

جامعة صفاقس
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف
بصفاقس



الجمهورية التونسية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في اختصاص علوم التصرف

بعنوان

"أثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود

التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة"

**Understanding the effects of Entrepreneurial Orientation on
Strategic Agility of Jordanian Insurance Companies. Digital
Transformations and Environmental Uncertainties moderator
variables**

إعداد الباحث:

عماد عقيل عبد الحافظ العقيل

إشراف

الدكتورة: فاطمة بوعزيز

أستاذ تعليم عالي كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس

العام الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة آية 11)

الاهداء...

الى والدَيَّ العزيزين بارك الله فيهما

زوجتي العزيزة... رفيقة دربي

ابنائي الأعزاء... ربيع حياتي

اختي واخواني سندي في هذه الحياة

اهدي اليكم ثمرة جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي منحنا القدرة والقوة لإنجاز هذا البحث بالشكل الذي يليق. من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير وعظيم العرفان بالجميل للدكتورة فاطمة بوعزيز التي أشرفت على هذه الأطروحة، والتي كان لتوجيهاتها وملاحظاتها القيمة الأثر الكبير على تجويد هذا العمل، والتي بدونها ما كان له ان يكون بهذه الصورة المشرقة.

كما أتقدم من أعضاء لجنة المناقشة الكرام بالشكر والتقدير على تفضلهم بمناقشة الأطروحة وهم:

الدكتورة: ديانة ذويب أستاذة تعليم عال بالمعهد العالي للتصرف الصناعي بصفاقس.

الدكتورة: روضة الزريبي أستاذة تعليم عال بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس.

الدكتورة: هالة معلى أستاذة تعليم عال بالمدرسة العليا للتجارة بصفاقس.

الدكتورة: سلاف بن عمر أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والامتنان للاتحاد الأردني لشركات التأمين الأردنية على مساعدتهم

وتذليلهم بعض العقبات التي واجهتني، كما اشكر كل من قدم لي النصيحة والمشورة في سبيل انجاز

هذا العمل، والذي أسأل المولى عز وجل ان يكون فيه النفع والفائدة للجميع.

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمغيرات معدلة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستدلالي (التحليلي) المناسب لأغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في شركات التأمين الأردنية (مدير عام، رئيس، نائب مدير/رئيس، مدير دائرة، رئيس قسم)، تم استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية (Spss) وأسلوب (AMOS) والتي تتناسب وأهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:

*انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية.

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على العلاقة بين التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

* وان مستويات التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية والتحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي في شركات التأمين الأردنية جاءت جميعها مرتفعة.

وبناء على النتائج التي خرجت بها الدراسة، توصلت الى بعض التوصيات من أهمها: توجيه إدارات شركات التأمين الأردنية نحو استمرار التأكيد على عناصر التوجه الريادي لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية..

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، الرشاقة الاستراتيجية، التحول الرقمي، عدم التأكد البيئي، شركات التأمين الأردنية.

Abstract

The study aims to investigate the effects of the entrepreneurial orientation in its dimensions (proactive thinking, creativity, and risk tolerance) on the strategic agility dimensions (speed, sensitivity, and response) of Jordanian insurance companies. Environmental uncertainty and digital technologies use are studied as moderators. The study relied on the appropriate evidentiary (analytical) approach for the study's purposes. The respondents were among the members of the leadership and supervisory positions of Jordanian insurance companies (general manager, head, deputy director/head, department director, head of department). Statistical processing methods based on the use of (SSPS) and (AMOS) are used to match the study's objectives. The study reached results, the most important of which are:

*There is statistically significant effect at the level of ($0.05 \geq \alpha$) of the leadership orientation in its dimensions (proactive thinking, creativity, and risk tolerance) on the strategic agility in its dimensions (speed, sensitivity, and response) of Jordanian insurance companies.

* There is a statistically significant effect at the level ($0.05 \geq \alpha$) of digital transformation on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic agility in Jordanian insurance companies.

* There is a statistically significant effect at the level ($\alpha \geq 0.05$) of environmental uncertainty on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic agility in Jordanian insurance companies.

*The levels of entrepreneurial orientation, strategic agility, digital technologies use, and environmental uncertainty in Jordanian insurance companies are high.

Based on the study's findings, some recommendations were made, the most important of which being to guide the administrations of Jordanian

insurance companies to continue to emphasize the elements of leadership orientation as they have a positive impact on promoting strategic agility.

Keywords: Entrepreneurial orientation, strategic agility, digital transformation, environmental uncertainty, Jordanian insurance companies.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
ب	الآية	1
ج	الإهداء	2
د	شكر والتقدير	3
هـ	المخلص باللغة العربية	4
و	المخلص باللغة الإنجليزية	5
ز	فهرس المحتويات	6
ط	فهرس الجداول	7
ل	فهرس الأشكال	8
م	فهرس الملاحق	9
1	المقدمة العامة	
1	تمهيد	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
4	أسئلة الدراسة	3-1
5	أهداف الدراسة	4-1
6	أهمية الدراسة	5-1
7	حدود الدراسة	6-1
8	هيكل الدراسة	7-1
9	الفصل الأول: مدخل لمفاهيم متغيرات الدراسة	
9	المبحث الأول: التوجه الريادي	1-2
31	المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية	2-2
47	المبحث الثالث: التحولات الرقمية	3-2
53	المبحث الرابع: عدم التأكد البيئي	4-2
60	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة	
60	الدراسات باللغة العربية	1-3
67	الدراسات باللغة الأجنبية	2-3

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
71	التعقيب على الدراسات السابقة	3-3
73	فرضيات الدراسة	4-3
74	نموذج الدراسة	5-3
76	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
76	المقدمة	1-4
76	نبذة عن شركات التأمين في الأردن	2-4
81	منهجية الدراسة	3-4
81	مجتمع الدراسة	4-4
86	مصادر جمع البيانات والمعلومات	5-4
87	تصميم أداة الدراسة	6-4
89	صدق أداة القياس (الاستبانة) وثباته	7-4
92	اختبار التوزيع الطبيعي	8-4
93	اختبار القيم المتطرفة (Outliers)	9-4
94	صدق التجانس (الاتساق الداخلي)	-4 10
100	اختبار الأزواج الخطي	-4 11
101	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	-4 12
103	خلاصة الفصل الثالث	-4 13
104	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة	
104	المبحث الأول: اختبار الفرضيات	1-5
156	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات	2-5
161	خاتمة الفصل الرابع	
161	الخاتمة العامة	

