيد
3	(2 . 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	(3 . 1) : أهداف الدراسة

- ز -

7	(4 . 1) : أهمية الدراسة
9	(5 . 1) : أنموذج الدراسة وفرضياتها
11	(6 . 1) : حدود الدراسة
12	(7 . 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
15	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
16	(1 . 2) : المقدمة
17	(2 . 2) : التعلم الاستراتيجي
28	(3 . 2) : المرونة الاستراتيجية
38	(4 . 2) : الميزة التنافسية
47	(5 . 2) : العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية
48	(6 . 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
63	(7 . 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
64	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
65	(1 . 3) : المقدمة
65	(2 . 3) : نوع وطبيعة الدراسة
66	(3 . 3) : منهج الدراسة
66	(4 . 3) : مجتمع الدراسة

68	(5 . 3) : وحدة التحليل
69	(6 . 3) : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة التحليل
74	(7 . 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
77	(8 . 3) : المعالجات الإحصائية المستخدمة
80	(9 . 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
91	الفصل الرابع وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
92	(1 . 4) : المقدمة
92	(2 . 4) : وصف متغيرات الدراسة
113	(3 . 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
110	(4 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة
132	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
133	(1 . 5) : المقدمة
133	(2 . 5) : نتائج الدراسة ومناقشتها
136	(3 . 5) : التوصيات
140	قائمة المراجع
141	أولاً: المراجع العربية
146	ثانياً: المراجع الأجنبية
155	قائمة الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل . الجدول
32	المرونة الاستراتيجية وفقاً لمادة التباين ونطاقه وسرعته	1 . 2
67	شركات التأمين الأردنية عينة الدراسة	1 . 3
69	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	2 . 3
70	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	3 . 3
71	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	4 . 3
72	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	5 . 3
73	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	6 . 3
74	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المستوى الإداري	7 . 3
89	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	8 . 3
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة	1 . 4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة	2 . 4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة	3 . 4

- ل -

101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة	4 . 4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة	5 . 4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة	6 . 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل . الجدول
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة	7 . 4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة	8 . 4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة	9 . 4
114	نتائج اختبار تضم خ التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	10 . 4
116	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية	11 . 4
119	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية	12 . 4
121	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية	13 . 4
127	نتائج تحليل المسار لتأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية	14 . 4
130	التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة مجتمعة ونتائج المواجهة التامة للتأثير الكلي	15 . 4

- ن -

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل . الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 . 1
35	أنواع المرونة الاستراتيجية	1 . 2
83	التحليل العاملی التوكیدی للتعلم الاستراتیجی بابعاده	1 . 3
85	التحليل العاملی التوكیدی للمرونة الاستراتیجی بابعادها	2 . 3
88	التحليل العاملی التوكیدی للميزة التنافسیة بابعادها	3 . 3
131	معاملات تأثير الأنماذج المقترن	1 . 4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
159	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
157	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

الملخص

أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية

إعداد

روان باسم عيد الشريف

إشراف

الدكتور

سامر الدحيات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرنة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم استخدام اسلوب الدراسة المسحية، حيث تم إستهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20). وتم استخدام كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية. كما توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية. كما أثبتت الدراسة وجود تأثير وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التفاضلية.

وفي ضوء النتائج توصى الدراسة بأهمية الإستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجيهه أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى تتمكن تلك الشركات من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولاً إلى تحقيق الميزة التفاضلية.

ABSTRACT

The Effect of Strategic Flexibility on the Relationship Between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies

Prepared by

Rawan Bassem Eid AL-Shareef

Supervisor

Samer AL-Dahiyat

The study aimed to investigate the effect of Strategic Learning in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies and the mediating role of Strategic Flexibility on the Relationship between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage. The study using the survey method. The study consists of Jordanian Insurance Companies in Amman capital includes (20) company. The study using the Multiple Regression and path analysis to tasting study hypotheses. The study were reached a number of results: there is a significant effect of Strategic Learning (strategic knowledge creation, strategic knowledge distribution, strategic knowledge interpretation and strategic knowledge implementation) on Strategic Flexibility and in achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies, there is a significant effect of Strategic Flexibility (Resource Flexibility and Capability Flexibility) in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies, The study also demonstrated there is a significant

- ف -

mediate effect of Strategic Flexibility in the relationship between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage.

The study recommended importance of benefiting from knowledge related to external environment, which is collected and analyzed by the insurance companies through directing the activities of these companies towards identifying resources and capabilities which must be developed and constructed to can those companies to respond effectively to the requirements of their environment toward achieving competitive advantage.

الفصل الأول

المقدمة العامة للدراسة

(1 . 1) : التمهيد

(2 . 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 . 1) : أهداف الدراسة

(4 . 1) : أهمية الدراسة

(5 . 1) : أنموذج الدراسة وفرضياتها

(6 . 1) : حدود الدراسة

(7 . 1) : التعريفات الإجرائية

١ . ١) التمهيد

شهدت بيئه الأعمال تحولات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية والسلبية على منظمات الأعمال وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها التنافسية. وهنا يثار تساؤلان مفادهما: لماذا يكون لبعض المنظمات القدرة على النجاح والتتفوق على منافسيها، في حين يخفق البعض الآخر في ذلك، كما تثار تساؤلات أخرى تتعلق بالعوامل التي تمكن بعض المنظمات من الاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التحولات السريعة لبيئة الأعمال؟ (Shimizu & Hitt, 2004).

تعتبر المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئة المحيطة بها، والتي تتألف من مجموعة من العوامل القوي الإجتماعية والإقتصادية والتشريعية والسياسية ذات العلاقة بالمنافسة. وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة ذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن تتسلح بالمعرفة والتعلم الضروريين اللذين يتیحان الإستغلال الأمثل لتلك الفرص. من هنا، تعتبر قدرات التعلم الاستراتيجي الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المقدمة لزيانها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق إبداعاً مستمراً يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة (Daft, 2001).

لا يكفي أن تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح مستمرة لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها وتنافسيتها، وإنما ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وإمكانياتها بشكل يمكنها من إستغلال الفرص المتاحة الإستغلال الأمثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

وفي ضوء ما تقدم، ونظراً للعقبات التي تشهدها البيئة التنافسية الشديدة لقطاع التأمين الأردني والتحديات التي تواجهها ممثلة بالتعلم وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى التحلي بمرونة استراتيجية عالية، فإنه بات من الضروري إدراك الأثر المحتمل للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور المحتمل للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذا الأثر.

١ . ٢) مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لما تشهده البيئة التنافسية من تغيرات وتحديات شديدة تجاه تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قد أصبح أصعب من ذي قبل. ونتيجة لحاجة شركات التأمين لإجراء مسح مستمر للمتغيرات في البيئة التي تؤثر على عملها من أجل رصد أهم المتغيرات وتوليد معرفة تتعلق بجميع العوامل والقوى التي تؤثر بشكل رئيسي على أعمال الشركة من حيث أسواقها وخدماتها. وبهذا فإن منظمات الأعمال مهما كان حجمها ومنها شركات التأمين الأردنية بحاجة إلى التعرف على ما يدور حولها من تغيرات من خلال

الاستثمار في عمليات معرفية تهدف إلى التعرف بشكل دقيق على أهم العوامل والقوى التي تؤثر في طبيعة أعمالها.

ومن ناحية أخرى وعلى الرغم من قيام العديد من المنظمات بإدارة تعلمها من خلال المعرفة الاستراتيجية لديها إلا أن بعض تلك المنظمات قد فشلت في ترجمة المعرفة الناتجة عن دراسة وتحليل بيئتها الخارجية بسبب عدم قدرتها على التكيف والتعامل الفعال مع تلك العوامل وذلك يعود إلى إفتقارها لاستراتيجيات محددة أو جمود في تلك الاستراتيجيات يمنعها من التحرك في الوقت المناسب.

تحتاج منظمات الأعمال ومنها شركات التأمين مهما كان حجمها إلى معرفة ما هو النشاط الذي تمارسه اليوم وكذلك يفترض أن يكون لديها القدرة على الإختيار من بين البدائل المتاحة، وهي تتقدم باتجاه مستقبل مليء بالأحداث والتهديدات. حيث أشار بعض المديرين إلى أن فشل العديد من المنظمات يعود لعدم قدرتها على التكيف البيئي وإفتقارها لاستراتيجيات محددة ومرنة استراتيجية يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ولأن النشاطات سابقة الذكر يحتاج تنفيذها إلى حلقة تعلم بعيدة المدى من قبل المنظمة، أي القدرة على المتابعة بسرعة لتحقيق السبق على المنافسين ومستويات أداء عالية. ولممارسة شركات التأمين الأردنية بعضاً من الاستراتيجيات وامتلاكها لبنية تحتية تمكّنها من أن تصبح منظمات تعلم استراتيجية.

ولكون عمليات التعلم الاستراتيجي لا تضمن بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية، إلا إذا كانت المنظمة قادرة على توظيفها والعمل بموجبها، من هنا جاء مفهوم المرونة الاستراتيجية

الذي يركز على أهمية بناء موارد وقدرات تمكن المنظمة من الإستجابة والتكييف الفاعلين في ضوء نتائج التعلم الاستراتيجي.

من هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وتحديد الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية في هذه العلاقة..

وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

"ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية؟". يشتق منه الأسئلة

الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛

تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في شركات التأمين الأردنية؟

ثانياً: ما مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في شركات التأمين

الأردنية؟

ثالثاً: ما مستوى الميزة التنافسية (استغلال الفرص المتاحة في السوق ؛ مواجهة تهديدات

المنافسين ؛ تخفيض التكاليف) في شركات التأمين الأردنية؟

رابعاً: ما هو أثر التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛

؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية

(إستغلال الفرص المتاحة في السوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ تخفيض التكاليف)

لشركات التأمين الأردنية؟

خامساً: ما هو أثر التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية

؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز المرونة الاستراتيجية

(مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) لشركات التأمين الأردنية؟.

سادساً: ما هو أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة

التنافسية لشركات التأمين الأردنية؟.

سابعاً: هل يوجد أثر وسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي (توليد

المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ

المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية (إستغلال الفرص المتاحة في السوق ؛

مواجهة تهديدات المنافسين ؛ تخفيض التكاليف) لشركات التأمين الأردنية؟.

٣ . ١) : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق

الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين

التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى متغيرات الدراسة (التعلم الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية) في شركات التأمين الأردنية.
2. تحديد أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.
3. تحديد أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية.
4. بيان أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها لشركات التأمين الأردنية.
5. دراسة الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

(٤ . ١) : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل معها، وتتلخص هذه الأهمية من خلال المعطيات الآتية:

1. صياغة أهمية الدراسة في بعدين، البعد النظري متمثلًا بدراسة فلسفية وفق المنظور الإستراتيجي من أجل تحقيق شركات التأمين الأردنية لمزايا تنافسية بالمقارنة مع الشركات المنافسة العاملة في البيئة الاردنية. أما البُعد الثاني فهو عملي ويتجسد بتقديم ما يمكن أن يخدم الشركات المبحوثة لتحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد.

2. تعد الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات

المتعلقة بالمورنة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي، كونها من الموضوعات التي تناولها

الباحثون وبتركيز على كل متغير منفرداً، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.

3. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في

الشركات المبحوثة من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل،

وهيأكلها وزيادة فاعليتها.

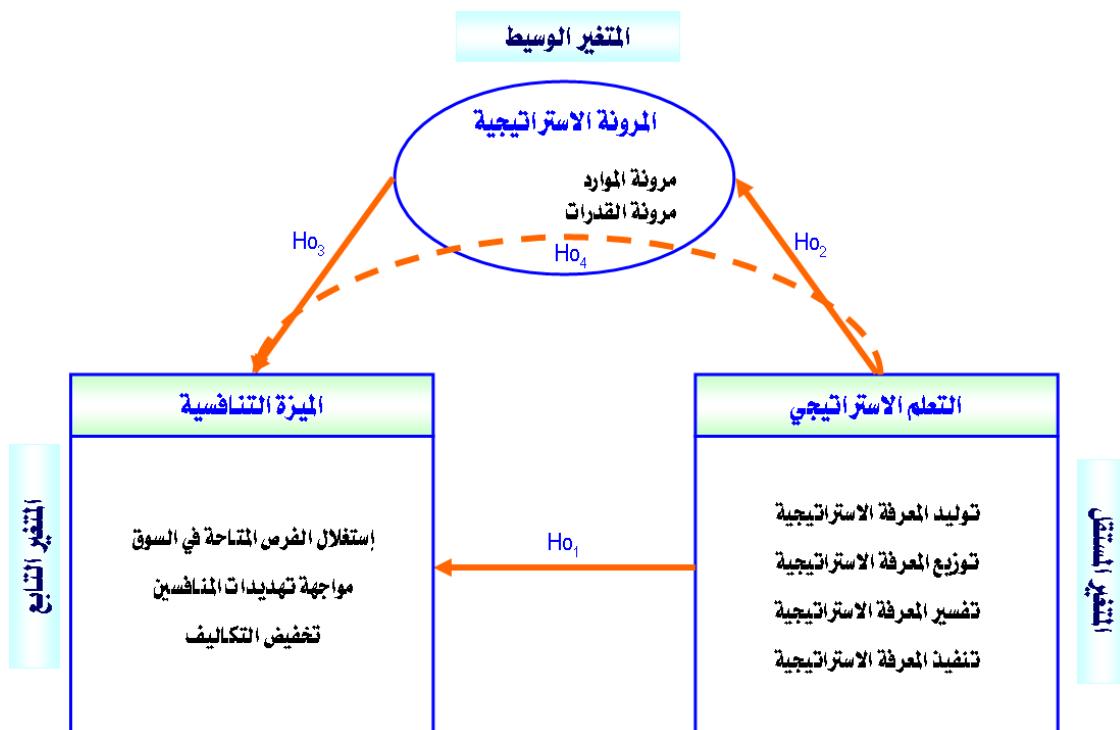
4. في إطار التغيرات البيئية المتتسارعة التي شهدها البيئة الأردنية فإنه على الشركات محل

الدراسة مواكبة تلك التغيرات والتطورات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات

العملاء، مما يضفي على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون الشركات المبحوثة تسهم في توفير

خدمات حديثة.

١ . ٥ : أنموذج الدراسة وفرضياتها



شكل (١ . ١)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

يوضح الشكل (١ . ١) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات أحدهما مستقل والآخر تابع والثالث وسيط. إذ يتضح أن المتغير المستقل والممثل بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده وفيه استندت الدراسة إلى المقياس المحدد من قبل (Sirén, 2012: 497-517). كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير الوسيط الممثل بالمرنة الاستراتيجية ببعديها مرونة الموارد ومرونة

القدرات والذي إعتمدت الدراسة في قياسه بالإستاد إلى (Li, et..al, 2008). وأخيراً، يظهر الشكل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها والتي فيها سيتم الإعتماد على (Sigalas, et..al, 2013: 320–342).

الفرضية الرئيسة الأولى HO₁

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثاني HO₂

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO₃

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة HO₄

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(6 . 1) : حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثل بالوظائف الإشرافية لشركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي تم إنجاز الدراسة فيها وهي الفترة الواقعة من تاريخ 26/1 إلى تاريخ 21/12/2014.

الحدود العلمية: إعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية إلى بعدين مرونة الموارد ومرنة القدرات بالاستناد إلى ما حدده (Li, et..al, 2008). أما ما يرتبط بقياس التعلم الاستراتيجي فقد استندت الدراسة على رأي (Sirén, 2012: 497-517). وفيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية فتم الإعتماد على (Sigalas, et..al, 2013: 320-342).

١ . ٧) : التعريفات الإجرائية

التعلم الاستراتيجي **Strategic Learning** : التعلم الذي تقوم بتمويله شركات التأمين الاردنية دعماً لمبادراتها الاستراتيجية وتحسين قدراتها الاستراتيجية والتي تؤشر عملية تصميم السلوكيات الاستراتيجية (Chiru, 2008: 161). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس التعلم الاستراتيجي بالإعتماد على ما حدده (Sirén, 2012: 497 – 517) من حيث: توليد المعرفة الاستراتيجية **Strategic knowledge Creation**: قيام شركات التأمين الاردنية بالبحث عن المعلومات والمعرفة التي تريدها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية او الخارجية.