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
163	قائمة المصادر والمراجع	
183	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
27	التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
82	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الشخصية	2
88	توزيع فقرات مجال التوجه الريادي على أبعاده الفرعية	3
88	توزيع فقرات مجال الرشاقة الاستراتيجية على أبعاده الفرعية	4
88	توزيع فقرات مجال التحول الرقمي، عدم التأكد البيئي	5
91	معاملات كرونباخ الفا لفقرات الاستبانة	6
92	قيم التقلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية	7
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوجه الريادي والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل	8
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل	9
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحول الرقمي والدرجة الكلية للمجال ككل	10
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحول الرقمي والدرجة الكلية للمجال ككل	11
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عدم التأكد البيئي والدرجة الكلية للمجال ككل	12
101	نتائج اختبار الأزواج الخطي بين متغيرات الدراسة	13
105	نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال " التوجه الريادي "	14
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التفكير الاستباقي"	15
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الإبداع"	16
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد " تحمل المخاطرة"	17

109	مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال التوجه الريادي	18
113	نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "الرشاقة الاستراتيجية"	19
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "السرعة"	20
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الحساسية"	21
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاستجابة"	22
117	مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال الرشاقة الاستراتيجية	23
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التحول الرقمي"	24
121	مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال التحول الرقمي	25
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "عدم التأكد البيئي"	26
125	مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال عدم التأكد البيئي	27
128	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية	28
129	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	29
129	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)	30
132	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الرئيسية الأولى	31
133	نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على الرشاقة الاستراتيجية	32
134	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في السرعة في شركات التأمين الأردنية	33
135	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	34
135	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (السرعة)	35
138	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الفرعية الأولى	36
139	نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على السرعة	37
140	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الحساسية في شركات التأمين الأردنية	38
141	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	39
141	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (الحساسية)	40
144	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الفرعية الثانية	41
145	نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على الحساسية	42

43	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية	146
44	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	147
45	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (الاستجابة)	147
46	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الفرعية الثالثة	149
47	نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على الاستجابة	150
48	نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدراسة أثر التحول الرقمي كمتغير معدل على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية	152
49	نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدراسة أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية	153
50	نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدراسة أثر كل من التحول الرقمي وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية	155

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدارسة	75
2	توزيع المستجيبين للاستبيان وفقاً للنوع الاجتماعي	83
3	توزيع المستجيبين للاستبيان وفقاً للفئة العمرية	84
4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	85
5	توزيع المستجيبين للاستبيان وفقاً للموقع الوظيفي الحالي.	85
6	توزيع المستجيبين للاستبيان وفقاً لعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.	86
7	مقياس (Likert) ذو الخمسة فئات	90
8	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي	112
9	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	119
10	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي	123
11	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عدم التأكد البيئي	127
12	نمذجة المعادلات البنوية (Structural equation modeling)	127
13	مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية	130
14	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الرئيسية الأولى	131
15	نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على الرشاقة الاستراتيجية	133
16	مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والسرعة في شركات التأمين الأردنية	136
17	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الفرعية الأولى	137
18	نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على السرعة	138
19	مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والحساسية في شركات التأمين الأردنية	142
20	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الفرعية الثانية	143
21	نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على الحساسية	144
22	مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والاستجابة في شركات التأمين الأردنية	148

23	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الفرعية الثالثة	149
24	نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على الاستجابة	150

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	183
2	محكمو الاستبانة	190
	كتب تسهيل المهمة	191

المقدمة العامة

1-1 تمهيد:

تعتبر ريادة الأعمال المصدر الرئيسي لاقتصاد البلاد والسبب الرئيسي للتنمية المستدامة للمنظمات وأساس نجاحها. كما تعتبر مساهمًا رئيسيًا في خلق فرص عمل جديدة وتقديم أفكار إبداعية ومبتكرة. يتم تعريفها على أنها عملية ابتكار مشاريع جديدة يخترعها ويصممها ويخطط لها رواد الأعمال بهدف إنتاج منتج معين أو سلعة أو تقديم خدمة فريدة للمجتمع لتوفير أسلوب حياة أفضل. بالإضافة إلى التركيز على الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الربحية التنظيمية، وتعزيز الوضع التنافسي للمنظمات والمحافظة على رياديتها (المبيريك، 2019).

و يعتبر الاهتمام بتبني التوجه الريادي من ضمن الأساليب المقترحة لتحسين الرشاقة الاستراتيجية للشركات والمنظمات، إذ يؤدي التوجه الريادي إلى عملية اصلاح إداري وكذلك الى القضاء على الروتين وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية والخدمات الإلكترونية. فقد تضمن الأدب الإداري أهمية تحقيق مستويات مرتفعة من الرشاقة الاستراتيجية والجاهزية العالية لتفادي أية معيقات، وأن تكون المنظمات المعاصرة سريعة في الردود على المنافسين في السوق، وقادرة على تكييف مواردها وأدواتها لتلبية احتياجات السوق وذلك من خلال اكتساب القدرة على الابتكار والتركيز على الجوانب الاستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات البيئية، وإظهار التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية (Nichola, 2012).

و من ناحية أخرى تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بسرعة التطورات التكنولوجية في المعدات والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات، كما أن هذه التطورات أحدثت تحولات رقمية في كيفية ممارسة

الأعمال الإدارية، وحدثت التطورات التكنولوجية تنوعاً وسرعة تغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة نجم عنها مستوى مرتفع من عدم التأكد البيئي. لذا من الممكن أن تلعب متغيرات التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي دوراً معدلاً في تأثير التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية في الشركات، وبناء على ما تقدم تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية للمنظمات و بشكل خاص في شركات التأمين الأردنية و ذلك بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة.

1-2 مشكلة الدراسة:

لقد ركزت الشركات المعاصرة على تبني اتجاهات ريادة الأعمال، التي من شأنها تحسين قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المنافسه بينها، بهدف اكتساب ميزة تنافسيه تضمن بقائها ومرونتها واستمرارها في تقديم أفضل الخدمات.

أن واقع بيئات الأعمال المعاصرة والتغيرات السريعة والمتلاحقة، والمنافسة الشديدة بين المنظمات، تطلب الأمر منها الأهتمام بقدرة استراتيجيتها على التأقلم مع أي تغيرات بيئية على اختلاف أنواعها، ولا شك أن عناصر التوجهات الريادية وأساليب توظيفها في زيادة قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات تنافسيته ونجاحها تعتبر من أهم الأساليب التي تسعى المنظمات لتبنيها.

لذا تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى متابعة الأدب الإداري لمستجدات التوجهات الريادية في الشركات وأثارها في رقابتها الاستراتيجية، إذ على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت التوجه الريادي، ودراسات أخرى تناولت الرقابة الاستراتيجية للمؤسسات مثل دراسة الشنطي وشريف (2019) ودراسة جيار (2020) ودراسة Baeainah (2020)، وباعتبار أن طبيعة التحولات

الرقمية دائمة التطور في بيئة الأعمال تبقى هناك حاجة لاستمرار دراسة نتائج تطور مثل هذه الظواهر المتمثلة في أثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية، ونظراً لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة هادفة الى بيان وتوضيح أثر التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) (Fatoki, 2012؛ Al Mamun, et. Al 2017) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) (Al haraisa 2018؛ Arokodare, & Asikhia, 2020) و سيكون ذلك على وجه الخصوص في شركات التأمين الأردنية.