توزيع المعرفة الاستراتيجية **Strategic knowledge Distribution**: إتاحة شركات التأمين الاردنية المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها.

تفسير المعرفة الاستراتيجية **Strategic knowledge Interpretation**: العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك من قبل العاملين في شركات التأمين الاردنية,

تنفيذ المعرفة الاستراتيجية **Strategic knowledge Implementation**: جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة شركات التأمين الاردنية وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

المرونة الاستراتيجية **Strategic Flexibility**: قابلية شركات التأمين الأردنية لتحديد التغيرات

في البيئة الخارجية، لعرض حشد الموارد باتجاهات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات

(Shimizu & Hitt, 2004:45). وتم قياسها من خلال البعدين التاليين:

مرونة الموارد Resource Flexibility: التي تشير إلى قدرة شركات التأمين الأردنية على

التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وموارد مالية ومادية وبشرية ومعرفية ومهارات، ما

يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية من خلال أنظمه إدارية مختلفة (Li, et..al,

. 2008).

مرونة القدرات Capability Flexibility، تشير إلى قدرة شركات التأمين الأردنية من

الإستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها (Li, et..al,

. 2008).

الميزة التنافسية **Competitive Advantage**: قدرة شركات التأمين الأردنية على تقديم

خدمات للزبائن بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن (Sigalas, et..al, 2013 :

342-320) وسيتم قياسها من خلال:

إستغلال الفرص المتاحة في السوق Exploitation of market opportunities، قدرة

شركات التأمين الأردنية على إستغلال الفرص السوقية بالملاءمة مع قدراتها وإمكاناتها

(Sigalas, et..al, 2013)

مواجهة تهديدات المنافسين Neutralization of competitive threats، قدرة شركات

التأمين الأردنية على مجابهة المنافسين والتصدي لمبادراتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيد

.(Sigalas, et..al, 2013)

تخفيض التكاليف Reduction of costs، قدرة شركات التأمين الأردنية على تدنية

تكاليف عملياتها التشغيلية .(Sigalas, et..al, 2013)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 . 2) : المقدمة

(2 . 2) : التعلم الاستراتيجي

(3 . 2) : المرونة الاستراتيجية

(4 . 2) : الميزة التنافسية

(5 . 2) : العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

(6 . 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(7 . 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١ . ٢) المقدمة

كان للتحول في الاقتصاد المعاصر والنمو المتتسارع الذي شهدته قطاعات منظمات الاعمال خلال عقد الخمسينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر سبباً في زيادة حجم الاعمال ونوعها. وتطلب ذلك بروز الاهتمام الكبير بالنواحي الإدارية المعاصرة، نتيجة الإبداع المستمر، التغيير التكنولوجي، التوسيع وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي إمتدت إلى جميع أنشطة منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية.

يعد التعلم الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير. وهما أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، فالمرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال تعد أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسدة بالسرعة والقدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، إذ تعمل على ربط مكونات المنظمة بقدراتها ومواردها، وكذلك الإهتمام بتنظيم التعلم الاستراتيجي حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى منظمات تعلم على نحو يساعدها على الإستجابة لطلبات المتعاملين معها، وكذلك تعمل تلك المنظمات بآليات تبادل المعلومات وإدارة الشراكة الاستراتيجية في بيئه المنافسة العالمية والدولية والمحليه، ويعتمد ذلك على تشخيص مجالات إستثمار التعلم الاستراتيجي بأبعاده التي تحتاجها تلك المنظمات (الطائي والخفاجي، 2009).

وأكّد العديد من الباحثين بأن المنظمات يجب أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار، وقدرة أيضاً على إحداث التحول الدائم مع إستدامة إدراكتها لغاياتها واتجاهها، ووصفوا

المنظمات التي تسعى إلى تجديد نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية بأسماء وأوصاف عبرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعى للبقاء ابتداءً من المنظمة ذاتية التقييم (أو المقيمة لذاتها) مروراً بالمنظمة المتعلمة وصولاً وبالتالي إلى التعلم الاستراتيجي. وأشار كل من (Clarke & Clegg, 2000: 62) إلى أن النماذج الإدارية الجديدة تتجه بشكل متزايد نحو ارتباط صفة التعلم الاستراتيجي بالأداء العالي في عالم يزداد تعقيداً وتغييراً.

من هنا، جاء هذا الفصل ليتضمن عرضاً نظرياً وفهومياً لمضامين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالإضافة إلى إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة. واخيراً، بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية.

٢ . ٢) : التعلم الاستراتيجي

٢ . ٢ . ١) : مفهوم وأهمية التعلم الاستراتيجي

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقود الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الاشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء التنظيم، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Wyer, et..al, 2010: 14).

وأشار (Voronov,2008: 196) بأن التعلم يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة. ووفق هذا المفهوم فإن التعلم يعبر عن نشاط Activity وعملية Process التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم. ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغييراً سريعاً، عكس ظلالة على المجالات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم للمنظمات بشقيها السمعي والخدمي، ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية (الكبيسي،2004 : 98 . 99):

1. الانفجار المعرفي، فثورة المعلومات وعصر التكنولوجيا المدعم بالعقل المترابطة الذكاء ساعدت على الإنفجار المعرفي المتتسارع الذي أصبحت بموجبه المعرفة والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاثة أو أربع سنوات.
2. التغير التقني، إذ شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وترتبط على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة. وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث، وترتبط عليها ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3. التنافس، إذ أن أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرنة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعرف وتوظيفها وتسويقها.

4. التغير الاجتماعي، حيث أن التغير الاقتصادي والثقافي تركاً آثاراً واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغيير القيم والأذواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وآمنة، ونحو مشاركة فاعلة، وتعويضات مجانية أثناء الخدمة وعند انتهاءها، مقابل تعهدهم بالولاء والإلتزام للمهن والمنظمات التي يعملون فيها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.

5. الحصول على الامتيازات التنافسية والاستثمارية التي يجب أن تدرك المنظمات اضطرارها إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها، والتي تكتسب بها المعرفة، إلى تطوير قدرتها على التعلم بشكل أفضل وأسرع من مجالات نجاحها ومجالات فشلها، من داخل وخارج نطاق منظماتها. كما ستحتاج المنظمات إلى تغيير مستمر لتصبح منظمات يقوم فيها كل فرد وكل جماعة بزيادة

قدراتهم على التكيف والإنتاج، وعندما يتمكن الأفراد من زيادة قدراتهم على التعلم، سيكونون

قادرين على تجنب الانفراط (Dierkes & et..al, 2002:11).

لقد قدم العديد من الباحثين تعريفات لتوسيع مفهوم التعلم الإستراتيجي، إذ عرفه

(Morrison, 1993: 843-857) بكونه العملية التي تدرك بوساطتها المنظمة بيئتها بطرق

توسيع من نطاق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أو حجم الموارد وعدد الأفعال المتوفرة

لديها لمعالجة هذه الأهداف.

ويرى (Kuwada, 1998: 719-736) بأنه تعلم منظمي من شأنه أن يحسن القدرة

الإستراتيجية للمنظمة، ويغير الافتراضات الأساسية التي تشكل آلية التوليد المستمرة التي

تنشئ عملية التصميم للسلوك الإستراتيجي.

ويؤكد (Henderson, et..al, 1998: 120-135) بأنه عملية تعزز الإبداع الأساسي

المتواصل على الأمد البعيد، والاستكشاف الذي يتركز على أحداث ونشاطات مستقبلية

متوقعة.

فيما يعني التعلم الإستراتيجي عند (Thomas, et..al, 2001: 330-345) تعين أسبقية

لمجالات التعلم مبنية على افتراضات إستراتيجية عملية، أي على المنظمات التي ترغب في

تعزيز قدرتها في التعلم الإستراتيجي أن تفهم أين تقع من هذا بعد وتأخذ ذلك في الحسبان

عند دراستها لمدى دقة تصميم عمليات التعلم الخاصة بها. وبذلك يكون للتعلم الإستراتيجي

أوجه مختلفة تشمل على محفظة من العمليات والرؤى، إذ أن عمليات التعلم الإستراتيجي

يمكن أن تقوم بضبط عملية اكتساب المعرفة التي تعمل على رفع مستوى المنظمة من خلال إعدادها لعمل إستراتيجي مستقبلي.

ويشير (Thite, 2004: 28-44) بأنه إستراتيجية تهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية. أما (السالم، 2005: 70) فيشير إلى أن التعلم الإستراتيجي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتوجه نحو استثمارها لصالح المنظمة، ومن ثم العمل على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة، وهي توجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبذلك يركز هذا النوع من التعلم بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار تلك المتغيرات.

ويرى (Berghman, 2006: 36) أن التعلم الإستراتيجي عملية دقيقة قابلة للتكرار من أجل إيجاد وتنمية مبادرات عمل جديدة عبر الزمن.

ويؤكد (Chiru, 2008: 161) أن التعلم الإستراتيجي يهدف إلى توليد التعلم دعماً للمبادرات الإستراتيجية وتحسين القدرة الإستراتيجية للمنظمة التي تؤشر عملية تصميم السلوكيات الإستراتيجية.

أما بخصوص أهمية التعلم الإستراتيجي فيشير بعض الباحثين ومنهم (Thomas, et..al, 2001: 330-345) إلى أن التعلم الإستراتيجي يعدّ أرضيةً تقدم روئي حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتفسير وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

فيما يبين (Berghman, 2006: 40) أن التعلم الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الدينامية للمنظمة، ومن ثم القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الإستراتيجي فيها.

ومن خلال ذلك يرى (Tallon, et..al, 2007: 122-134) أن التعلم الإستراتيجي يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها عملها. وفي إطار ذلك يشير (الخاجي، 2005: 1-12) إلى أن التعلم الإستراتيجي يؤدي دوراً فاعلاً في تجسيد القيمة الإستراتيجية للمنظمة.

ويؤكد (Morales and Montes, 2006: 23-35) على أن تنفيذ عملية التعلم الإستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد، وتولد أداءً متوقعاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي.

٢ . ٢ . ٢) : أبعاد التعلم الإستراتيجي ومؤشرات قياسه

تعددت النماذج التي تناولت التعلم الإستراتيجي تبعاً لاختلاف الباحثين وخصائصهم وهدف كل منهم من تبني مفهوم التعلم الإستراتيجي. فيرى (Crossan & White, 1999) أن التعلم الإستراتيجي يمر بمراحل أربع هي الحدس Intuition، والتفسير Interpretation، والتكامل Integration والمؤسسية Institutionalization.

إذ حدد (Goh,1998) أن هنالك خمسة ابعاد رئيسية للتعلم الاستراتيجي هي وضوح الهدف والرؤية، والقيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية، المساعدة للتجربة والاختبار، والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة، والعمل الجماعي التعاوني. وبين (Moilanen,2001) خمسة مجالات رئيسية للتعلم وهي القوى الدافعة Driving Forces وايجاد الاهداف Finding Purpose والاسفهام Questioning والتمكين Empowerment والتقييم Evaluation .

وحدد (Milton,2003: 173 – 181) سبعة ابعاد للتعلم الاستراتيجي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي وهي التعلم المستمر Continues Learning، الاستفسار وال الحوار Inquiry والجماعي والمؤسسي وهي التعلم المستمر Continues Learning، الاستفسار وال الحوار Inquiry، والتعلم الجماعي Team Learning، والتمكين Empowerment، والمؤسسية Dialogue، والتوصل التنظيمي System Connection، والقيادة الاستراتيجية Embedded System .Strategic Leadership

واستندت (أيوب،2004: 73 . 75) الى عدد من الدراسات لوضع انموذج اخر من النماذج المتعلقة بالتعلم الاستراتيجي. وقد ركز هذا الانموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم الاستراتيجي وتوصل إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل أنموذج التعلم الاستراتيجي هي:

البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي والبعد الثقافي. إذ يضم البعد الاستراتيجي ثلاثة مؤشرات لقياسه، وهي:

1. الرؤية المشتركة والتي تعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظر واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل

مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. متابعة التغيرات البيئية، وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها. ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيض من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم. واستراتيجية التعلم، وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2. بعد التنظيمي، ويتضمن العمل من خلال الفريق إذ إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعرف والمهارات. كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي. والهيكل التنظيمي المرن، فقد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجربة والابتكار. بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية ما يتم الاعتماد على الالامركزية في اتخاذ القرارات، وبعد عن الروتين والبيروقراطية، والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل. وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها. وإيجاد المعرفة ونقلها، وتنتمي اكتساب الخبرة والمعرف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم

للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تتحققها في المستقبل. بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي.

3. بعد التفافي، ويتضمن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، والبيئة المساعدة للتعلم، والجودة الكلية للتعلم.

وحدد (Senge, 1990) خمسة مجالات قياس التعلم بخمسة أبعاد، هي:

1. التفكير النظمي Systematic Thinking: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق اهدافها، فالتفكير المنظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الاحداث والقرارات بعضها لتكون النظرة شاملة لجميع الاحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات واقعية. إذ أن التفكير النظمي هو اطار فكري يساعد الافراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكافلة للتنظيم، مما يحسن من قدرتهم على احداث التغيير المطلوب. كما يساعد التفكير النظمي على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين اجزاء النظام وتاثيرها في بعضها، وبالتالي يساعد في احداث التحسين والتطوير والتغيير. ويعتبر مدخل التفكير النظمي من اهم الادوات التي تسهل عملية التعلم المنظمي واحداث التغيير في المنظمات (Marquardt, 2002:26).

2. التفوق الشخصي **Personal Mastery**: يقصد به امتلاك الفرد لمستوى عالٍ من الكفاءة او المهارة في حقل معين او موضوع معين، ويطلب تحقيقها الإلتزام المستمر بالتعلم مدى الحياة، مما ينتج عنه فرد ماهر متميز خبير في مجاله (Marquardt, 2002:26).

3. الأنماذج العقلي **Mental Model**: هي عبارة عن الافتراضات التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم المحيط بهم، وتؤثر وبالتالي في تصرفاتهم وقراراتهم. على سبيل المثال: تؤثر نماذج الأفراد الذهنية حول التعلم والعمل على تصرفاتهم في مواقف معينة متصلة بالتعلم والعمل .(Marquardt, 2002:26)

4. الرؤية المشتركة **Shared Vision**: يعني هذا المجال القدرة على الإلتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون الى مستقبل المنظمة واهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الاهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (ایوب، 2004).

5. التعلم الجماعي **Team Learning**: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين اداء المهام بصورة افضل. ان التعلم الجماعي ليس معناه بناء او تشكيل الفريق، ولا ينبغي ان يكون كذلك. وعلى المديرين ان لا يبدأوا في التعلم الفريقي قبل ان يفكرو في اسلوب تطبيقه وتقرير اجراءاته وتحديد نوعية المعرفة وانماط السلوك التي يمكن اكتسابها من هذا

التعلم. ان التعلم الفريقي هو اهم انواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل، ولما يمثله من تحدي فكري وعاطفي وروحي واجتماعي. كما انه يسهم في عملية التعلم بشكل اسرع اذا كان لديه متخصص في بناء مهارات الاستفهام والتأمل والتفكير وفتح باب الحوار (Senge, 1994:356-358).

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على ما أورده كلاً من (Sirén, 2012: 497-517). إذ يشير توليد المعرفة الاستراتيجية إلى قيام المنظمات بالبحث عن المعلومات والمعرفة التي تريدها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية او الخارجية. فيما يعني توزيع المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Distribution تكونه إتاحة المنظمات المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها. أما تفسير المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Interpretation فتعنى بانها العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك. وأخيراً، فإن تنفيذ المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Implementation فإنها تعكس جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة شركات التأمين الأردنية وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها لتحقيق ميزتها التنافسية.