حيث يبدو ان هناك بعض مؤشرات ضعف في قدرة استراتيجيات الشركات على مواكبة المتغيرات المستجدة في بيئة الاعمال المعاصرة، حيث أن سرعة المتغيرات البيئية فرضت تنوع في الخدمات التأمينية التي تطلبها بيئة الأعمال، ولكن هناك مؤشرات ضعف في سرعة استجابة استراتيجيات شركات التأمين لهذه المتغيرات، كما تبين أيضاً أن إدارات هذه الشركات اخذت في تبني العديد من التوجهات مثل التوجهات الريادية والتكنولوجية لتحسين موائمة استراتيجياتها لمتطلبات العمل (Al-&Shawabkeh, 2017 Hijjawi). ويعود الإهتمام بشركات التأمين الأردنية الى الدور الذي تلعبه إذ يشهد قطاع التأمين الأردني نمواً متسارعاً في الخدمات المقدمة لمختلف القطاعات الاقتصادية. وفي هذا السياق لا بد من القول أن بداية ظهور قطاع التأمين في الأردن كنشاط اقتصادي كان في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين. حيث كان العام 1946 البداية الأولى لانطلاق نشاط قطاع التأمين في الأردن، فكانت أول وكالة لشركة تأمين مصرية تأسست على يد الدكتور رؤوف أبو جابر. وكانت الجمعية الأردنية لشركات التأمين والتي انطلقت عام 1956 أول كيان مهني تنضوي تحته شركات التأمين في الأردن. تم صدور قانون مراقبة أعمال التأمين رقم 5 لسنة 1956 لتنظيم أعمال الجمعية، حيث تعاقب خمسة مجالس لإدارة الجمعية من عام 1956 الى

عام 1989 وهو تاريخ تأسيس الاتحاد الأردني لشركات التأمين والذي حل مكان الجمعية الأردنية لشركات التأمين، والاتحاد هو مؤسسة ذات طابع مهني يتمتع بالشخصية الاعتبارية ويضم في عضويته حكماً كافة الشركات العاملة في قطاع التأمين الأردني ويعمل الاتحاد وفق النظام رقم (107) لسنة 2008 وتعديلاته والصادر بإرادة ملكية سامية (<http://www.joif.org>).

و منذ ذلك الحين اعتبرت شركات التأمين الأردنية داعماً هاماً للنشاط الاقتصادي والإبداع في الأردن، كما أن هناك تنافس شديد بين شركات التأمين في تقديم خدماتها التأمينية، ونظراً لتنوع خدمات التأمين التي تحتاجها القطاعات المختلفة كان لا بد أن تقوم هذه الشركات بالاهتمام برشاقة ومرونة استراتيجياتها لتحسن مستواها التنافسي.

1-3 أسئلة الدراسة:

يمكن للباحث تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية في ظل التحولات الرقمية و عدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة ؟

ينبثق عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في الآتي:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في السرعة في شركات التأمين الأردنية ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الحساسية في شركات التأمين الأردنية ؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية ؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات

التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية كمتغير معدل ؟

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات

التأمين الأردنية بوجود عدم التأكد البيئي كمتغير معدل ؟

1-4 أهداف الدراسة:

تأسيساً على مشكلة الدراسة فإن الهدف الأساسي يتمثل في التعرف على أثر التوجه الريادي

بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة،

والحساسية، والاستجابة) خاصةً في ظل التطور السريع الذي تشهده التحولات الرقمية وتغير بيئة

الأعمال التي تتسم بعدم التأكد البيئي، في شركات التأمين الأردنية، وتهدف الأطروحة الى تحقيق

الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على مستوى تطبيق التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية.

2- التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

3- التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في

الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية

بوجود التحولات الرقمية كمتغير معدل.

4- التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في

الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية

بوجود عدم التأكد البيئي كمتغير معدل.

5- محاولة التوصل الى نتائج وتوصيات تفيد الباحثين والعاملين في شركات التأمين الأردنية.

1-5 أهمية الدراسة:

أتت أهمية الدراسة من محورين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تقديم إطار نظري يبحث في واحد من المواضيع المهمة والتي تحتاج إلى دراسات من ناحية التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية.
- وتم توضيح هذه الأهمية من خلال قياس أثر التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة لأنها ستتناول موضوعات ومفاهيم حديثة في مجال التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تكمن الأهمية العملية في محاولة اختبار أنموذج الدراسة من خلال التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة.
- ظهرت الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من خلال سعيها إلى تقديم نتائج وتوصيات لشركات التأمين الأردنية.
- كما يمكن لهذه الدراسة ونتائجها أن تكون مصدر إثراء لتلك الشركات والمهتمين بموضوع التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية، عبر تقديم الأفكار الجديدة، وتعزيز بقاء واستمرارية لشركات التأمين الأردنية.

1-6 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- 1- الحدود المكانية: تضمنت هذه الدراسة شركات التأمين الأردنية.
- 2- الحدود البشرية: تضمنت هذه الدراسة المديرين، الرؤساء التنفيذيين، مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، في شركات التأمين الأردنية.
- 3- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الدراسية 2022/2024.
- 4- الحدود العلمية: تتمثل في المتغير المستقل وهو التوجه الريادي وأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة والمتغير التابع وهو الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها: السرعة والحساسية والاستجابة. والمتغيرات المعدلة التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي.

7-1 هيكل الدراسة:

بغرض إعطاء تصور شامل عن موضوع الدراسة قام الباحث بتقسيم الأطروحة كالتالي:

المقدمة العامة: تم التطرق فيها الى مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهميتها وحدود الدراسة (المكانية، البشرية، الزمانية، والعلمية).

الفصل الأول: متغيرات الدراسة وتناول أربعة مباحث، هي المبحث الأول: التوجه الريادي من حيث مفهومه، اصل التوجه الريادي، أهميته، أهدافه، متطلباته، أبعاده، ونظريات التوجه الريادي. المبحث الثاني: الرقابة الاستراتيجية تم توضيح مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميته ومتطلباته وأبعاده، المبحث الثالث: التحولات الرقمية والمبحث الرابع: عدم التأكد البيئي.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكذلك فرضيات الدراسة وانموذج الدراسة.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة حيث تم استعراض المنهجية المستخدمة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة لأساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: يتم في هذا الفصل عرض النتائج واختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة: والتي من خلالها يقدم الباحث صورة شاملة عن جميع مراحل الدراسة والنتائج والتوصيات التي توصل اليها.

الفصل الأول

مدخل لمفاهيم متغيرات الدراسة

يُسلّط هذا الفصل الضوء على متغيرات الدراسة والتي تشمل التوجه الريادي، الرشاقة الاستراتيجية، التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي. وسيتناول الباحث في المرحلة الأولى مفهوم وأصل التوجه الريادي وأهميته في بناء مرونة المؤسسات وتطوير قدرتها التنافسية، وأهدافه وأهم المتطلبات المتعلقة به وأبعاده التي تم الاعتماد عليها. ثم سيتناول مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميته وتوضيح أهم متطلباته وأبعاده، ليمر أخيراً لتقديم المتغيرات المعدلة والتي تشمل كلاً من التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي.

1 التوجه الريادي

1.1 اصل و مفهوم التوجه الريادي

تشهد بيئة الأعمال تحولات متواترة وسريعة تنعكس إيجاباً وسلباً على منظمات الأعمال وفقاً لاستجابتها وتكيفها وقدراتها على المنافسة. ولذلك تسعى المنظمات حالياً إلى تطوير وتنمية قدراتها للاستجابة السريعة والمناسبة لمثل هذه التغيرات في مختلف العوامل البيئية. وبالتالي يمكنها الاستفادة من الفرص النادرة في بيئة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة القيمة للعملاء وتحسين موقعهم الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين، حيث أن المنظمات التي تتبنى الريادة بدرجة عالية تكون أكثر استعداداً للتكيف مع أية تغيرات في البيئة الخارجية مقارنة بنظيراتها من المنظمات الأخرى (الرواضية، 2023).

يعتبر التوجه الريادي أحد أكثر الموضوعات التي حظيت بالاهتمام من قبل الكتاب والباحثين في الوقت الحالي نظراً لدوره في التوجيه التنظيمي لأنشطة ريادة الأعمال ومحركاً دافعاً لها مما يؤدي إلى التفوق والتميز في أدائها لأعمالها (Kollmann & Stöckmann, 2014).

و يمكن إرجاع أصل مصطلح "التوجه الريادي" إلى مجال أبحاث ريادة الأعمال. إذ تم تقديمه لأول مرة من قبل الباحثين ميلر وفريزين في عام 1977 في دراستهم حول صنع الاستراتيجية. ثم اكتسب هذا المفهوم مزيداً من الاهتمام والتطوير في التسعينيات من قبل باحثين مثل لومبكين وديس، الذين عرّفوا التوجه الريادي بأنه الموقف والسلوك الاستراتيجي للشركة الذي يعكس ميلها نحو أنشطة ريادة الأعمال. ومنذ ذلك الحين، تم استخدام هذا المصطلح على نطاق واسع في الأدبيات لدراسة عقلية ريادة الأعمال وسلوك المنظمات (Basso et al., 2009).

ويعرّف التوجه الريادي على أنه عملية تعزز قدرة الفرد على اكتساب المعرفة الريادية، وزيادة الوعي والفهم بها، وتوفير صورة ذهنية شاملة لريادة الأعمال (Hassan et al., 2021) ويسعى التوجه الريادي لقياس وفهم السلوك الريادي في المنظمة، ويركز على الإجراءات والسياسات المتعلقة باتخاذ القرارات (Musawa & Ahmad, 2019).

تسعى المنظمات لتعزيز أداء الأعمال وذلك من خلال تطوير وتشكيل المعرفة الجديدة القائمة على الأفكار والتي تعتبر ضرورية لإنشاء كفاءات جديدة وإعادة تصميم الكفاءات الحالية وتعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمة، لذا يعتبر التوجه الريادي أساساً قوياً لمنظمات الأعمال وذلك لتنمية وتطوير العمل والأداء بما يضمن تحقيق التميز والريادة لها في مجالاتها كافة (Hossain et al., 2019).

يعد التوجه الريادي جانبًا أساسيًا من ريادة الأعمال والاستراتيجية، إذ يوضح رؤية الإدارة ويوجه جهود المنظمة لتطوير أفكار جديدة تساعد العملاء والشركات التي تخدمهم، وهو سمة تنظيمية تعكس كيفية تحقيق ريادة الأعمال في المنظمات أو وحدات الأعمال، ويشير إلى العمليات والممارسات والأنشطة التي تعنى في صنع القرار المتعلق بكل ما هو جديد (Amaleshwari & Jeevitha, 2023)

وعُرفَ التوجه الريادي بأنه عملية توضح القدرة الإدارية للمنظمة والتي تقوم في استخدامها بشكل واسع بهدف تحويل المشهد التنافسي لصالحها فهو سلوك له تأثير فاعل في عملية اتخاذ القرار والطرق والممارسات المتعلقة بالمديرين والعاملين في المنظمة بما يضمن تحقيق أداء متميز للمنظمة (الغامدي، وطيبة، 2024).

وأضاف خليفة (2023) تعريف آخر للتوجه الريادي والمتمثل بمجموعة من العمليات الريادية التي تتعلق بتطوير وتنمية الخدمات الاستباقية والتهيؤ لتحمل المخاطرة وتبني السلوكيات الإبداعية من خلال القيام بتنفيذ عمليات جديدة أو تطوير على العمليات الحالية.

ويعرف التوجه الريادي بأنه: هو توجه استراتيجي للأعمال فيما يتعلق بأساليب وممارسات وأنشطة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار ودخول السوق أي أنه يعنى بموقف الشركة تجاه الابتكار والاستباقية والمخاطرة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات (Ciampi et al., 2021).

وعرف السكارنة (2012) التوجه الريادي أيضًا بأنه من الركائز الرئيسية في استراتيجيات ريادة الأعمال والتي تقوم على دفع الأعمال نحو تحقيق الرغبات وإشباع الاحتياجات المتعلقة بالعملاء وبهذا تستطيع المنظمة أن تحقق نوعًا من التميز الذي يضمن لها الاستقرار والاستمرارية.

ويعرف التوجه الريادي بأنه ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات أو منتجات أو عمليات أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وعملائها (Li, 2012).

وإجراءً يتم تعريفه بأنه استراتيجيات الشركات لتحقيق الميزة التنافسية في السوق بين المنافسين، من خلال خلق وتحفيز بيئة الإبداع لموظفي الشركات، وتبني الاستباقية في دخول الأسواق الجديدة والمحتملة، والاستعداد للمخاطرة في البيئة التنافسية.

وترى الدراسة أن التوجه الريادي يتمثل بتحديد المنظمة لمواردها البشرية والمادية على حد سواء لتعزيز نقاط قوتها والوقوف على نقاط الضعف لتقويتها ونقلها من نقاط ضعف لنقاط قوة مستقبلاً من خلال التركيز على تبني الإبداع والابتكار لتتمكن من التفوق والتميز والمنافسة، والبحث عن الفرص والاستعداد لها مسبقاً، بل يتعداها لصناعة الفرص والتفرد بها، والتخطيط الجيد لتقدير المخاطر وكيفية تحملها والتعامل معها.