٣ . ٢) المرونة الاستراتيجية

٣ . ١) مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية

عرفت المرونة الاستراتيجية على أنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بعرض حشد الموارد بتطورات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الأولى، تُفعّل القابلية مع الأخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية. أما المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللتأكد (Shimizu & Hitt, 2004:45).

(١) حقبة السبعينيات ١٩٧٠ . ١٩٧٩

وُصفت فيها المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية *Strategic Manoeuvrability* والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة *Strategic Behavior* والمنافسين (Antonio, et..al, 2009: 669). كما عَبر عنها بخاصية التكيف *Adaptiveness* التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية

الخارجية غير المتوقعة، أو يكون وضع المنظمة أفضل للإستجابة ونجاح للتغيرات البيئية

.(Matthyssens, et..al, 2005: 548)

(2) حقبة الثمانينات 1980 . 1989

وفيها شكل عنصر المنافسة الإفتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفِيهَا شُكْلَ عَنْصُرِ الْمَنَافِسَةِ الإِفْتَرَاضِ الرَّئِيْسِيِّ لِتَحْقِيقِ مَيْزَةِ تَنَافِسِيَّةٍ مُسْتَدَامَةٍ. وَانطلاقاً مِنْ ذَلِكَ، فَأَنَّ التَّحْلِيَّ بِالْمَرْوِنَةِ *Sustainable Competitive Advantage* الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةِ *Strategic Flexibility* يَرْتَبِطُ بِقَدْرَةِ الْمُؤْسَمَاتِ عَلَى إِعْادَةِ هِيَكْلَةِ نَفْسِهَا دَاخِلِيًّا الْإِضَافَةِ إِلَى إِعْادَةِ هِيَكْلَةِ عَلَاقَاتِهَا بِالْبَيْتَهِ الْخَارِجِيَّهِ بِمَا فِي *Restructure Itself Internally* ذَلِكَ آلَيَّاتِ الْمَنَافِسَةِ (Asikhia, 2010: 21).

(3) حقبة التسعينيات ولغاية الآن 1990's Onward

وَتَمَ التَّأكِيدُ فِيهَا عَلَى أَنَّ الْمَرْوِنَةَ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةَ تَعْتَبَرُ مُشَابِهَهُ لِمَفْهُومِ الْقَدْرَاتِ *Capabilities* وَالَّتِي تَأْثِيرُ بِالْعَوْمَلِ الدَّاخِلِيِّ وَالْخَارِجِيِّ لِلْمُؤْسَمَهِ، أَيْ أَنَّ الْمَرْوِنَةَ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةَ فِي هَذِهِ الْحَقْبَهِ حَمَلتْ وَجْهَتِي نَظَرَ، هَمَا (Parnell, 2003: 15-22):

1 . (3) الْمَرْوِنَةُ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ مِنْ وَجْهَهُ النَّظَرِ الْخَارِجِيِّ *Externally*، وَمُضْمِونُهَا أَنَّ التَّغْيِيرَاتِ فِي بَيْتَهِ عَملِ الْمُؤْسَمَهِ يَتَطلَّبُ مِنَ الْمُؤْسَمَاتِ إِعْادَهُ تَقْيِيمِ *Reassessment* الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ الْمُسْتَخدَمهُ ضَمِنَ مَجْمُوعَهُ مِنَ الْبَدَائِلِ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ. وَهُوَ مَا يَؤَشِّرُ أَنَّ الْبَدَائِلِ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ قَدْ تَمَ بنائِهَا بِالاعْتِمَادِ عَلَى كَيْفِيَّهِ قِيَامِ الْمُؤْسَمَهِ بِتَقْيِيمِ وَضَعْهَا فِي تَلَكَ الْبَيْتَهِ.

2 . (3) الْمَرْوِنَةُ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ مِنْ وَجْهَهُ النَّظَرِ الدَّاخِلِيِّ *Internally*، وَفِيهَا يَصَارُ لِاعتَبارِ أَنَّ الْمَرْوِنَةَ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ الْمُتَصلَّهُ بِبَيْتَهِ الدَّاخِلِيِّ لِلْمُؤْسَمَهِ تَتَكَوَّنُ مِنْ ثَلَاثَهُ مَسْتَويَاتٍ تَتَعَلَّقُ بِتَحلِيلِ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّهُ وَهِيَ: الْمَسْتَوىُ الْعَالِيُ . التَّوجِهُ التنَظِيمِيُ *High Level – Organizational*

Medium Level – Organizational . الهيكل التنظيمي *Direction*

Low Level – Organizational . العمليات التنظيمية *Structure*

. *Operations*

واستناداً لما سبق، عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال سرعة الإستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل (Johnson, et..al, 2003: 77) (Grewal & Tansuhaj, 2001: 72). وحددها بأنها إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقة لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين. وأشار لها (Combe & Greenley, 2004: 1458) بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية.

وعلى صعيد آخر بين (Bhandari, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة. ومن المنظور البيئي التنافسي وردت بأنها قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59). وليس بعيداً عما ذكر عبر (Kastsuhiko, 2004: 44-58) عنها بقابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الإستجابة لها.

كما بين (De Toni & Tonchia, 2003: 532) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من

: خلل

1. السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى

إرتباطها مباشرة بالمرنة التشغيلية، وفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.

2. كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛ علماً أن

الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.

3. سرعة الإنقال من عمل إلى آخر؛ أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرنة التشغيلية، وفهم

على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت.

4. كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات

المتوفرة.

والجدول (2 . 1) يبين أنواع المرنة الاستراتيجية.

الجدول (1 . 2)

المرنة الاستراتيجية وفقاً لمادة التباين ونطاقه وسرعته

مادة التباين	
الأعمال	الأولويات التافسية
المرنة الاستراتيجية نطاق للخيارات التنوع في الأعمال الجديدة المحتملة	المرنة الاستراتيجية نطاق لل الخيارات الأولويات التافسية ضمن عمل معين
المرنة الاستراتيجية سرعة تباين عمل إلى آخر	المرنة الاستراتيجية سرعة التحول من الأولويات التافسية ضمن عمل معين

Source: De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2003), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", Omega, Vol. 33: 532.

ونتيجة لذلك، أدركت المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة الاستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح (Shimizu & Hitt, 2004:45-49) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، هي إدامة الحيطة والحذر، والقدرة على التنظيم بشكل صحيح، وعمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ.

(2 . 3 . 2) : أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات قياسها

وفقاً لـ (Evans & Collier, 2007: 123 - 130) فإن المرونة الاستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تتطوّر على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف *Adaptability*، والخفة *Agility*، وقابلية التصحيح والتعديل *Corrigibility*، والمطاطية *Plasticity*، والتحوط *Hedging*، والتشييط *Robustness*، والليونة *Elasticity*، وتحمل الصدمات *Malleability*، والتراجع المرن *Resiliencies*، والتقنن *Versatility*. فكون المرونة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold, 2003:15-18) إلى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي بعد التفكير، والمهارة، والإستثمار.

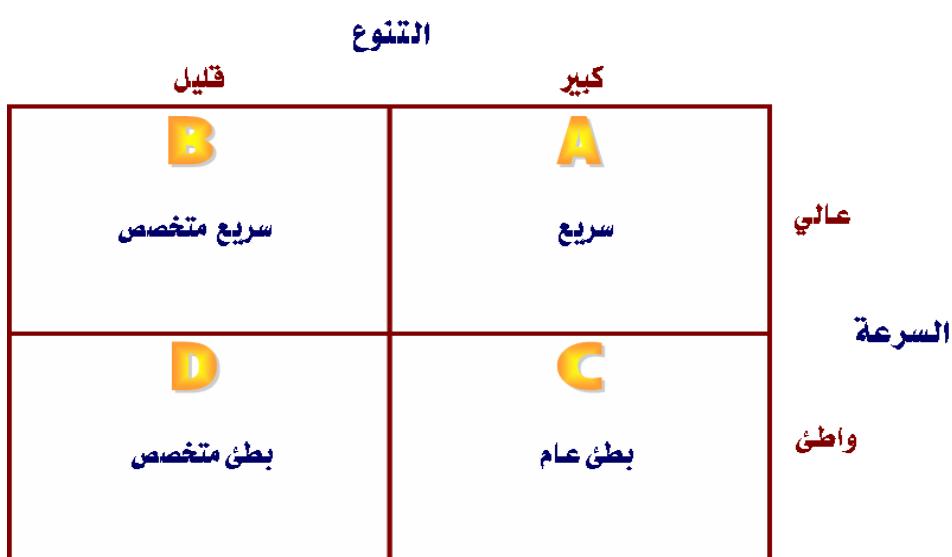
إذ ان بعد التفكير يعكس قدرة المنظمة بإجراء التغيرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب بالقيام بالتحليل البيئي، ووضع البديل والسيناريوهات المحتملة للإستفادة من الفرص، وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فيما يتيح بعد المهارة للمنظمة بإمكانية إشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، فإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعض في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب المنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب. وأخيراً، فإن بعد الإستثمار يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

فيما حدد (De Toni & Tonchia, 2005: 531) خمسة أبعاد تنافسية للمرنة الاستراتيجية وهي: السرعة *Speed* "القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات"; الإتساق *Consistency* "القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح"; البصيرة *Acuity* "القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة"; الخفة *Agility* "القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة"; الإبداعية *Innovativeness* "القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل إستخدام مصادر جديدة ذات قيمة". وشدد (Lomash & Mishra,

(2003: 182) أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل (1 . 2).

شكل (1 . 2)

أنواع المرونة الاستراتيجية



Source: Lomash, S & Mishram, P, (2003), "Business Policy and Strategic Management", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd: 182.

حيث أن التنوع *Variety* يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة *Speed* فتو Shr قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتى تعنى أقل وقت يتطلبه

فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج إستجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

وحدّد (Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم للأبعاد الرئيسة للمرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى.

ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثلان بعدين مختلفين، إلا أنهم أيضاً يتداخلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بنظر الإعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبني مستوى معيناً من المرونة الاستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

وأورد العديد من الباحثين مقاييساً للمرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع من المرونة، هي المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية، إذ أن المرونة السوقية، تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسوق جديدة، وتحديد السوق المناسب. أما المرونة الإنتاجية، فتشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسوقها الرئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية. ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم

بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية. وأخيراً، المرونة التنافسية ، والتي تعكس قدرة المنظمة على التفاس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية، والتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا. ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

فيما قام كل من (Yu, et..al, 2008؛ Li, et..al, 2011؛ Li, et..al, 2012) بقياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات. حيث أن مرونة الموارد Resource ، تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع محمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات Flexibility ، مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة. أما مرونة القدرات Capability Flexibility ، فتشير إلى قدرة المنظمة من الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها. وبقدر تعلق الأمر بالدراسة الحالية فإنها ستعتمد مقياساً للمرونة الاستراتيجية الذي يضم المرونة السوقية؛ والمرونة الإنتاجية؛ والمرونة التنافسية.

٤ . ٢) الميزة التنافسية

٤ . ١) مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أكَدَ (Pavlou, 2003, 14-15) إن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وامكانية البقاء والاستمرار.

لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين فيما يركز آخرون على عنصري القيمة والزمن ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة قيمة للمنظمة ويعرفها آخرون من خلال اعتبار الكلفة إذ أن المنظمة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية وان المبيعات تفوق هذه التكاليف، كما ان الميزة التنافسية على مستوى المنظمة تدل على قدرتها على إنتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية أو كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين محلياً وخارجياً وعالمياً (المتميي والخشالي، 2004، 160).

لذلك تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (Hoffman, 2007: 2). وقد أوضح (Chutkaew, 2006:33) بأن الميزة التنافسية تتولد أو تنشأ بواسطة زيادة قيمة المنتج للزيتون أو تقلل من تكاليف تقديم المنتج إلى السوق، أي أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزيائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة من خلال تقليل سعر المنتج.

عرفت الميزة التافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وأشار (Liu, 2003: 15) إلى إن الميزة التافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التافسية تعني حصول الشركة على مركز تافسي متقدم في السوق. ويوضح (محسن والنجار، 2004: 52) بان الميزة التافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتقدّم بها على المنافسين من خلال قيمة الزيون، بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويؤكد (مصطفى، 2006: 416) بان الميزة التافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وبين (Chutkaew, 2006: 33) بأن الميزة التافسية بأنها المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يمكن المنافسين من تقليدها.

كما يؤكّد (Stevenson, 2007: 4) بان الميزة التافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزيون من أجل اقتناء الزيون السلعة أو الخدمة. وأشار آخرون (Evans, et..al., 2007: 118) بان الميزة التافسية هي إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجال التسويق والمالية فوق كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من

خلال إن الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من أجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمها السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلىأخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

فيما حدد (McLlory, 2010: 39) الميزة التنافسية بأنها تمثل امكانية المنظمة بالتميز على المنافسين والبقاء أطول فترة ممكنة، من خلال تقديم منتجات تقابل احتياجات الزبائن المتعددة.

هذا وتبرز أهمية المزايا التنافسية من خلال مجموعة من الأهداف التي تتحققها والتي يمكن أن تتلخص بالآتي:

1. تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية للمنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محظوظة السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي (قدور، 2006، 4-5).

2. تتجسد أهمية المزايا التنافسية في قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول وبالتالي إلى تحقيق رضاهن (البكري، 2008، .(193)

3. تتجلى أهمية المزايا التنافسية من خلال القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج أو تختلف عما تختص به المنظمة دون غيرها (العلي, 2000, 15).

4. تتضح أهمية المزايا التنافسية في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أربين أساسين الأول إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، الثاني تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (الحريري والزعني, 2007).

5. تكمن أهمية المزايا التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة التسلیم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق اكبر من منافسيها مما يؤدي الى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح (الحرباوي, 2009).

ويؤكد الغالبي وإدريس (2009) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالأتي:

■ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تتحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

■ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجذارات المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتاسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدىين القصير والبعيد.

٤ . ٢) : أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

- حدد (الزعبي، 2005) الميزة التنافسية بأنها تنشأ عن عاملين أساسيين، هما:
1. الكفاءة المقارنة، ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات / المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالكفاءة الداخلية والتي تشير إلى مستوى التكاليف التي تحملها المنظمة داخلياً؛ والكفاءة التنظيمية المتبدلة والتي تشير إلى التكاليف التي تحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية .
 2. قوة المساومة، والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزتها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالتكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، الموردين، أو العملاء بأفضل الأسعار ؛ والخصائص

الفريدة للخدمة / المنتج وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزوون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

ويؤكد العديد أن لم يظهر وجود تصنيف متافق عليه للمزايا التنافسية، حيث ما زال هذا الأمر يخضع لاجتهادات لم تتكامل ولم تحظى بالاتفاق في الأدب الاستراتيجي، ومن تلك المحاولات تصنيف الميزة التنافسية على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، كما تصنف الميزة على أساس القيمة التي تتحققها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة ، وهذا التصنيف الذي جاء به الباحث Porter، وفي هذا التصنيف فإن مصدر الميزة التنافسية الأنشطة المطلوبة لبناء القيمة المستفيدين من خلال المنتج أو أحد الأنشطة المرافقة له (Porter, 1985, 54).

وتتحدد الميزة التنافسية من خلال طبيعة مصادرها حيث قدم Porter (1985) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي: قيادة الكلفة الشاملة Overall Cost Leadership والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة إنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين؛ التميز Differentiation والتي تبين أن المنظمة يمكن أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم سمات خاصة بالمنتج وتقديم تشكيلات مختلفة من المنتج؛ وأخيراً، التركيز Focus والذي يهدف إلى بناء موقف تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستفيدين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وتعد هذه المصادر المحاور الرئيسية التي استند إليها Porter في تصميم استراتيجياته التافسية حيث تطبق لدى منظمات الأعمال وفقاً للظروف المحيطة .(Porter, 1991,)

وأشار (Grant, 2002:119) إلى وجود مصادر الميزة التنافسية من خلال المهارات الفريدة وتشمل المهارات الفنية، والإدارية ، والوظيفية، وتمثل بالموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة، مثل شبكات التوزيع، والطاقة الإنتاجية، والقوة التسويقية، والتكنولوجيا.