1.2 أهمية التوجه الريادي

أكد العلماء على أهمية التوجه الريادي بسبب توافقه الاستراتيجي مع أداء الشركة (أيوب، 2017؛ الرواضية، 2023) في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات بسبب العولمة، وسعيها للتفوق على المنافسين، وتحقيق أداء وإنتاجية أفضل، والتركيز على أفضل الممارسات الإدارية بما يضمن للمنظمة التوسع في ريادة الأعمال (Shash & Ahmad, 2019)، وتظهر أهمية التوجه الريادي من خلال التركيز على إنشاء منظمة تتسم بالإبداع، حيث يقوم التوجه الريادي في تحويل مسار

المنظمة الحالي والارتقاء به نحو الأفضل لجعلها منظمة ريادية وذلك من خلال التغيير والتطوير والتحسين في مجال الأداء (Dess et al., 2011).

يعد التوجه الريادي المصدر الأساسي للمشاريع الجديدة التي تسعى للحصول على ميزات تنافسية مستدامة، حيث يلعب دور العامل الحاسم في نجاح المؤسسات، كما يساهم في تعزيز ودعم الإبداع والابتكار والتميز، ويرتبط التوجه الريادي بعدد من المفاهيم منها (هلالو وأبو غبن، 2023):

- استغلال فرص التوسع في الأسواق ووجود موارد جديدة والتكامل بين الموارد والعملاء والأسواق.

- التنقيب عن الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.

- القدرة على إجراء تغييرات سريعة تتعلق بالصناعة وهيكل السوق واحتياجات العملاء والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

- الالتزام بتطوير وتوسيع الميزة التنافسية في الأسواق.

- القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو والبقاء على المدى الطويل.

يعد التوجه الريادي من أهم الركائز التي يتم من خلالها توجيه السلوكيات والاستراتيجيات نحو تطوير الأداء وحل المشكلات وبناء مركز تنافسي متميز من خلال تخصيص الموارد المتاحة، وذكر كل من (Danook & Almejdhab, 2022؛ الشميمري والمبيري، 2019؛ Kraus et al, 2012) أن أهمية التوجه الريادي تتمثل فيما يلي:

- يُعد أداة لتنسيق الجهود داخل المنظمة كمحور رئيسي للتواصل الفعال بين جميع المستويات.

- يساعد في تعريف الهوية التنظيمية، والتواصل مع العملاء، وفهم دورة حياة المنتج، وتخطيط السيناريوهات، وتوجيه برامج السوق ضمن تحديد المخاطر المحتملة.
- يساهم في تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي للمديرين وتجعلهم أكثر قدرة واستجابة لتكوين أفكار إبداعية.
- مساعدة المنظمات على تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي تسعى إلى تنفيذه من أجل وضع الخطط والأساليب والبرامج المناسبة لاكتساب الميزة التنافسية.
- المساهمة في اختيار القرارات الاستراتيجية المستقبلية التي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة.
- تطوير وتحسين الأداء المالي من خلال جعل المنظمة أكثر استجابة ووعياً بالظروف البيئية المتغيرة.

ولا تقتصر أهمية التوجه الريادي على مستوى المنظمة فحسب، بل تنعكس أيضاً على مستوى الاقتصاد الوطني، وتتمثل في خلق فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة، تجديد وإعادة هيكلة المشاريع الاقتصادية؛ إنشاء العديد من المشاريع المهمة لتطوير الاقتصاد، وخلق فرص عمل مهمة طويلة المدى لتحقيق النمو الاقتصادي، وإحداث التغيير في هيكل السوق من خلال الإبداع والابتكار التنظيمي (شعيب، 2021).

ويرى الباحث أن التوجه الريادي له أهمية كبيرة في قيادة الأعمال إذ يساعد المنظمات على تحقيق النجاح والقدرة على التفكير بشكل مبدع للعثور على الفرص الجديدة وتقديم المقترحات اللازمة لاستغلالها وتحقيق التغيير الإيجابي الذي بدوره يساهم في تميز المنظمات ودعم قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية مما يدعم موقفها التنافسي.

1.3 أهداف التوجه الريادي

يهدف التوجه الريادي للارتقاء بمكانة المنظمة وتفعيل دورها سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وذلك لتحسين أدائها وتميزه بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المنشودة، فالتوجه الريادي يساعد المنظمة على المرونة وتقبلها للتغيير الجذري أو الجزئي أو التدريجي من خلال تركيزه على اكتشاف وتعديل الأفكار الجديدة، والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها (Haider et al., 2017).

إن الهدف من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي هو بيان قدرة المنظمة على توسيع نطاق أعمالها بحيث تستطيع أن تستهدف أسواق جديدة لزيادة أرباحها والاستحواذ على الفرص المتاحة بالسوق، وتلبية حاجات ورغبات العملاء. بالإضافة لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها بهدف دمجها في أنشطة الإبداع لتكون قادرة على تحقيق التميز والمنافسة (Zhao et al., 2011).

يمكن تلخيص أهداف التوجه الريادي في ثلاثة محاور مهمة وهي كالآتي (عبدالله وآخرون، 2018):

- الاستفادة من الفرص الريادية الجذابة والملائمة اقتصادياً التي تخلق قيمة للمستفيدين أو المستخدمين النهائيين بالسعي إلى جمع الموارد والقدرات لاستغلال هذه الفرص. لذلك يجب على المنظمات أن تحرص على رصد الفرص في المكان والزمان اللذين تتاح فيهما الفرصة.
- زيادة قيمة الموارد واستخدامها من خلال توفير تناغم بين العنصر البشري وعنصر الموارد في المنظمات، لأن الفرصة الجديدة تستند إلى التكنولوجيا وتحددها المعارف والخبرات التقنية للأفراد.

- استقطاب وتنمية الأفراد الذين يتسمون بالريادة، والإبداع، والقدرة على التحدي والمغامرة.

ومما سبق ترى الدراسة أن أهداف التوجه الريادي تتركز في تحقيق الإبداع والابتكار والتفوق التنافسي من خلال تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة ودخول أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية بالإضافة للاستغلال الأمثل لمواردها وتحسين أداء الأعمال والعمليات التنظيمية.

1.4 متطلبات التوجه الريادي

تشكل التغييرات المتسارعة والمتلاحقة والتطور العلمي والمعرفي في بيئة الأعمال تحديًا كبيرًا للمنظمات لذا يتطلب من رواد الأعمال والإداريين وأصحاب المشاريع أن يكونوا على يقظة تامة في متابعة التطورات، ولديهم القدرة على التعرف على كل ما يجري في البيئة المحيطة من فرص، أو تغييرات، أو تحولات (خليفة، 2023)، كما أن هناك العديد من المتطلبات الواجب توافرها في المنظمات ذات التوجه الريادي والتي أجمع عليها العديد من الباحثين والمتمثلة بالآتي: (Climent et al, 2019؛ Hoque, 2018).