و حول أبعاد الميزة التنافسية فقد حددها (عبيدات، 2004، 13 – 15) بالآتي:

السعر : وهو القيمة النقدية المدفوعة مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع ، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر، فهم يرون أن السعر ما هو إلا القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبراً عنها بصورة نقدية ويربطون بين القيمة والمنفعة فالمنفعة تنتج القيمة ، والقيمة تقاس من خلال السعر.

المنتجات / الخدمات الجديدة : حيث إن تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية التسويق وذلك رغبة من المنظمة في الاستمرار في أعمالها من خلال تقديم منتجات / أو خدمات جديدة تؤدي إلى إشباع رغبات العملاء.

تحسين الجودة : وهي مجموعة من الميزات والخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن، السعر ، والأمان ، والتوفير ، والاعتمادية، ومما تجدر

الإشارة إليه أن المنظمات لا تستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد بل تختار جانب تعتقد أنها قادرة على تنفيذه وتقديم شيء مميز من خلاله مختلف عما يقدمه المنافسين.

السرعة في تقديم الخدمة : حيث قامت بعض المنظمات بتطوير عملياتها بسرعة للاستجابة لطلبات الزبائن، وبعد زمن تقديم الخدمة عامل هام يحدد مستوى جودة الخدمة ، وما يرتبط بها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة .

الحصة السوقية : يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين، حيث يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين، ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة أما السوق فيقصد به جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشاربون في حاجاتهم ورغباتهم ولديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة ولم تعد المنظمة الخدمية تركز على بعد محدد مثل الكلفة سابقا، وإنما اتجهت بعض المنظمات إلى بعد آخر مثل الجودة، وأيضا استمرت منظمات تحاول أن تجمع أكثر من بعد في آن واحد مثل سرعة التسليم والمرونة والإبداع وذلك كي تحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تزيد أن تزيد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنظم للتفوق التنافسي عبر الزمن الأمر الذي حدا بها إلى

تبني أكثر من بعد لتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها (Porter, 1998, 16-17). لذلك يقع

على عاتق منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية العمل على امتلاك

الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

وحدد (Stevenson, 2007: 4 . 14) أبعاد تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالآتي: بُعد

التكلفة، إذ بين (Evans, et..al., 2007: 124) بان المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من

خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة

المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وانتقاء العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض

التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم واسناد استراتيجية الشركة ليكون لها تميز في

مجال الكلفة.

بعد الجودة، إذ أوضحوا آخرون (Slack,et..al., 2004: 45) بان الجودة تعد من

المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم

مع احتياجات الزبائن. بُعد المرونة ويشير (Krajewski & Ritzman, 2005: 62) بان المرونة

تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكّنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. كما

يُشير (Stevenson, 2007: 38 - 39) بان المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة

السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص المنتج أوالتغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن.

بعد التسليم إذ يوضح (Krajewski & Ritzman, 2005: 64) بان هناك ثلاثة أسبقيات بعد

التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، والتسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير.

وفي الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة في قياس الميزة التنافسية بالإستناد إلى ما حده
Sigalas, et al., آخرون (2013، 320 . 342) والمتضمنة إستغلال الفرص المتاحة في
السوق، وإلغاء الأثر السلبي لتهديدات المنافسين وتخفيض التكاليف. حيث أن إستغلال الفرص
المتاحة في السوق Exploitation of market opportunities، تعكس قدرة المنظمات على
إستغلال الفرص السوقية بالملاءمة مع قدراتها وإمكاناتها. ويوضح متغير إلغاء الأثر السلبي
لتهديدات المنافسين Neutralization of competitive threats، قدرة المنظمات على مجابهة
المنافسين والتصدي لمبادراتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيد وأخيراً، فإن تخفيض
التكاليف Reduction of costs، يبين قدرة المنظمات على تدنية تكاليف عملياتها التشغيلية.

2 . 5) العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

ما يتعلق بالعلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، شخص (Gupta &
Sharma, 2004: iii) إن الاستراتيجية الناجحة المعتمدة في منظمة الأعمال بغض النظر عن
توجهاتها تحتاج بدرجة كبيرة إلى إعتماد المرونة لأنها تعد العامل الحرج والأكثر أهمية
للمنظمات المعاصرة الناجحة أو التي تصبو إلى النجاح. إذ تسهم المرونة في المحافظة على
المنافسة، وإدامة البقاء وتحقيق التطور. أما ما يتعلق بالعلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة
التنافسية فقد بين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 38) أهمية المرونة الاستراتيجية
لتحقيق ميزة تنافسية من خلال:

- أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل الانتهاد البيئي.
- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة للتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

2 . 6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات السابقة العربية

دراسة (العواوده، 2007) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي".

هدفت لبيان أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره.. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (47) شركة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (101) من أعضاء الإدارة العليا ومن الإدارة الوسطى لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقوالها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

. دراسة (النجار والحوري، 2008) بعنوان "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".
هدفت لتحديد أثر جودة المعلومات في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في السوق الأول والثاني، والبالغ عددها (7) شركات. أما عينة الدراسة فقد تكونت عينة الدراسة من (48) مديرًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

. دراسة (مصطفى، 2010) بعنوان "بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء

ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت لبيان طبيعة العلاقة بين التقاسم بالمعرفة، والتعلم الإستراتيجي، وانعكاس تلك

العلاقة على خفة الحركة الإستراتيجية. وقد تم اختيار شركة (آسيا سيل للاتصالات المتنقلة)

كميدان للدراسة التي تشكل عينة من قطاع الاتصالات في العراق. طبقت الدراسة على عينة

من الأفراد العاملين في مقر الشركة في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (78) فرداً متمثلين

بـ: (المدير العام، البعض من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، مدير وحدة أو شعبة)،

وقد اختارت الباحثة (22) فرداً منهم لإجراء مقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود

علاقات ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلم الإستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في

خفة الحركة الإستراتيجية للشركة المبحوثة، ولو أنها جاءت بنسبة متباعدة.

. دراسة (الفيومي، 2010) بعنوان "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في

ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية

والخاصة".

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال

البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقات؛ ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق

الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (310) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الرسمية والخاصة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة المتضمنة رأس المال البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقات؛ ورأس المال المعلوماتي في تحقيق ميزة التميز وسرعة الاستجابة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية والخاصة.

دراسة (التباني، 2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة".
هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسئولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل). للشركات موضوع الدراسة.

. دراسة (المطيري، 2012) بعنوان "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، وذلك بإعتماد متغيرات التوجه الإبداعي المتضمنة النية للإبداع، والبنية التحتية للإبداع، وتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية المتضمنة التميز وسرعة الإستجابة. تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الكويتية وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددها (11) بنكاً. أما عينة الدراسة فقد تضمنت العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (102) فرداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم تطويرها على مقاييس مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوعات الدراسة وذلك لقياس متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإرتباط والإنحدار المتعدد والبسيط. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع والبنية التحتية للإبداع وتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز ، الإستجابة). وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بإعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت، وضرورة الإهتمام بإشراك

العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات وابداء الرأي أثناء الندوات أو الإجتماعات التي يعقدها البنك.

دراسة (العطوي، 2012) بعنوان "اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدربين الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنسانية في محافظة النجف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال، والمرونة السوقية والمرونة الإنتاجية) في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة

ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (التوجه بالمبادرة، وإنهاز الفرص، وتحمل المخاطر، وتعظيم الموارد). شملت عينة الدراسة مدربين الشركات في قطاع صناعة المواد الإنسانية.

واستخدمت الاستبانة مصدراً رئيسياً في جمع البيانات، إذ وزعت (36) استبانة، استرجع منها (31). وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة رأس

المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم. وإنّتھت الدراسة

بعد من التوصيات أبرزها ضرورة إهتمام مدربين الشركات على معرفة السوق وخصائصه المختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركات.

. دراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) بعنوان "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز

أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

هدفت لبيان أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة؛ مرونة الموارد، ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (77) موظفاً من الإدارتين العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

. دراسة (إدريس والغالبي، 2013) بعنوان "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية ك وسيط لعلاقة

عدم التأكيد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت للكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية ك وسيط لعلاقة عدم التأكيد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة. شمل مجتمع الدراسة على المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها

(13) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددهم (180). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمتغيرات عدم التاكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

. دراسة (الشماميين، 2013) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية:

دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة." هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وقد تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالإدارة الرئيسية والموقع الثالث التابعة لها (الأبيض، الحسا، والشيدية) ومن يحتلون المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (150) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

(ب) الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة (Strategic learning in Germany's largest" (Hilse & Nicolai, 2004) بعنوان .

companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes

هدفت إلى توضيح المدى الذي تنتشر فيه الشركات الجامعية وأليات تنظيمها في ألمانيا بالمقارنة مع المفهوم النظري لعملية الإدارة الاستراتيجية. وقد شملت عينة الدراسة من أكبر (1000) شركة جامعية ألمانية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة ربط استراتيجية الشركات الجامعية مع عملية التعلم الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

دراسة (Can Strategic Flexibility help Firms Profit" (Yuan, et..al, 2010) بعنوان .

. "from Product Innovation?

هدفت لبيان الأثر الوسيط للمرنة الاستراتيجية (مرنة الموارد ومرنة التنسيق) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية موزعة على (8) مدن صينية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (607) مؤسسة صينية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التأثير الوسيط لمرنة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء

الشركات في الصين كان تأثيراً سلبياً، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثيراً إيجابياً.

دراسة (Kekale, et..al, 2010) بعنوان " Achieving Sustained Innovation ". دراسة (Kekale, et..al, 2010) بعنوان " Performance through Strategic Flexibility of New Product Development ". هدفت لبيان دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها 200 شركة في مجموعة من الدول وهي: أستراليا ؛ بلجيكا ؛ الدنمارك ؛ هولندا ؛ فنلندا ؛ إسبانيا ؛ النرويج وتركيا. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديرى هذه الشركات والبالغ عددهم 200 مدير. وقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.

دراسة (Li, et..al, 2011) بعنوان " Fast Adaptation, Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles ". هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على سرعة التغيير الاستراتيجي، بالإضافة لبيان التأثير الوسيط لمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) في تعزيز أثر التوجه الريادي على سرعة التغيير الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من 500 شركة في أربعة مقاطعات صينية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 351 شركة من الشركات مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على سرعة التغيير الاستراتيجي، وأن التأثير الوسيط لمرونة الموارد على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي جاءت سلبية، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي إيجابي، وأن التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية يُعدان سببان مهمان لسرعة التغيير.

دراسة (Strategic Learning Jitnom & Ussahawanitchakit, 2010) بعنوان " .

Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of ."Auto Spare Part Maunfacturing Businesses in Thailand

هدفت إلى بيان الإرتباط بين قدرات التعلم الاستراتيجي والنمو المستدام لأعمال مصنع Auto Spare Part في تايلاند من خلال فعالية المرونة التشغيلية، والإستجابة للذكاء والاداء. ولتحقيق اهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي تم اللجوء إلى المضامين النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استخدام الاستبانة والتي بلغ عدد المستجيبين ما مجمله (211). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكليه المباشر وغير المباشر، وأن الاداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

دراسة (Sirén, 2012) بعنوان "Unmasking the capability of strategic learning:".

."a validation study

هدفت إلى تطوير مقياس متعدد الأبعاد لعملية التعلم الاستراتيجي ومن ثم إختباره لتحديد مدى صلحته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (206) شركة برمجيات فلندية، وتم استخدام أنموذج المعادلة البنائية للتحقق من المقياس المطور. وقد توصلت الدراسة إلى بناء مقياس للتعلم الاستراتيجي متضمناً أربعة أبعاد رئيسة هي توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية و (19) فقرة.

دراسة (Yu, 2012) بعنوان "Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and".

Firm Performance: Evidence from Small and Medium-sized Business (SMB) in

."China

هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين، والواقعة ضمن ثلاث مدن. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين التنفيذيين والعاميين، وتم الحصول على إستجابات (192) شركة. وقد

توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

دراسة (Tai, 2013) بعنوان " Competitive advantage impacts of direct procurement management capabilities and Web-based direct procurement system ."

هدفت الدراسة إلى بيان الاثر المباشر لقدرات إدارة المشتريات وقدرات تكنولوجيا المعلومات المستمدة من أنظمة المشتريات المباشرة على شبكة الانترنت على الميزة التافسية.

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في تايوان. أمّا عينة الدراسة فقد تكونت من (128) شركة صناعية تعمل في تايوان. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة لقياس متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإرتباط وتحليل المسار.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن قدرات كفاءة العملية وقدرات التنسيق تساهم بشكل معنوي في تحقيق الميزة التافسية، وأن قدرات تكنولوجيا المعلومات المستمدة من أنظمة المشتريات المباشرة على شبكة الانترنت لا تربط مع الميزة التافسية كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في تعزيز التأثير المباشر لأنظمة المشتريات على شبكة الانترنت. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتعزيز الإدراك لفوائد أنظمة المشتريات المباشرة على شبكة الانترنت لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.

Dr. **Talent Management and "Alma'aitah, et..al, 2013)**.

"Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration". Housed the study to examine the effect of talent management on competitive advantage, in addition to analyzing the role of knowledge integration as a moderating variable in the relationship between talent management and competitive advantage. The study was conducted on a sample of 15 companies listed on the Amman Stock Exchange, which is one of the largest in the region. The sample included 235 employees. The study used a descriptive survey method and collected data through questionnaires. The results showed that there is a positive and significant relationship between talent management and competitive advantage, mediated by knowledge integration. This indicates that talent management has a positive impact on competitive advantage, and this impact is strengthened by knowledge integration. The study also found that knowledge integration has a positive moderating effect on the relationship between talent management and competitive advantage. This means that the positive relationship between talent management and competitive advantage is more pronounced in companies with higher levels of knowledge integration. The study concludes that talent management is a key factor in achieving competitive advantage, and that knowledge integration plays a crucial role in this process. The findings of the study can help organizations to better understand the relationship between talent management and competitive advantage, and to develop effective strategies to enhance their competitive position.

دراسة (Idris & AL-Rubaie, 2013) بعنوان "Examining the Impact of Strategic".

."Learning on Strategic Agility

هدفت إلى اختبار أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده على الخفة الإستراتيجية في شركة أليا هاوس بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشرفي الإنتاج. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم الإستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية؛ توزيع المعرفة الإستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الخفة الإستراتيجية لشركة أليا هاوس في الأردن.

دراسة (Sigalas, et..al, 2013) بعنوان "Developing a Measure of Competitive".

."Advantage

هدفت إلى تطوير مقياس للميزة التنافسية من خلال تحديد تناول مفاهيمها ومن ثم تحديد تعريف ملائم ووضع مؤشرات لقياسها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بمراجعة نظرية لمضامين الميزة التنافسية بالإضافة إلى إجراء مقابلة ودراسة مسحية عبر تطوير مقياس لتحديد مدى ملائمة لقياس الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مقياس ملائم للميزة التنافسية متضمناً ثلاثة مؤشرات لقياس هي إستغلال الفرص المتاحة في السوق، وإلغاء الأثر السلبي لتهديدات المنافسين وتخفيض التكاليف.