- القيادة الريادية: توجد عناصر مشتركة بين القيادة والريادة وهي الرؤية والإبداع والابتكار، وتحمل المخاطرة، مما يجعل القيادة الريادية عملية متكاملة تسير بسلسلة من المراحل قبل وأثناء بدء المشروع عن طريق تقييم الفرص، وتحسين التصور الذاتي للمنظمة والحصول على الموارد اللازمة لتحسين إدارة أهدافها، وبالتالي تركز القيادة الريادية على اغتنام الفرص وتبني الإبداع.

- التفكير الريادي: يعد من المتطلبات الهامة لتحقيق التميز في العمل ويشير إلى التوجه نحو المرونة والابتكار والإبداع. وهو يعزز عمليات النمو على المستويين الكلي والتنظيمي.

- إدارة الموارد المتاحة: ولا يمكن لأي منظمة أن تنجح في تطبيق وبناء التوجه الريادي على المدى الطويل دون أن تتوفر لها موارد وقدرات متميزة ونادرة، إذ يعتمد نجاح التوجه الريادي على قدرته على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

وذكر (إبراهيم وآخرون، 2022) أن التوجه الريادي يمكن من تحقيق النجاح والتميز في المنظمة ولا يمكن ذلك إلا من خلال توفير عده متطلبات منها:

- تقديم الدعم الكافي من الإدارة العليا لتبني الأفكار والمقترحات الريادية، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الريادية التي تساهم في تطوير العمل.
- توفر هيكل تنظيمي مرن، يمكّن للمنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية .
- توفير مساحة كافية من الاستقلالية للعاملين على تنفيذ الأفكار الريادية، وتشجيعهم ومنحهم الحرية الكاملة في عملية التنفيذ.
- تقديم الدعم لأخذ المخاطرة في تنفيذ الأفكار المبتكرة، والتي يمكن بدورها أن تحقق التميز والتفوق على المنافسين.
- توفير نظام فعال للرقابة والمتابعة، وتحسين التغذية العكسية لمعالجة القصور في تنفيذ الأفكار الريادية إن وجدت.

وترى الدراسة أن متطلبات التوجه الريادي عديدة بحيث يجب أن يكون للمنظمة رؤية واضحة للمستقبل والأهداف المراد تحقيقها، والاستعداد لتحمل المخاطر في ظل التحديات التي تواجهها، وتطوير مهارات القيادة لديها وتبني الأساليب الإدارية الحديثة وتوفير قنوات اتصال جيدة والسعي لتنمية فرق العمل واستقطاب موارد بشرية كفؤة ومدربة ومبدعة وتقديم الدعم الكافي لهم للاستفادة من

الحلول والمقترحات والأفكار الجديدة التي يقدمونها، كما تتطلب تسخير الموارد المالية والمادية والتكنولوجية وتطويرها باستمرار بما يدعم توجهها الريادي.

1.5 أبعاد التوجه الريادي

كما قدم لومبكين وديس في عام 1996 مصطلح "التوجه الريادي" و مفهومه كوسيلة لفهم وقياس السلوك الريادي وعقلية الشركات (Lumpkin and Dess, 1996) قام الباحثان بتحديد أبعاده و التي تشمل ما يلي:

- الابتكار والذي يشير إلى رغبة الشركة وقدرتها على تقديم أفكار ومنتجات وعمليات جديدة. إنه ينطوي على الإبداع، والمجازفة، وتبني التغيير.
- الاستباقية وتشير إلى ميل الشركة إلى أخذ زمام المبادرة في السوق.
- تحمل المخاطر، ويشير إلى رغبة الشركة في تحمل مخاطر محسوبة في السعي وراء فرص قيادة الأعمال.
- الاستقلالية وتشير إلى درجة الاستقلال والحرية التي يتمتع بها الموظفون داخل الشركة لمتابعة أنشطة قيادة الأعمال.
- العدوانية التنافسية والتي تشير إلى رغبة الشركة في الانخراط في إجراءات عدوانية وتنافسية للحصول على ميزة تنافسية.

تعكس هذه الأبعاد بشكل جماعي التوجه الريادي للشركة وميلها للانخراط في أنشطة قيادة

الأعمال (Lumpkin & Dess, 1996)؛ (الحرايزة وآخرون، 2018)؛ (Al Mamun, et. al

2017). و قد اتفق الباحثون إلى حد ما في تحديد أبعاد التوجه الريادي وذكر (الصفال

والطائي،2022) أهم أبعاد التوجه الريادي والمتمثلة بالتنافسية والتي تعنى بالقدرة على الأداء المتميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والاستباقية والتي بدورها تهدف لاستغلال الفرص واستباق التطورات الجديدة، وتحمل المخاطر وتشير لاستعداد المنظمة على تبني المخاطر واتخاذ القرارات ذات المخاطر العالية، والإبداع والمتمثل بالقيام بتبني أفكار وطرق الجديدة للإتيان بما هو مختلف عن المنافسين. فيما ذكر (Boso et al, 2013) بعد الاستقلالية والذي يشير إلى تمكين الفرد وإتاحة الفرصة له من خلال التوجيه الذاتي لاتخاذ القرارات وتنفيذها. فيما أضاف (Oni et al., 2019؛ Brouthers et al., 2015). العدوانية التنافسية والتي تعني سعي المنظمات لتقديم أداء أفضل من المنافسين من خلال تبني موقف هجومي لمواجهة التهديدات التنافسية. ولكن من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الريادي لاحظ الباحث أن أغلب الأبحاث ركزت على ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي والمتمثلة بالتفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة ومنهم (ماجد وعلي،2020)،(الرواضية،2023) وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه الأبعاد:

الباحثون	بعد 1 التفكير الاستباقي	بعد 2 الإبداع	بعد 3 تحمل المخاطرة
Krisnanto et al.,2023	✓		
الجيار،2018	✓		
الدوسري، 2016	✓		
مغاوري،2016	✓		
شعيب،2021	✓	✓	
Alderman,2011	✓		
Ciampi et al., 2021		✓	
زعي، 2021	✓	✓	✓
مسلم، 2020		✓	
العلمي،2020		✓	
الرواضية، 2023		✓	

	✓		Wheelen et al., 2016
	✓		الحياني، 2019
✓			Krisnanto et al., 2023
✓	✓		متعب، وراضي، 2017
✓			Ciampi et al., 2021
✓			الكساسبية، والخوالدة، 2022
✓			Danook and 2022 Almejdhab
✓			مراد واليزدي، 2022

1. التفكير الاستباقي

يشير التفكير الاستباقي إلى قدرة المنظمة على تحديد الفرص المتاحة بالسوق والاستفادة منها، كما ينطوي على الانخراط في أنشطة استشعار السوق واتخاذ تدابير استباقية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في دعم الموقف التنافسي للمنظمة (Krisnanto et al., 2023)، ويعرف التفكير الاستباقي بأنه: مبادرة الإدارة بتقديم الأفكار أو أساليب العمل الجديدة، قبل أن يسبقها أحد من المنافسين، لكي تكون رائدة في مجالها، وأن تبادر إدارة المؤسسة بطرح الأفكار الجديدة وأساليب العمل الجديدة قبل الآخرين المنافسين لها، وتصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية لها مما قد يؤهلها لتصبح رائدة في مجالها (مغاوري، 2016).