٧ . ٢) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:
- من حيث هدف الدراسة: إختلفت اهداف الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية من حيث العلاقة والتأثير المباشر وغير المباشر، فيما تعنى الدراسة الحالية بالتعرف على أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وإختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذا الأثر في شركات التأمين الأردنية.
 - من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فسوف تلجم الباحثة في قياس المرنة الاستراتيجية إلى بعدين مرنة الموارد ومرنة القدرات بالاستناد إلى ما حدده (Li, et..al, 2008). أما ما يرتبط بقياس التعلم الاستراتيجي فسوف تستند الباحثة على رأي (Sirén, 2012: 497-517). وفيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية فسيتم الإعتماد على (Sigalas, et..al, 2013: 320-342).
 - من حيث بيئة التطبيق: إذ يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة ومن جهة أخرى طبقت في صناعة الخدمات والصناعات الإنتاجية، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية. أما في الدراسة الحالية فقد تم التطبيق على بيئة الأردن خصوصاً بيئة شركات التأمين الأردنية ذات الطابع الخدمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1 . 3) : المقدمة

(2 . 3) : نوع وطبيعة الدراسة

(3 . 3) : منهج الدراسة

(4 . 3) : مجتمع الدراسة

(5 . 3) : وحدة التحليل

(3 . 6) : وصف المتغيرات الديمografية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل

(3 . 7) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(4 . 8) : المعالجات الإحصائية المستخدمة

(4 . 9) : صدق أداة الدراسة وثباتها

١ . ٣) المقدمة

هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة المعاينة والتحليل ووصف المتغيرات الديمografية لوحدة المعاينة والتحليل، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

٢ . ٣) نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Empirical) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض حيث تعمل على اكتشاف السبب والأثر (Causal and Effect) بين المتغيرات. أما من حيث تخطيط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived)، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحث، أما الأفق الزمني فهي دراسة مقطعة (Cross-Sectional) حيث تجري على عينة في وقت واحد. وأخيراً نستطيع اعتبار هذه الدراسة إيضاحية لمحاولتها الوصول إلى السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة.

٣ . ٣) : منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية.

فهي وصفية للوقوف على طبيعة مضممين كل من التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. وهي تحليلية للتعرف على أثر المرنة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

٤ . ٣) : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الأردنية فقط والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (20). هو موضح بالجدول (١ . ٣).

الجدول (3 . 1)

شركات التأمين الأردنية عينة الدراسة

الرتبة	الشركة	سنة التأسيس	رأس المال بالمليون دينار
1	التأمين الأردنية	1951	30
2	ميتليف اليكو	1958	4
3	الشرق الأوسط للتأمين	1962	21
4	التأمين الوطنية	1965	8
5	المتحدة للتأمين	1972	8
6	المشاركة للتأمين	1973	21
7	التأمين العربية . الأردن	1975	8
8	القدس للتأمين	1975	8
9	النسر العربي للتأمين	1976	10
10	دلتا للتأمين	1976	8
11	اليرموك للتأمين	1980	8
12	الأراضي المقدسة للتأمين	1980	4
13	فيلادلوفيا للتأمين	1980	4
14	العرب للتأمين على الحياة والحوادث	1980	8
15	الاتحاد العربي الدولي للتأمين	1985	8

4	1996	الضمونون العرب	16
18	1996	الأردن الدولية للتأمين	17
9	1996	العربية الاردنية للتأمين	18
17.5	1996	الشرق العربي للتأمين	19
24	2008	الأولى للتأمين	20

(5 . 3) : وحدة التحليل

تمثلت وحدة التحليل (الفئة المستهدفة) من المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا العاملين في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (220) فرد. وقد تم توزيع (220) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (193) بنسبة (87.72%). وبعد فحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) إستبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (181) إستبانة بنسبة (93.78%) من إجمالي عدد الاستبيانات المسترجعة. وكما هو موضح بالجدول (3 . 2).

الجدول (2 . 3)

عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

ن	الإدارة	الموزعة	الاستبيانات	الصالحة للتحليل
	العليا	80	29	27
1	الوسطى	100	97	61
	الدنيا	220	193	181
	المجموع			

(3 . 6) : وصف المتغيرات الديمografية لأفراد وحدة التحليل

توضح الجداول (3 . 3 ، 4 . 3 ، 5 . 3 ، 6 . 3 ، 7 . 3) المتغيرات الديمografية

لوحدة التحليل من حيث (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 . 3) أن 60% من أفراد وحدة التحليل هم

من الذكور، وما نسبته 40% هم من الإناث.

الجدول (3 . 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
60	109	ذكر	الجنس
40	72	أنثى	
100	181	المجموع	

ويبين الجدول (3 . 4) أن 18% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 23% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 26% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة، وأن 21% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 44 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة التحليل ممن تزيد أعمارهم عن 45 سنة فأكثر ما مجمله .%12

الجدول (4 . 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
18	33	أقل من 30 سنة	العمر
23	41	من 30 - أقل من 35 سنة	
26	47	من 35 - أقل من 40 سنة	
21	39	من 40-44 أقل من 44 سنة	
12	21	45 سنة فأكثر	
100	181	المجموع	

كما يوضح الجدول (3 . 5) أن 56% من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 12% من أفراد وحدة التحليل هم من حملة درجة الدبلوم في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة أفراد وحدة التحليل من حملة درجة الدراسات العليا في إختصاصاتهم .32%

الجدول (5 . 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
12	21	دبلوم	المؤهل العلمي
56	102	بكالوريوس	
32	58	دراسات عليا	
100	181	المجموع	

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 . 6) أن ما نسبته 18% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 31% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 . أقل من 10 سنوات، وأن 34% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 . أقل من 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد وحدة التحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت 17%.

الجدول (3 . 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
18	33	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
31	56	من 5 - أقل من 10 سنوات	
34	61	من 10 - أقل من 15 سنة	
17	31	أكثر من 15 سنة	
100	181	المجموع	

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير بالمستوى الإداري وكما هو موضح بالجدول (3 . 7) فقد تبين أن 15% من أفراد وحدة التحليل هم من المديرين العامين ومساعديهم، وأن 34% من أفراد وحدة التحليل هم من مديرى الوحدات والدوائر، وأن 51% من افراد وحدة التحليل هم من رؤساء الأقسام والمشرفين.

الجدول (3 . 7)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المستوى الإداري

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير	
15	27	إدارة عليا (مدير عام، مساعد مدير عام)	المستوى الإداري	
34	61	إدارة وسطى (مدير وحدة، مدير دائرة)		
51	93	إدارة دنيا (رئيس قسم، مشرف)		
100	181	المجموع		

3 . 7) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر

الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك

أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع

البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كادة رئيسية للدراسة، والتي

شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة

عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة

أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات

وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري) لغرض

وصف خصائص وحدة المعاينة والتحليل.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التعلم الاستراتيجي عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (توليد المعرفة

الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية وتنفيذ المعرفة

الاستراتيجية) و(18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	توزيع المعرفة الاستراتيجية	توليد المعرفة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي
4	5	5	4	عدد الفقرات

ترتيب الفقرات	حسب الاستبانة	4 . 1	9 . 5	14 . 10	18 . 15
---------------	---------------	-------	-------	---------	---------

الجزء الثالث: تضمن مقياس المرونة الاستراتيجية عبر بعدين رئيسين، وهما (مرونة الموارد و مرونة القدرات) و(8) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

المرؤنة الاستراتيجية	مرونة الموارد	مرونة القدرات	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات حسب الاستبانة	الاستبانة
22 . 19	4	26 . 23	4	22 . 19	4

الجزء الرابع: تضمن مقياس الميزة التنافسية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي (إستغلال الفرص المتاحة بالسوق، مواجهة تهديدات المنافسين وتخفيض التكاليف) و(9) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الميزة التنافسية	إستغلال الفرص	المتاحة بالسوق	مواجهة تهديدات المنافسين	تخفيض التكاليف	
29 . 27	3	32 . 30	3	35 . 33	3

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale

كالآتي:

لا أوفق على الإطلاق	لا أافق	محايد	أافق	أافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (35) فقرة بمقاييس ليكرت

.Five Likert Scale الخماسي

٣ . ٨) : المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية

للغات الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين .

SPSS بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 المدعم ببرنامج

الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد قامت الباحثة من خلالهما بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي ، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وببناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 . لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- التحليل التوكيدi Confirmatory Factor Analysis الذي يعد أحد تطبيقات أنموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model وبعكس التحليل العاملی الاستکشافی
- يتيح التحليل العاملی التوكيدi الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس، والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة، وتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملی التوكيدi في تحديد الأنموذج المفترض . الأنموذج البنائي . والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أدلة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

- تحليل المسار باستخدام برنامج Amos وذلك للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

٩ . ٣) صدق أداة الدراسة وثباتها

١ . ٩ . ٣) صدق أداة الدراسة

١ . ١ . ٩ . ٣) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أستاذًا من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

٢ . ١ . ٩ . ٣) صدق البناء

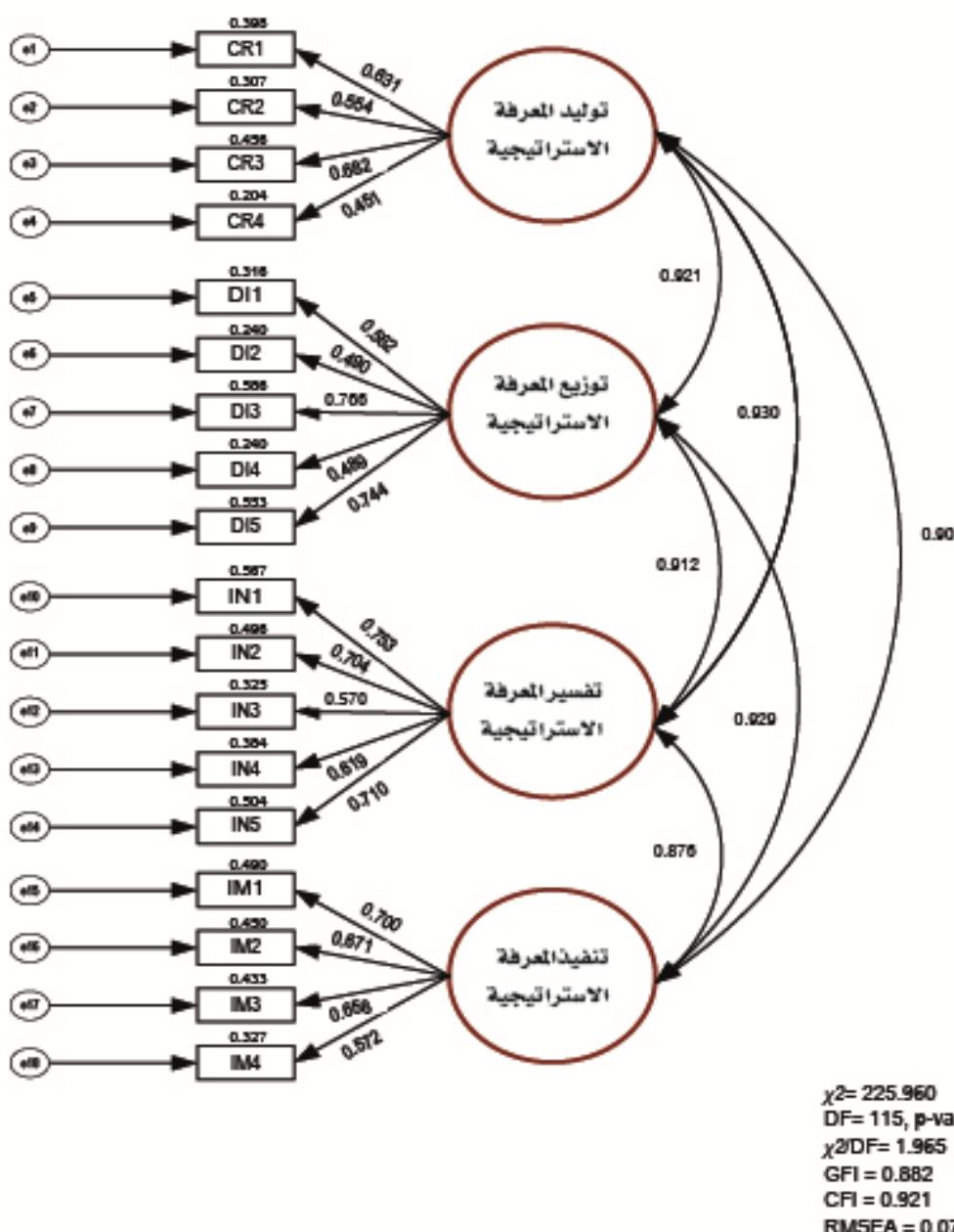
إذ أنه قبل القيام بتطبيق الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها الأولى، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملی التوكیدی Confirmatory Factor Analysis، وذلك للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، إذ تتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملی التوكیدی في تحديد الأنماذج المفترض (الأنماذج البنائي) والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو

المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسمُّها متوجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية Endogenous Variables والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح الدين، 2000، 504-507). وفي حالة أن التحليل العاملی التوكيدی حق الأنموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته، أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملی التوكيدی من الدرجة الثانية وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عن (0.4) وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العbara (الوزن الإنحداري) والتأثير الصافي (Hair, et..al, 2010: 116). وعند إجراء التحليل العامل التوكيدی لمتغير التعلم الاستراتيجي بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بعد إجراء بعض العلاقات بين مؤشرات قياس متغيرات التعلم الاستراتيجي بلغت (225.960)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض *Minimum Discrepancy* والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.965) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (1) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة

وهو مؤشر مواعمة الجودة ما قيمته (0.882) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواعمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواعمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.921) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري (RMSEA) (0.073) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التعلم الاستراتيجي، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4 عادة). وكما هو موضح بالشكل (1 . 3).

(الشكل 1 . 3)

التحليل العائلي التوكيدى للتعلم الاستراتيجي بأبعاده

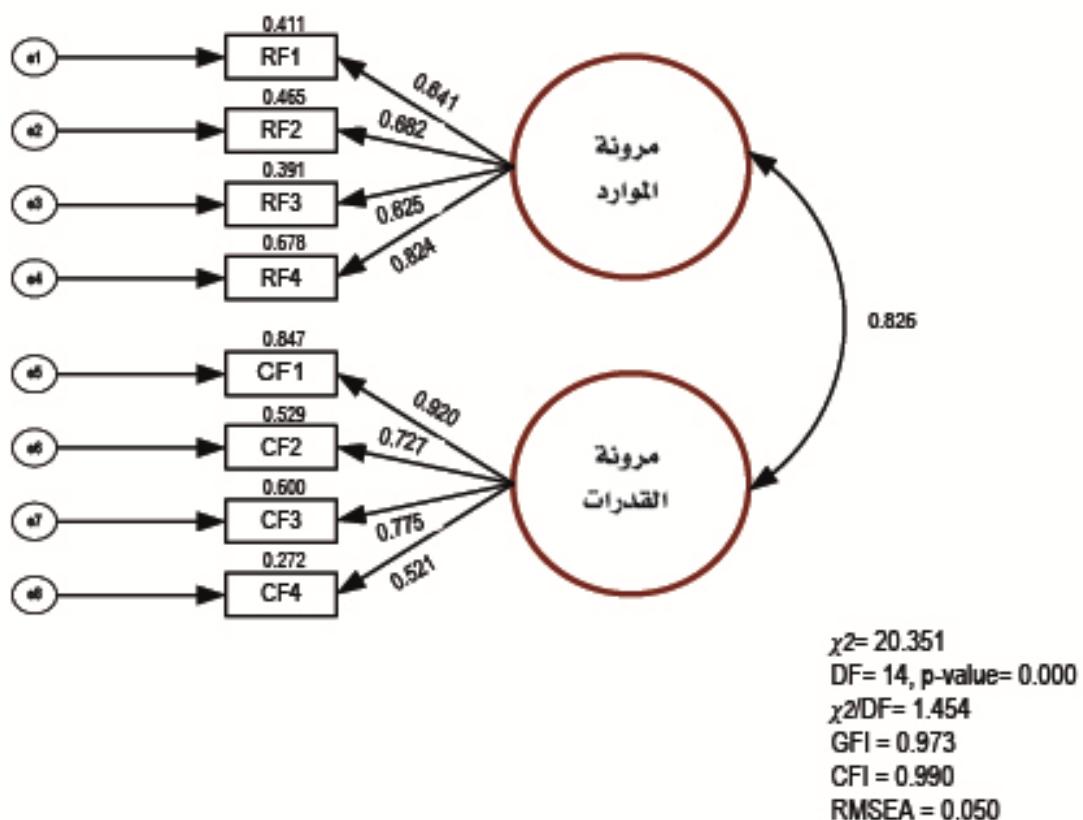


وقد بلغت قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* لأبعاد التعلم الاستراتيجي لتوليد المعرفة الاستراتيجية (0.598) و(0.511) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية و(0.588) لتقسيم المعرفة الاستراتيجية و(0.534) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية، وقد بلغت قيم الثبات المركب *Composite Reliability* على (0.819) و(0.877) و(0.837) و(0.796) على التوالي. وهو ما أكد عليه (Hair, et..al, 2010) بالإشارة إلى أن قيمة الثبات المركب *Composite Reliability* من المفترض أن تتجاوز (0.70) وأن قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* من المفترض أن تتجاوز (0.50). كما أظهرت نتائج التحليل العاملی التوكیدي للمرونة الاستراتيجية أن قيمة χ^2 بلغت (20.351)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض *Minimum Discrepancy* (1.454) وهو ما يعكس مستوى المواعنة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة DF الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (1) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة *Goodness of Fit Index (GFI)* وهو مؤشر مواعنة الجودة ما قيمته (0.973) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواعنة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواعنة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)* (0.990) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* (0.050) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة

وصدق فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4). وكما هو موضح بالشكل (2 . 3).

الشكل (2 . 3)

التحليل العاملي التوكيدى للمرونة الاستراتيجية بأبعادها



وقد بلغت قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* لأبعاد المرونة الاستراتيجية (0.638) لمرونة الموارد و (0.601) لمرونة القدرات، وقد بلغت قيم الثبات المركب (0.865) (0.875) *Composite Reliability* على التوالي. وهو ما اكد عليه (Hair,

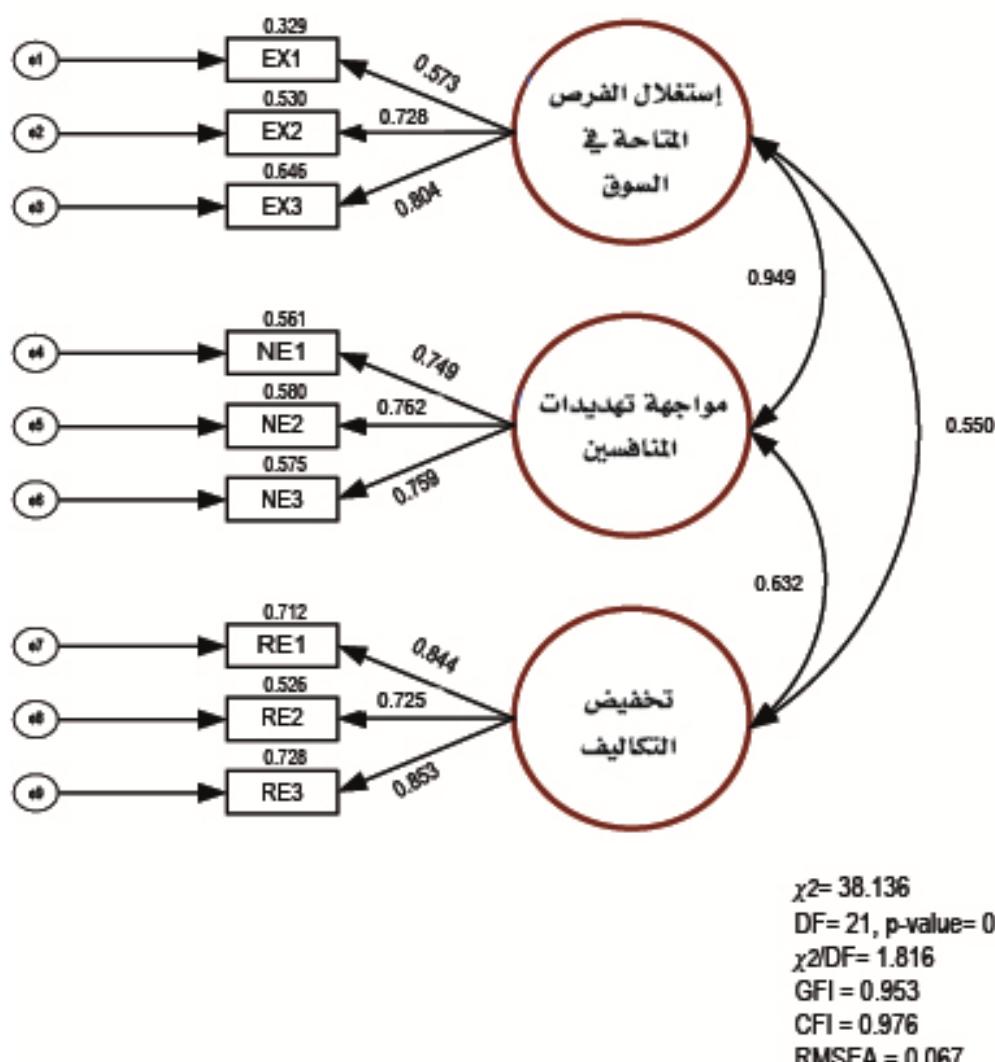
بالإشارة إلى أن قيمة الثبات المركب *Composite Reliability* من المفترض أن تتجاوز (0.70) وأن قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* من المفترض أن تتجاوز (0.50).

واخيراً، أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدى للميزة التنافسية أن قيمة χ^2 بلغت (38.136)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض *Minimum Discrepancy* والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية (1.816) وهو ما يعكس مستوى المواعمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة *DF* الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (1) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة *GFI* (*Goodness of Fit Index*) وهو مؤشر مواعمة الجودة ما قيمته (0.953) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواعمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواعمة المقارن *CFI* (*Comparative Fit Index*) (0.976) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* (0.067) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقاييس الميزة التنافسية، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4). وكما هو موضح بالشكل (3 . 3).

وقد بلغت قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* لأبعاد الميزة التافسية (0.663) لاستغلال الفرص المتاحة بالسوق و(0.712) لمواجهة تهديدات المنافسين و(0.696) لتخفيض التكاليف، وقد بلغت قيم الثبات المركب *Composite Reliability* Hair, et..al, (0.873) على التوالي. وهو ما اكد عليه (0.881) ؛ (0.854) *Composite Reliability* (2010) بالإشارة إلى أن قيمة الثبات المركب من المفترض أن تتجاوز (0.70) وأن قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* من المفترض أن تتجاوز (0.50).

الشكل (3 . 3)

التحليل العاملي التوكيدى للميزة التنافسية بأبعادها



٤ . ٩ . ٢) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناقض في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3 . 8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 . 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

نوع	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التعلم الاستراتيجي	18	0.907
1 . 1	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	0.651
2 . 1	توزيع المعرفة الاستراتيجية	5	0.747
3 . 1	تقسيم المعرفة الاستراتيجية	5	0.824
4 . 1	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4	0.668
2	المرونة الاستراتيجية	8	0.867

0.812	4	مرونة الموارد	1 . 2
0.779	4	مرونة القدرات	2 . 2
0.870	9	الميزة التنافسية	3
0.741	3	إستغلال الفرص المتاحة بالسوق	1 . 3
0.798	3	مواجهة تهديدات المنافسين	2 . 3
0.782	3	تخفيض التكاليف	3 . 3

إذ يوضح الجدول (3 . 8) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.867) للمرونة الاستراتيجية كحد أدنى، و (0.907) للتعلم الاستراتيجي كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلى على تمنع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الفصل الرابع

وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : وصف متغيرات الدراسة

(3 . 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

(4 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة

٤ . ١) المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإنجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلائل الإحصائية الخاصة بكل منها.

٤ . ٢) وصف متغيرات الدراسة

٤ . ٢ . ١) التعلم الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة

لوصف وتحليل التعلم الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية وتتنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واختبار T-Test One Sample للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدوال (٤ . ٤) ، (٣ . ٤) ، (٢ . ٤) ، (١ . ٤).

إذ يوضح الجدول (4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.751 . 3.957) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهدف الشركة من إكتسابها للمعرفة الخارجية تطوير أعمالها (الدخول في أسواق جديدة، تطوير خدمات جديدة)" بمتوسط حسابي بلغ (4.237) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.957)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، فيما حصلت الفقرة "تحث الشركة العاملين على إكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير خدمات جديدة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.751) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (0.855).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة.

ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتوليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة

مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (1 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في

شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة	ت
مرتفعة	3	0.000	13.702	0.878	3.895	تعمل الشركة على جمع المعلومات من السوق	1
مرتفعة	1	0.000	25.492	0.653	4.237	تهدف الشركة من إكتسابها للمعرفة الخارجية تطوير أعمالها (الدخول في أسواق جديدة، تطوير خدمات جديدة)	2
مرتفعة	2	0.000	16.931	0.750	3.944	تهتم الشركة بجمع المعلومات والأفكار الجديدة	3
مرتفعة	4	0.000	11.813	0.855	3.751	تحت الشركة العاملين على إكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير	4

خدمات جديدة		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.552	3.957
لتمويل المعرفة الاستراتيجية		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (.1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 . 2) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتوزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.624 - 4.005) بمتوسط كلي مقداره (3.848) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يجتمع ممثلون عن الإدارات المختلفة داخل شركتنا بشكل منظم لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية طويلة الأجل" بمتوسط حسابي بلغ (4.005) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.848)، وانحراف معياري بلغ (0.806)، فيما حصلت الفقرة "يسهل الوصول إلى والحصول على المعلومات ذات الأثر طويل الأجل من قبل الأفراد الذين يحتاجونها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.624) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.848) وانحراف معياري (1.034).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل

الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (2 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في

شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة		ت
							الدلالـة	الدلالـة	
مرتفعة	3	3	0.000	12.36 3	0.961	3.884	تعمل الشركة على تعزيز ثقافة ال/participation الشارك في المعلومات	5	الضرورية
متوسطة	5	5	0.000	8.123	1.034	3.624	يسهل الوصول إلى والحصول على المعلومات ذات الأثر طويل الأجل من قبل الأفراد	6	

الذين يحتاجونها						
مرتفعة	1	0.000	16.78	0.806	4.005	يجمع ممثلون عن الإدارات المختلفة داخل شركتنا بشكل منظم لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية طويلة الأجل
مرتفعة	4	0.000	9.478	1.050	3.740	يتم تبادل المعلومات ذات الأهمية الضرورية بين الإدارات المختلفة في الشركة
مرتفعة	2	0.000	18.03	0.737	3.989	عندما يحصل أي قسم من أقسام الشركة على معلومات ذات أهمية طويلة الأجل يتم تعليمها على باقي أجزاء الشركة
			0.653	3.848		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوزيع المعرفة الاستراتيجية

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وباللغ (3).

ويبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتفصير المعرفة

الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.817 . 4.088) بمتوسط كلي مقداره (3.979) على مقياس ليكرت الخماسي

الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتفصير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسعى كافة العاملين في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض حيال أي معلومات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.979)، وانحراف معياري بلغ (0.754)، فيما حصلت الفقرة "عندما تحصل الشركة على معلومات جديدة تكون أقسامها ودوائرها مستعدة لإعادة التفكير بالأهداف الأساسية لعملها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.817) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.979) وانحراف معياري (0.945).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لنفس المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (3 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في

شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة	
						ت	الدراسة
مرتفعة	3	0.000	19.92 2	0.679	4.005	عندما تواجه الشركة معلومات جديدة ذات أهمية طويلة الأجل يجتمع المدراء لتحديد الآثار المحتملة لتلك المعلومات على الشركة	10
مرتفعة	1	0.000	19.39 6	0.754	4.088	يسعى كافة العاملين في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض حيال أي معلومات جديدة	11
مرتفعة	4	0.000	15.43 7	0.842	3.966	تبدي أقسام ودوائر الشركة الإستعداد التام لإعادة النظر في قراراتها عند ظهور معلومات جديدة	12
مرتفعة	5	0.000	11.63 2	0.945	3.817	عندما تحصل الشركة على معلومات جديدة تكون أقسامها ودوائرها مستعدة لإعادة التفكير بالأهداف الأساسية لعملها	13

مرتفعة	2	0.000	17.11 4	0.799	4.016	عادة ما يتم تقييم الأساليب المستخدمة في الشركة في تفسير المعلومات البيئية الخارجية الجديدة	14
				0.620	3.979	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفسير المعرفة الاستراتيجية	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
.

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 . 4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.491 . 3.491) بمتوسط كلي مقداره (3.860) على مقياس ليكرت الخمسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستفيد الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.160) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.860)، وانحراف معياري بلغ (0.634)، فيما حصلت الفقرة "تبني الشركة التوصيات المقدمة من مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية بشأن كيفية الإستفادة من المعلومات البيئية الجديدة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.491) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.860) وانحراف معياري (1.123).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة.

ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شركات التأمين محل الدراسة	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في	
							تستخدم الشركة المعلومات	الضرورية التي إكتسبتها بهدف تحسين خدماتها
مرتفعة	2	0.000	17.61 6	0.784	4.027			15

مرتفعة	3	0.000	12.95 8	0.791	3.762	يتم إحداث تغييرات على أنظمة الشركة وإجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية الجديدة	16
مرتفعة	1	0.000	24.62 0	0.634	4.160	تسقى الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها	17
متوسطة	4	0.000	5.888	1.123	3.491	تبني الشركة التوصيات المقدمة من مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية بشأن كيفية الإستفادة من المعلومات البيئية الجديدة	18
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري						العام لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية	
			0.603	3.860			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفرقة والبالغ (3).

٢ . ٢ . ٤) المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

لوصف وتحليل المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة (مرونة الموارد

؛ مرونة القدرات)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية،

واختبار One Sample T-Test وتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح

بالجدوال (5 . 4) .(6 . 4)

إذ يوضح الجدول (4 . 5) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرنة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.033 . 4.265) بمتوسط كلي مقداره (4.168) على مقاييس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرنة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لتلزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.265) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.168)، وانحراف معياري بلغ (0.696)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.033) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.168) وانحراف معياري (0.737).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرنة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى مرنة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لمرنة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى مرنة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (5 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة	t
مرتفعة	1	0.000	24.44 5	0.696	4.265	تلزム الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة	19
مرتفعة	3	0.000	20.77 7	0.733	4.132	تمكن موارد الشركة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة	20
مرتفعة	2	0.000	23.74 3	0.704	4.243	تستخدم الشركة مواردها المتاحة في مجالات عديدة	21
مرتفعة	4	0.000	18.85 7	0.737	4.033	تمتلك الشركة موارد مرونة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة	22
				0.574	4.168	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة الموارد	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 . 6) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرنة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 4.016 (4.060) بمتوسط كلي مقداره (4.038) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرنة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتاز الشركة بقدرها على تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الإستغلال الأمثل" بمتوسط حسابي بلغ (4.060) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.038)، وانحراف معياري بلغ (0.739)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.016) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.038) وانحراف معياري (0.748).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرنة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى مرنة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لمرنة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى مرنة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 . 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة	t
مرتفعة	1	0.000	19.309	0.739	4.060		تمتاز الشركة بمقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها وإستغلالها الإستغلال الأمثل	23
مرتفعة	4	0.000	18.263	0.748	4.016		تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة	24
مرتفعة	2	0.000	19.062	0.733	4.038		تمتلك الشركة المقدرة على إستخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة	25
مرتفعة	2	0.000	19.263	0.725	4.038		لدى الشركة مقدرة على تغيير إستخدام مواردها من مجال إلى آخر وبكلفة متدنية	26
				0.571	4.038		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة القدرات	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (.1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

٤ . ٢ . ٣) الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة

لوصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة (إستغلال الفرص المتاحة بالسوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ وتخفيض التكاليف)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واختبار One Sample T-Test للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤ . ٨) ؛ (٤ . ٧) ؛ (٤ . ٩).