يُعرف التفكير الاستباقي بأنه عملية اكتشاف الكثير من الفرص الناجحة، والمربحة، وكيفية استغلالها وتطويرها، وتحديد مساراتها، كما يأخذ التفكير الاستباقي وقتاً وجهداً كبيراً من المنظمة إذ يحتاج للتنقيب عن المعلومات التنافسية المتنوعة (الدوسري، 2016).

يعنى التفكير الاستباقي بالتنوع في الأنشطة من خلال تحديد الفرص المتاحة واتجاهات سوق العمل وتقييم نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن الاستباقية تعكس رغبة المنظمة في قبول المخاطرة من خلال إجراء التجارب والقيام بمبادرات في البحث عن الفرص واغتنامها، وتظهر أهمية التفكير الاستباقي عند تنفيذ الأعمال الرائدة في محاولة تحقيق الأفكار الإبداعية، وجعلها قابلة للتنفيذ على أرض الواقع (شعيب، 2021).

ويتضمن التفكير الاستباقي جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغيرات في طلباتهم والعمل وفق رؤى مستقبلية، كما تعنى بأنشطة البحث عن الفرص قبل الآخرين بدلا من انتظار مجيء الفرص للاستفادة السريعة من الأسواق الجديدة قبل المنظمات الأخرى (الجيار، 2018).

ينطوي التفكير الاستباقي على تتبع ورصد التغيرات في بيئة الأعمال وتحديد متطلبات السوق، وأذواق ورغبات العملاء والتقنيات المتوفرة، والاستعداد لتوقع الطلب في المستقبل، إذ يعتبر التفكير الاستباقي من أهم صفات المنظمات الريادية، إذ تسعى الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد بغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى (Alderman, 2011).

ويعرف التفكير الاستباقي على أنه يشمل التنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن التعريف بالفرص واتجاهات السوق وتقييم نقاط القوة والضعف وتشكيل الفرق القادرة على اكتشافها (Okpara, 2009).

وترى الدراسة في ضوء ما سبق أن التفكير الاستباقي يشير لسعي المنظمة لاغتنام الفرص المتاحة في بيئة الأعمال قبل وصول المنافسين إليها، والسعي الى توفير احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بأسرع ما يمكن، والتفكير الاستباقي من حيث التخطيط للاحتياجات المستقبلية والعمل على تكريس الجهود في المنظمة وتوجيه مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والبنية التحتية وتطويرها باستمرار لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية لتكون جاهزة دائماً لاستغلال الفرص وتوفير متطلبات السوق بالسرعة والجودة المناسبة لتتمكن من التفوق على منافسيها.

ويعرف الباحث التفكير الاستباقي إجرائياً بأنه يشمل الجهود التي تبذلها شركات التأمين الأردنية في اكتشاف أسواق جديدة داخل المملكة، والبحث عن قنوات بيعيه جديدة، والعمل على تكيف خطط وبرامج حسب حاجات تلك الأسواق لمنتجات وخدمات تلك الشركات، وأن تكون الشركات سباقة بدخول تلك الأسواق والعمل على تلبية الحاجات والرغبات قبل غيرها من الشركات المنافسة الأخرى ومما يعود بالنفع عليها، واستحواذها على السوق قبل غيرها.

2. الإبداع

يعد الإبداع من أهم اهتمامات المنظمات الحديثة، والتي تسعى لتحقيق التميز في أحد المجالات الموجود مسبقاً، كالتفوق والتميز في أي مجال من مجالات التخطيط والتنظيم والتنسيق الإداري، والتسويق، دون إضافة جديد أي تنفيذ الشيء بامتياز، كذلك يعنى بخلق شيء جديد أو فكرة جديدة سواء إضافة للشيء القديم، مما يجعله أكثر تميزاً أو ابتكار شيء جديد (مسلم، 2020).

حيث يشير الإبداع إلى ميل الشركة للبحث عن أفكار جديدة والمشاركة في العمليات الإبداعية التي تهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات الجديدة (Ciampi et al., 2021). ويعرف الإبداع بأنه

ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، أو فكرة جيدة يتم تطبيقها لإيجاد منتج جديد، أو التحسين على المنتج الحالي، أو العملية أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ويأخذ الإبداع في المنظمات مدى ما بين تحسينات بسيطة للمنتج إلى تحسينات جذرية فيه، ولا يقتصر الإبداع على المنتجات فقط، بل يشمل أيضا التكنولوجيا والعمليات والترتيبات الجديدة أو الأنظمة الإدارية، بالإضافة إلى الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بأعضاء المنظمة، أي إن الإبداع حالة ليست مألوفة في السابق (العلمي، 2020).

الإبداع هو العامل أو الفكرة الرئيسة المشتركة الذي تقوم عليه جميع أشكال التوجه الريادي، ويبدأ الإبداع انطلاقاً من اقتراح وتوليد أفكار جديدة وينتهي وصولاً باستخدام النتائج واستغلالها تجارياً، أي أنه عملية تبدأ بالأفكار والمقترحات وتنتهي في النتائج (مخرجات). وتدخل القدرة الإبداعية في كافة جوانب المنظمة سواء الخارجية كالمنتج، والسوق، والداخلية كالإبداع في العمليات الإدارية، والإبداع السلوكي والاستراتيجي (الرواضية، 2023)، ويمكن للإبداع بأن يغير طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال، حيث أنه يقلل تكاليف المنتجات والخدمات، ويحسن جودة الخدمات والمنتجات ويمكن المنظمة من التنافس. لذا على الإدارة أن تطور توجهها الريادي نحو تبني الإبداع، وأن يشترك جميع الافراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية في عملية الإبداع (Wheelen et al., 2016).

ويرى الحياي (2019) أن الإبداع يعنى بالأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل بعض المشاكل، أو تطوير أساليب، أو أهداف، أو تجميع، أو إعادة تشكيل أنماط السلوك الإداري بأشكال متطورة ومتميزة، ولكن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتم تطبيقه في العمل، وبالرغم من أن العمل الإبداعي يسبقه تفكير إبداعي، إلا أن الإبداع الحقيقي يتمثل في العمل الإبداعي، وليس مجرد تفكير.