إذ يوضح الجدول (٤ . ٧) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بإستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.939 . 4.187) بمتوسط كلي مقداره (4.062) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.187) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.062)، وانحراف معياري بلغ (0.697)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة المقدرة على إستغلال جميع الفرص الموجودة في السوق" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.939) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.062) وانحراف معياري (0.803).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في

وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لـإستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (7 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى إستغلال الفرص

المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة	t
مرتفعة	3	0.000	15.71 8	0.803	3.939	تمتلك الشركة المقدرة على إستغلال جميع الفرص الموجودة في السوق	27
مرتفعة	1	0.000	22.90 6	0.697	4.187	تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لـإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	28

مرتفعة	2	0.000	19.71	0.723	4.060	تستغل الشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها	29
			4	0.603	4.062	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستغلال الفرص المتاحة بالسوق	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ($t = 1.645$).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4) . 8) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.055) . 4.209 . بمتوسط كلي مقداره (4.132) على مقياس ليكرت الخامس الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة المقدرة على تجنب الآثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.209) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.132)، وانحراف معياري بلغ (0.666)، فيما حصلت الفقرة "إن الشركة قادرة على تجنب تهديدات المنافسين" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.055) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وبالبالغ (4.132) وانحراف معياري (0.704).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة بفقراطه وهو ما يعكس التقارب في

وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لمواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وشكل عام يتبيّن أن مستوى مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (8 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مواجهة تهديدات

المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t"	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة	ت
مرتفعة	1	0.000	24.41 4	0.666	4.209	تمتلك الشركة المقدرة على تجنب الآثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين	30	
مرتفعة	3	0.000	20.13 9	0.704	4.055	إن الشركة قادرة على تجنب تهديدات المنافسين	31	

مرتفعة	2	0.000	22.46	0.678	4.132	تقوم الشركة بدراسة تهديدات المنافسين وتحليلها	32
			4	0.577	4.132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمواجهة تهديدات المنافسين	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). (1.645)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

واخيراً، يظهر الجدول (4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.022 . 4.198) بمتوسط كلي مقداره (4.101) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة مع المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.198) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.101)، وانحراف معياري بلغ (0.852)، فيما حصلت الفقرة " تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين" على المرتبة الثالثة والأخرية بمتوسط حسابي (4.022) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.101) وانحراف معياري (0.856).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر

أفراد وحدة التحليل حول مستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة. وبشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة من وجهاً نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

جدول (٩ . ٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t"	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شركات التأمين محل الدراسة	تخفيف التكاليف من قبل المنافسين
مرتفعة	3	0.000	16.063	0.856	4.022	3	تابع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين	33
مرتفعة	1	0.000	18.919	0.852	4.198	9	تابع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة مع المنافسين	34

مرتفعة	2	0.000	16.77	5	0.868	4.082	35	تعتمد الشركة على تقليل تكاليف عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين
			0.716		4.101			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخفيض التكاليف

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
 (1.645) .

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

٤ . ٣) : تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05) وأن تكون قيمة التباين المسموح به (VIF) وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإنلواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإنلواء تقل عن (± 1)، والجدول رقم (٤ . ١٠) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (10 . 4)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	التعلم الاستراتيجي	ت
-0.341	0.441	2.268	توليد المعرفة الاستراتيجية	1
-0.611	0.417	2.401	توزيع المعرفة الاستراتيجية	2
-0.518	0.456	2.191	تقسيم المعرفة الاستراتيجية	3
-0.777	0.359	2.787	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 . 10) عدم وجود تداخل خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار Multicollinearity إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تقسيم المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وبالبالغة (2.787 ؛ 2.401 ؛ 2.191 ؛ 2.268) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيمة إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.359 . 0.456 . 0.441) وهي أكبر من (0.05) ويعود هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكيد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما نقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطى بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

٤ . ٤) : إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_0

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (11 . 4).

جدول (11 . 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة

التنافسية لشركات التأمين الاردنية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R^2)	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسو بة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.003	3.109	0.264	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	الإنحدار			الميزة
0.000	5.095	0.366	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	176	اليواقي	0.314	التنافسية
0.010	2.590	0.239	تفسير المعرفة الاستراتيجية				0.560	لشركات التأمين
0.001	3.749	0.287	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	180	المجموع			الاردنية

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 11) أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.560) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.314)، أي أن ما قيمته (0.314) من التغيرات في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.264) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.366) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.239) لنفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.287) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بقيمة (0.264) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.366) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.239) لنفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.287) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية، (0.287) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.106) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (2.422). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثاني HO₂

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 12).

جدول (12 . 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على المرونة

الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R^2)	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسو بة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.000	3.445	0.297	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	الانحدار			
0.000	6.366	0.472	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	176	البواقي	61.542	المرونة الاستراتيجية
0.000	6.297	0.454	تفسير المعرفة الاستراتيجية				0.583	شركات التأمين الاردنية
0.001	3.426	0.278	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	180	المجموع		0.764	

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 12) أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.764) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.583)، أي أن ما قيمته (0.583) من التغيرات على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.297) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.472) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.454) لتفسيير المعرفة الاستراتيجية، (0.278) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية بقيمة (0.297) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.472) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.454) لتفسيير المعرفة الاستراتيجية، (0.278) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (61.542) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (2.422). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة H_3

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (13 . 4).

جدول (13 . 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق

الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R^2)	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسو بة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.000	4.291	0.330	0.000	2	65.179	0.423	0.650	الميزة

			الموارد				التنافسية
			مرؤنة				لشركات
0.000	4.948	0.381	القدرات	178	البواقي		التأمين
				180	المجموع		الأردنية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 13) أثر المرؤنة الاستراتيجية بأبعادها (مرؤنة الموارد ؛ مرؤنة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية المرؤنة الاستراتيجية بأبعادها (مرؤنة الموارد ؛ مرؤنة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط R^2 (0.650) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.423)، أي أن ما قيمته (0.423) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في الاستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.330) لمرؤنة الموارد، (0.381) لمرؤنة القدرات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرؤنة الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية بقيمة (0.330) لمرؤنة الموارد، (0.381) لمرؤنة القدرات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (65.179) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (3.046). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة HO₄

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تقسيم المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 14). إذ يوضح الجدول (4 . 14) نتائج تحليل المسار لتأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (χ^2) المحسوبة (2.961)، وهي ذات دلالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة ما

قيمة (0.989) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاعنة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الملاعنة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA) (0.010) وهو يقترب من قيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر للتعلم الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية (0.736). وهو ما يشير إلى أن التعلم الاستراتيجي يؤثر على المرونة الاستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير على المرونة الاستراتيجية. كما بلغ التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية (0.650) وهو ما يعني أن المرونة الاستراتيجية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط (0.478)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. وبلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlations (R²) للمرادفة الاستراتيجية أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية محل الدراسة ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي لهذه الشركات، كما بلغ معامل التحديد Squared Multiple Correlations =) (

للميزة التفاضلية أي أن ما قيمته (0.422) من التغيرات في الميزة التفاضلية R^2 0.422 لشركات التأمين الاردنية محل الدراسة ناتج عن التغير في المرونة الاستراتيجية لهذه الشركات. وقد بلغت قيمة المسار الحرج Critical Ratio (التعلم الاستراتيجي ← المرونة الاستراتيجية) (14.586) و (11.471) لمسار (المرونة الاستراتيجية ← الميزة التفاضلية) وهما ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية. إذ إن زيادة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي في شركات التأمين الاردنية محل الدراسة من شأنه توليد تأثير على المرونة الاستراتيجية لهذه الشركات وميزتها التفاضلية. وهي نتيجة عملية تساهمن بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تتصل على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التفاضلية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (14 . 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط

Sig*	T	المسار	Indirect	Direct Effect	Sig*	RMSEA	CFI	GFI	Chi ²	البيان
			قيمة معامل التأثير غير المباشر							
0.000	14.586	SF ← SL	0.73 *0.478	التعلم الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية	0.000	0.010	0.992	0.989	2.961	التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بوجود المرونة الاستراتيجية
0.000	11.471	CA ← SF	0.650	المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر المواجهة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

SL : Strategic Learning التعلم الاستراتيجي

SF : Strategic Flexibility المرونة الاستراتيجية

CA : Competitive Advantage الميزة التنافسية

* The Indirect effect is multiplied by the direct * التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

effect values between variables

وإستناداً إلى النتائج المعروضة، ولبناء أنموذج مقترن يعرض الأوزان الإتحادية والتأثيرية لكل متغير من المتغيرات المبحوثة. تم استخدام أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model Goodness of Fit Index دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (26.513) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) (0.950) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الملاءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري Root Mean Square Error of (RMSEA) (0.014) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهو ما يؤشر أن الأنموذج دال إحصائياً (الملاءمة التامة). وكما هو موضح بالجدول (4 . 15) والشكل (1 . 4).

جدول (4 . 15)

التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة مجتمعة ونتائج المواجهة التامة

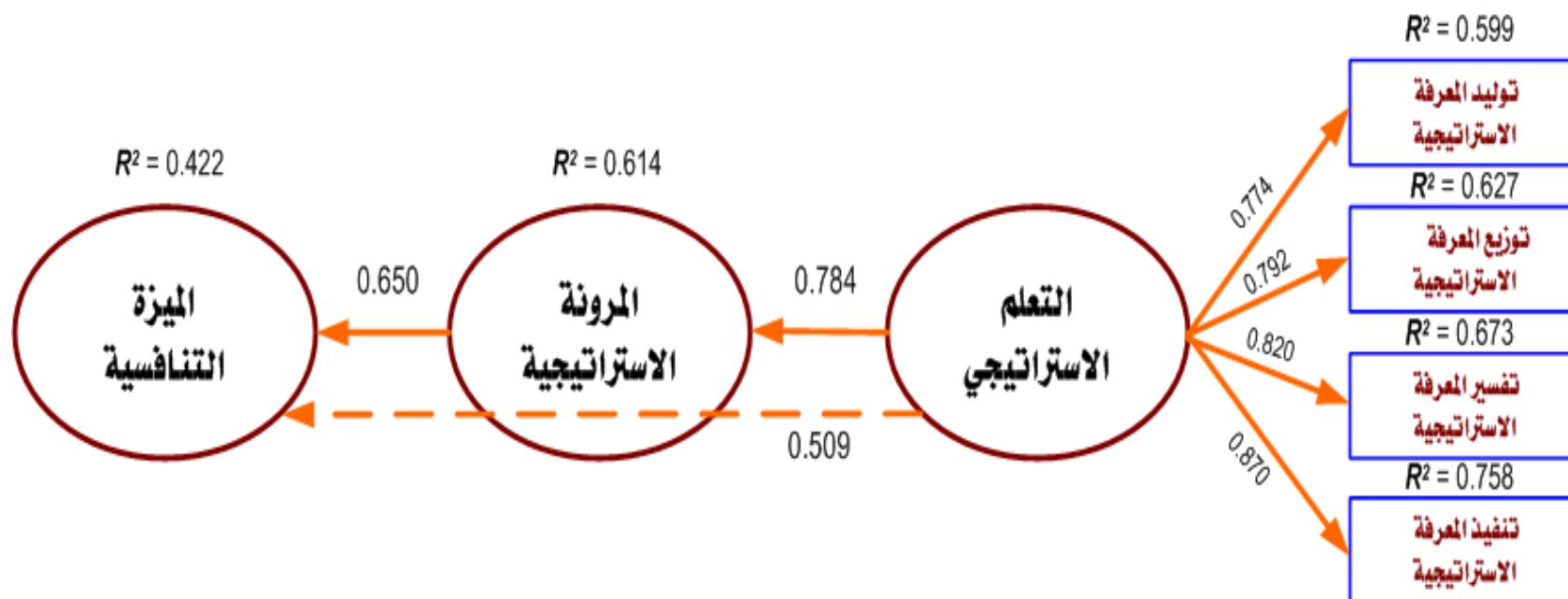
للتأثير الكلي بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة التأثير	نوع التأثير	المتغيرات										
0.000	0.784	مباشر	المرنة الاستراتيجية		←	التعلم الاستراتيجي							
0.000	0.650	مباشر	الميزة التنافسية		←	المرنة الاستراتيجية							
0.000	0.509	غير مباشر	الميزة التنافسية		←	التعلم الاستراتيجي							
0.422	R^2 للميزة التنافسية		0.614		R^2 للمرنة الاستراتيجية								
RMSE													
A	CFI	NFI	AGFI	GFI	χ^2/DF	P	DF	χ^2	نتائج المواجهة التامة للتأثير				
0.014	0.973	0.960	0.884	0.950	2.946	0.002	9	26.51	الكلية				
								3					

والشكل (4 . 1) يوضح معاملات تأثير الأنموذج المقترن.

الشكل (1 . 4)

معاملات تأثير الأنموذج المقترن



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1 . 5) : المقدمة

(2 . 5) : نتائج الدراسة ومناقشتها

(3 . 5) : التوصيات

٥ . ١) المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وعليه أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

٥ . ٢) نتائج الدراسة ومناقشتها

١. بلغ مستوى التعلم الاستراتيجي بأبعاده في شركات التأمين الأردنية الدرجة المرتفعة، إذ جاء تفسير المعرفة الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.979) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاء متغير توليد المعرفة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة وبمتوسط كلي مقداره (3.957) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثالثة حصل متغير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية على متوسط حسابي مقداره (3.860) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاء متغير توزيع المعرفة الاستراتيجية بمتوسط كلي مقداره (3.848) على مقياس ليكرت الخماسي وبدرجة مرتفعة.

2. حصلت متغيرات المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية الدرجة المرتفعة، إذ

جاءت مرونة الموارد بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.168) على

مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاءت مرونة القدرات بدرجة مرتفعة وبمتوسط كلي

مقداره (4.038) على مقياس ليكرت الخماسي.

3. وقد بلغ مستوى الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية من حيث تحقيق إستغلال

الفرص المتاحة بالسوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ وتخفيض التكاليف على متوسطات

حسابية مرتفعة، إذ جاء مواجهة تهديدات المنافسين بالمرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط

حسابي كلي مقداره (4.132). اما تخفيض التكاليف فقد حصل على متوسط حسابي بلغ

(4.101) وبدرجة مرتفعة. في المرتبة الثالثة جاء إستغلال الفرص المتاحة بالسوق وبدرجة

مرتفعة بمتوسط حسابي كلي مقداره (4.062).

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع

المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق

الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Jitnom & Ussahawanitchakit, 2010) التي بينت

أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكله المباشر وغير المباشر، وأن

الاداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Idris & AL-Rubaie, 2013) التي بينت وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم الإستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية؛ توزيع المعرفة الإستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الخفة الإستراتيجية لشركة ألب هاوس في الأردن.

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (العطوي، 2012) التي توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة رأس المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم. كما تتفق ونتيجة دراسة (العواوده، 2007) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقوالها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في

تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (مصطفى، 2010) التي بينت وجود علاقات ارتباط بين قاسم المعرفة والتعلم الإستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة الإستراتيجية للشركة المبحوثة. كما تتفق ونتيجة دراسة (بني حمدان وأخرون، 2013) التي أوضحت بأن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقى على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتتفق أيضاً ودراسة (Yu, 2012) التي أشارت بأن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

٣ . ٥) التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

١. ضرورة الاستثمار في التعلم الاستراتيجي من قبل شركات التأمين الأردنية للإستفادة من إعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق التكامل مع المرونة الاستراتيجية، وذلك من خلال التواصل مع شركات التأمين العالمية المتخصصة في تصميم أنظمة التعلم الاستراتيجي وتطوير القدرات المطلوبة له، للتعاون معها في مجال الاستثمار فيه، وإجراء

شراكات استراتيجية مع شركات التأمين العالمية التي لديها أنظمة تعلم استراتيجي للإستفادة من خبراتها في هذا المجال.

2. تأسيس ثقافة العمل في التعلم الاستراتيجي بالشركات المبحوثة، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي لهذا التعلم، ويتم ذلك عن طريق عقد إتفاقيات مع شركات التأمين العالمية المعروفة لإجراء (الجولات التدريبية) والمعايشة الميدانية فيها من أجل التشارك بالمعرفة وتطوير الخبرات، والدخول في مشاريع مشتركة جزئية أو كلية مع شركات متميزة في التأمين لنقل المعرفة والتكنولوجيا المتعلقة بتطوير التعليم الاستراتيجي.

3. ضرورة إعتماد المرونة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنى التحتية (البشرية والتقنية) للشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على إستيعاب التغييرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها. وتكثيف الدراسات الإستطلاعية حتى لو طلب الأمر الإستعانة بشركات أو مكاتب إستثمارية عالمية لتحديد الأسواق غير المخدومة، والتعرف على خصائصها وإحتياجاتها من أجل الإسراع في تطبيقها.

4. تبني التنافسية مطلب أساسي وتحت قائم على الشركات المبحوثة يجب التعامل معها بأساليب أكثر معاصرة وواقعية وغاءدة الاساليب التقليدية أو تقليد طرق الشركات الأخرى، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إدارة التكاليف بشكل يجعل عملية تخفيضها ممكن في إطار حجم الطلب دون الإضرار بالجودة، عن طريق التركيز على الكفاءة وفاعلية الرقابة

والمقارنة المرجعية المستمرة ورصد التغيرات الحاصلة في محيط المنافسة باستخدام أكثر من وسيلة، الاستخبارات التسويقية، التقارير العالمية، حركة الأسواق المالية، التنبؤات.

5. أهمية الإستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجيه أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى تتمكن تلك الشركات من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية

6. العمل على تطوير الشركات محل الدراسة لتصبح متعلمة من خلال ظهار البدائل التعليمية للإفراد العاملين عن الطرائق والفنانات التي يمارسونها الآن حتى لو كانت هذه الطرائق تحقق النتائج المطلوبة حالياً.

7. تشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بمقترنات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

8. قيام الشركات محل الدراسة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها وذلك من خلال اتخاذ قرارات في ظل التأكيد التام لنتائج هذه القرارات.

9. الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتدنية المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

10. التأكيد على تقديم خدمات جديدة تقلل من تهديدات المنافسين الدوليين التي تواجه الشركات محل الدراسة.

11. العمل وباستمرار على اتخاذ قرارات في ظل بيئة تاكد تمام وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية للشركات المبحوثة والفرص السوقية لها وتهديدات المنافسين العاملين في نفس القطاع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبhi إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2013)، "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية ك وسيط لعلاقة عدم التأكيد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (33)، العدد (1) : 105 .134.
2. أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (44)، العدد (1): 63 -22.
3. البكري، ثامر. (2008). "استراتيجيات التسويق". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان:الأردن.
4. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ وإدريس، وائل محمد صبhi ؛ وربى، رشيد عبد الرحمن، (2013)، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، *مجلة الجامعة الخليجية*، مملكة البحرين، المجلد (5)، العدد (3): 48 .72.
5. التلبياني، نهلة عبد الهادي. (2012). "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد (2): 209 .242.

6. التميمي، إياد ؛ والخشالي، شاكر جار الله. (2004). "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، أيلول.
7. الحرياوي، هاني أحمد حسين. (2009). "صوت الزيون كأداة لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
8. الحريري، ماجد عبد العزيز ، والزعبي، علي فلاح. (2007). "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق المزايا التنافسية". المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية، نحو مناخ استثماري وأعمال مصرافية الكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان: الأردن .
9. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الإستراتيجية: المظلة، الأصول والقيمة"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن: 1 .12
10. الزعانين، عاصم فايز. (2010). "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزيون في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، غزة: فلسطين.
- 11.الزعبي، حسن علي. (2005). "نظم المعلومات الأستراتيجية مدخل استراتيجي" ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "منظمات التعليم"، الطبعة الاولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
13. الشماسين، سالم، (2013)، "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتمنه، الأردن.
14. صلاح الدين، علام. (2000). "تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
15. عبيات، سليمان خالد، (2004). "مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة" مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد 3.
16. الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، (2009)، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
17. العطوي، مهند حميد ياسر، (2012)، "اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدريي الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنسانية في محافظة النجف"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 3 : 134-149.
18. العلي، عبد الستار محمد، (2000). "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان: الاردن.

19. العواوده، وليد مجلبي، (2007)، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
20. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
21. الفيومي، أحمد محمد. (2010). "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
22. قدور، بن نوفلة. (2006). "المعلومات مدخل لتحقيق المزايا التنافسية"، الملتقى العالمي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، الجزائر.
23. الكبيسي، عامر خصير، (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.
24. محسن عبد الكريم ، والنجار، صباح مجید. (2004). "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
25. مصطفى أحمد سيد. (2006). " نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية" ، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

26. مصطفى، إيمان بشير محمد، (2010)، "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
27. المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبدالله. (2012). "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان: الأردن.
28. النجار، فايز جمعه ؛ والحوري، فالح عبد القادر، (2008)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (2) : 57 .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alma'aitah, Mohammad Atwah; Feras Suliman Al-shalabi and Walaa Hatem Aljamal, (2013), "Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration", *International Journal of Computer Applications*, Vol.66, No.11:19–27
2. Antonio, Verdú J & José-María, Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.22, No.6: 668–690.
3. Arbuckle, James L. (2008), "**Amos 7.0 Users Guide**", Springhouse, PA: Amos Development Corporation.
4. Asikhia, Olalekan, (2010), "Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks", *African Journal of Marketing Management*, Vol.2, No.2: 18 – 28.
5. Berghman, Liselore, (2006), "Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms", *Ph. D. Dissertation*, University of Rotterdam.
6. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol.5, No. 2 & 3: 11–22.

7. Chutkaew, Chutchanok. (2006). "Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies". ***Master Thesis***, University of Nottingham, United Kingdom.
8. Clarke, T & Clegg, S (2000), "***Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century***", London, Harper Collins Business.
9. Combe, I. A. & Greenley, G.E, (2004), "Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework", ***European Journal of Marketing***, Vol. 38, No. 11/12: 1456–1480.
10. Crossan, L & White, A, (1999), "Organizational learning Framework: From Intuition to institution" ***Academy of Management Review***, Vol.24, No.3:522–537.
11. Daft, Richard L., (2001), "***Organization Theory and Design***", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
12. De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", ***Omega***, Vol 33, No.6: 525 – 540.
13. Dierkes, Meinolf; Antal Ariane Berthoin; Child, John & Nonaka, Ikujiro, (2002), "***Handbook of Organizational Learning and Knowledge***", New York: Oxford University Press Inc.

14. Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A, (2007), "Operations management: an integrated goods and services approach", Thomson/South-Western, U.S.A.
15. Goh, S.C. (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 2: 15–20.
16. Grant, Robert M, (2002), "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Publishers.
17. Grewal, R & Tansuhaj, P. (2001), "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility", *Journal of Marketing*, Vol.65, No.2: 67–80.
18. Gupta, Jatinder N. D & Sharma, Sushil K, (2004), "Organizational Strategy Formulation and Flexibility: An Introduction to Special Issue", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 5, No. 2&3: iii.
19. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010), "Multivariate Data Analysis", 7th edition., New York: Macmillon Publishing Company.
20. Henderson, J. S., Watts, Sussman, J., Thomas, (1998), "Creating and Explaining Knowledge for Fast Cycle Organization Response", S Stamford.
21. Hilse, Heiko & Nicolai, Alexander T., (2004) "Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within

strategy processes", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4:

372 – 398.

22.Hoffman, Am. (2007). "Some Sekjour Development of a CCR .Strategy framework". *Doctoral Thesis*, Queen's University Belfast.

23.Idris, Wael Moh'd Subhi & AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4, No. 2: 70–77.

24.Jitnom, Saowaluk & Ussahawanitchakit, Phapruek, (2010), "Strategic Learning Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of Auto Spare Part Manufacturing Businesses in Thailand", *International Journal of Business Strategy*, Vol.10, No.4.

25.Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini, Amit & Grohmann, Bianca, (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 1: 74–89.

26.Katsuhiko, Shimizu & Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4: 44–59.

27.Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos Ger, (2010), "Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility

of new product development", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol.7, No.4:377 – 393.

28.Krajewski, Lee, J & Ritzman, Larry, P, (2005), "*Operations Management*", 7th ed, Prentice Hall: New Jersey.

29.Kuwada, Kotaro. (1998), "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change, "*Organization Science*, Vol.9, No.6: 719–736.

30.Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi & Li, Mingfang, (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", *International Journal of Technology Management*, Vol.41, No.1/2: 223 – 245.

31.Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 No. 3: 256–271.

32.Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003), "*Scenario Planning: The Links between Future and Strategy*", Palgrave Macmillan.

33.Liu, Tsai-Lung. (2003). "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage" available at: www.hicbusiness.org,

34.Lomash, S & Mishram, P, (2003), "*Business Policy and Strategic Management*", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd.

35. Marquardt, Michael J. (2002), "***Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning***", Palo Alto: Davies-Black Press.
36. Matthysens, Paul; Pauwels, Pieter & Vandenbempt, Koen, (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives", ***Industrial Marketing Management***, Vol.34, No. 6: 547 – 554.
37. McIlroy, Mark, (2010). "Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa". ***Master thesis***, University of Pretoria.
38. Milton, J, (2003), "Professional associations as learning systems: Learning + strategy + action = Strategic learning", ***Advances in Developing Human Resources***, Vol.5, No.2: 173–181.
39. Moilanen, R. (2005), "Diagnosing and measuring learning organization", ***The Learning Organization***, Vol. 12, No. 1: 71–89.
40. Morales, Victory & Montes, Francisco, J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship", ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 106, No. 1: 23–35.

- 41.Morrison, J., (1993), "Team Memory: Information Management for Business Teams", Proceeding soft Twenty–Sixth, Hawaii, *International Conference System Sciences*, 93. CA.
- 42.Pavlou, Paul A, (2003). "IT–Enabled Competitive Advantage: The Strategic Role of IT on Dynamic Capabilities in Collaborative Product Development Partnerships". pavlou@marshall.usc.edu.
- 43.Porter, M. E, (1985), "**Competitive Advantage**", Free Press , New York.
- 44.Porter, Michael, (1998), "Changing Paitdrns of International Completion", *California Management Review*, Vol. 26, No.2.
- 45.Porter, Michael, (1990), "**Competitive Advantage of Nations**", New York, Free Press.
- 46.Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**", 5th edition., John Wiley & Sons.
- 47.Senge, P. (1990), "**The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**", Century Business, New York, NY.
- 48.Senge, P. (1994), "**The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization**", NewYork: Doubleday.
- 49.Shimizn, Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), "Strategic flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4: 44–59.

- 50.Sigalas, Christos; Economou, Victoria Pekka & Georgopoulos, Nikolaos B, (2013. "Developing a measure of competitive advantage". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4: 320–342.
- 51.Sirén, Charlotta A, (2012), "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study", *The Learning Organization*, Vol.19, No.6: 497 – 517.
- 52.Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Harland, Christine; Harrston, Alan, & Johnston, Robert, (2004),"Operations Management".4th ed, Prentice Hall: New York.
- 53.Stevenson, William, J., (2007), "*Production / Operations Management*", 8th ed, Von Hoffmann Press.
- 54.Tai, Yi-Ming, (2013), "Competitive advantage impacts of direct procurement management capabilities and Web-based direct procurement system", International *Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, Vol.16, No. 3: 193–208
- 55.Tallon, P. Patrick, (2007), "Inside the Adaptive Enterprise: An Information technology Capabilities Perspective on Business Process Agility", *Information Technology management*, Vol. 10, No. 5.
56. Thite, Mohan, (2004), "Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations", *Learning Organization*, Vol. 11, No.1: 28 – 44.

- 57.Thomas, James B; Sussman, Stephanie Watts & Henderson, John C. (2001), "Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking", *Organization Science*, Vol.12, No.3: 331–345.
- 58.Voronov, M, (2008), "Toward a practice perspective on strategic organizational learning", *The Learning Organization*, Vol.15, No. 2: 195–221.
- 59.Yonggui, W. and Hing-po, Lo., (2004), "Customer–Focused Performance and its key Resource – Based Determinations: An Integrated Framework", *Customer Relationship*, Vol.14, No.1/2: 34 – 59.
- 60.Yu, Feifei, (2012), "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No.4: 1711–1720.
- 61.Yuan, Li; Su Zhongfeng & Liu, Yi, (2010), "Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?", *Technovation*, Vol.30, No.5–6: 300–309.

قائمة الملحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات	الشرق الأوسط
3	أ.د. ليث سلمان الريبعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. سعود المحاميد	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. تغريد صالح سعيفان	إدارة أعمال	جامعة الأردنية

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية".

حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحثة

الخصائص الديمografية لعينة الدراسة

(1) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(2) العمر

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 - أقل من 35 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 40- أقل من 44 سنة | <input type="checkbox"/> | من 35- أقل من 40 سنة |
| | | <input type="checkbox"/> | 45 سنة فأكثر |

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم |
| | | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا |

(4) عدد سنوات الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 . أقل من 10 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 10 . أقل من 15 سنة |

(5) المستوى الإداري

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة وسطى (مدير عام، مساعد مدير عام) | <input type="checkbox"/> | إدارة عليا (مدير عام، مساعد مدير عام) |
| | (دائرة | | |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | إدارة دنيا (رئيس قسم، مشرف) |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التعلم

الاستراتيجي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق على الإطلاق		
توليد المعرفة الاستراتيجية						
					تعمل الشركة على جمع المعلومات من السوق	1
					تهدف الشركة من إكتسابها للمعرفة الخارجية تطوير أعمالها (الدخول في أسواق جديدة، تطوير خدمات جديدة)	2
					تهتم الشركة بجمع المعلومات والأفكار الجديدة	3
					تحث الشركة العاملين على إكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير خدمات جديدة	4
توزيع المعرفة الاستراتيجية						
					تعمل الشركة على تعزيز ثقافة التشارك في المعلومات الضرورية	5
					يسهل الوصول إلى والحصول على المعلومات ذات الأثر طويل الأجل من قبل الأفراد الذين يحتاجونها	6
					يجتمع ممثلون عن الإدارات المختلفة داخل شركتنا بشكل منتظم لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية طويلة الأجل	7
					يتم تبادل المعلومات ذات الأهمية الضرورية بين الإدارات المختلفة في الشركة	8

					عندما يحصل أي قسم من أقسام الشركة على معلومات ذات أهمية طويلة الأجل يتم تعليمها على باقي أجزاء الشركة	9
تفسير المعرفة الاستراتيجية						
					عندما تواجه الشركة معلومات جديدة ذات أهمية طويلة الأجل يجتمع المدراء لتحديد الآثار المحتملة لذلك المعلومات على الشركة	10
					يسعة كافة العاملين في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض حيال أي معلومات جديدة	11
					تبدى أقسام ودوائر الشركة الإستعداد التام لإعادة النظر في قراراتها عند ظهور معلومات جديدة	12
					عندما تحصل الشركة على معلومات جديدة تكون أقسامها ودوائرها مستعدة لإعادة التفكير بالأهداف الأساسية لعملها	13
					عادة ما يتم تقييم الأساليب المستخدمة في الشركة في تفسير المعلومات البيئية الخارجية الجديدة	14

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق		
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية						
					تستخدم الشركة المعلومات الضرورية التي اكتسبتها بهدف	15

				تحسين خدماتها	
				يتم إحداث تغييرات على أنظمة الشركة وإجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية الجديدة	16
				تسقى الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها	17
				تبني الشركة التوصيات المقدمة من مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية بشأن كيفية الإستفادة من المعلومات البيئية الجديدة	18

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات

المرونة الاستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق		
مرونة الموارد						
					تنلزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة	19
					تمكن موارد الشركة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة	20
					تستخدم الشركة مواردها المتاحة في مجالات عديدة	21
					تمتلك الشركة موارد مرونة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة	22
مرونة القدرات						
					تمتاز الشركة بمقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها وإستغلالها الإستغلال الأمثل	23
					تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة	24
					تمتلك الشركة المقدرة على إستخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة	25
					لدى الشركة مقدرة على تغيير إستخدام مواردها من مجال إلى آخر وبكلفة متدنية	26

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الميزة

التافسية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق على الإطلاق		
إستغلال الفرص المتاحة في السوق						
					تمتلك الشركة المقدرة على إستغلال جميع الفرص الموجودة في السوق	27
					تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	28
					تستعل الشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها	29
مواجهة تهديدات المنافسين						
					تمتلك الشركة المقدرة على تحجب الآثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين	30
					إن الشركة قادرة على تحجب تهديدات المنافسين	31
					تقوم الشركة بدراسة تهديدات المنافسين وتحليلها	32
تخفيض التكاليف						
					تبني الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين	33
					تبني الشركة استراتيجية تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة مع المنافسين	34
					تعتمد الشركة على تقليل تكاليف عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين	35