لذلك تميل المنظمات إلى التأكيد على الإبداع في الأعمال وتنمية روح المبادرة والاستباقية لدى الأفراد، مع رؤية مفتوحة لقبول أي فكرة جديدة وتجنب أي ممارسات تحبط الإبداع ومبادراته. ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق ذلك، فهي مدعوة إلى اتباع قواعد وأساليب للعمل تشجع على الإبداع، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، حيث أن ثقافة الإبداع المستمر تتمثل بالمنظمات التي تتبنى الإبداع باعتباره كاستثمار بدلاً من اعتباره مصروفات، وميزة تنافسية مستدامة، وليس مجرد عنصر يساعد على تحقيقها، وعاملاً أساسياً في المنظمة، وجانب من جوانب التجديد والتنمية بدلاً من اعتباره مجاًلاً يهدد إمكانات المنظمات، لذلك يجب على المنظمات اختيار موظفيها الذين لديهم سمات الإبداع، وتحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم لخلق كوادر إبداعية، بالإضافة لتوفير بيئة عمل تساعد الأفراد على الإبداع (الزعيبي، 2021).

كما عرف الإبداع على أنه البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات وتكنولوجيا جديدة، إلى جانب تقديم منتجات جديدة (Okpara,2009).

ومما سبق يرى الباحث أن الإبداع أصبح ضرورة وليس اختياراً في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة في الأسواق، والعمل على تحقيق الإبداع في كافة وظائفها وأنشطتها الإدارية، وتحسين مواردها المالية وتوفير بنية تحتية وتكنولوجيا تساهم في تحقيق الإبداع، مع توافر قدرات بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وتطويرها وتنميتها باستمرار.

ويعرف الإبداع إجرائياً بأنه مقدرة الشركات على تنفيذ الأفكار الجديدة والتي تتضمن عدد نقاط البيع المستهدفة والاسواق المنوي دخولها واسعار البيع وأنظمة الولاء والعمولات وتطبيقها على أرض الواقع في السوق، بشكل فعال لخلق الميزة التنافسية بين الشركات المنافسة الأخرى، والعمل على

تحفيز البيئة الداخلية، ودعم الموظفين وتحفيزهم لطرح أفكار جديدة تساعد الشركات في التميز والسيطرة على السوق، وأن تكون رائدة الإبداع في ظل بيئة متسارعة في التغير والتطور التكنولوجي والتسارع الملحوظ على الخدمات في هذا القطاع.

3. تحمل المخاطرة

تعد المخاطرة بعداً أساسياً للتوجه الريادي، لذلك يولي رواد الأعمال رغبتهم في القيام بمخاطرة محسوبة في السعي وراء الفرص واستغلالها (Krisnanto et al., 2023)، ويشير تحمل المخاطرة إلى إدراك حالات اللاتأكد البيئي وعدم اليقين، واحتمالية الفشل أو العواقب السلبية، نتيجة لاستثمار المنظمة لمواردها في مشاريع قد تكون نتائجها غير مؤكدة. إذ ينشأ تحمل المخاطرة عندما تكون المعرفة المتاحة عن مشكلة أو مشروع غير كافية أو لأن الإدارة ترغب في تخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة للمشاريع الجديدة وتحملها لديون كبيرة سعياً وراء الفرص. ويمكن ربط تحمل المخاطرة باتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، فإذا كانت هذه المنظمات لا تميل إلى المخاطرة، فإنها لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، حيث إن الحصول على أداء عالي يتطلب من المنظمة تحمل درجات عالية من المخاطرة (متعب، وراضي، 2017). ويمثل تحمل المخاطرة مدى ودرجة الاستعداد الذي يستخدمه المديرون لموارد الأعمال التي تهدف إلى تنفيذ المشاريع التي تكون نتائجها غير مؤكدة وتكاليف الفشل مرتفعة (Ciampi et al., 2021).

تقوم المؤسسات المعروفة بالمخاطرة بخطواتٍ جريئةٍ لتعزيز عائدات الأعمال، وتشمل هذه الخطوات الدخول في أسواق جديدة وغير معروفة والاستثمار في مشاريع ذات نتائج غير مؤكدة والتوسع بشكل كبير في السوق، وترتبط المخاطرة بالاستراتيجيات التي تشمل توفير الموارد البشرية

والمالية وتبني استراتيجيات المجازفة في المشاريع التي لديها احتمالية عالية للفشل (الكساسبة، والحوالة، 2022).

وأشار (Danook and Almejdhab 2022) إلى أن المخاطر تعني كل ما تتعرض له المشاريع الجديدة أو القائمة والتي تم إجراء تغييرات بهدف التطوير مما يؤدي لبناء فرص لاحتمالات غير متوقعة ومختلفة، كما تتضمن المخاطرة ثلاثة أنواع وهي:

- مخاطر الأعمال: وتعني المخاطرة المرتبة مع دخول السوق الجديد قبل الاختبار أو استخدام تقنيات غير مجربة.

- المخاطرة المالية: وتوصف في صورة إنفاق أو قرض دون معرفة كافية عن فرص النجاح.

- الأفراد: وتشير إلى مواقف الإداريين نحو تحديد العمل والتحرك الاستراتيجي الذي قد يؤثر لاحقاً على تقدمهم الوظيفي.

يتسم تحمل المخاطرة بالخطورة والمجازفة حيث أن تبنيها يمكن أن يوقع المنظمة فريسة لخطورة المخاطر المتوقعة، إلا أنها تضم العديد من الفرص والأرباح التي يمكن للمنظمة من خلالها التوجه نحو الريادة، لذا هناك مهارات لتحمل المخاطرة والمتمثلة بالآتي (آل مراد والزيدي، 2022):

- الرؤية الإيجابية للأشياء.

- قبول المخاطرة وعدم التأكد.

- وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة.

ويعرف تحمل المخاطرة على أنه ميل المنظمات لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطرة كإنشاء مشروعات جديدة في أسواق جديدة غير معروفة، وذات عوائد غير مؤكدة (Lamadrid,2009).

أن تحمل المخاطرة ينطوي على إمكانية حدوث نتائج سلبية، إذ يجب على المنظمات التخطيط بحذر مدروس لتستطيع تحويل الخطر إلى إيجابيات تعود بالنفع عليها، حيث يعتبر تحمل المخاطرة من أهم سمات التوجه الريادي وتتفاوت درجة المخاطرة التي تتحملها المنظمات التي تتبنى الريادة حسب ثقافتها وسلوكها الريادي حيث يمكن تصنيف المخاطر على أنها مخاطر عالية، مخاطر متوسطة، ومخاطر منخفضة، يمكن قياسها وتقييمها وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لإدارتها والسيطرة عليها.

ويعرف هذا البعد إجرائيًا بأنه اتجاه الشركات لمواجهة المخاطرة وقابليتها، لتوظيف الموارد المهمة لاغتنام الفرص مع عدم التأكد من المخرجات، وذلك من خلال التنبؤ بالمستقبل والاستعداد للفرص والتحديات المتوقعة.

2. الرشاقة الاستراتيجية

2.1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها تأثير واضح على المنظمات، وتعنى بالاجراءات التكتيكية عند الحاجة، وهي خطوة وقائية واستباقية في حال الطوارئ للتنبؤ بها قبل وقوعها والعمل على علاجها إن وجدت، وتعد الرشاقة التنظيمية عاملًا هامًا ومؤثرًا يتعلق

بكيفية أداء المنظمة لأعمالها بدقة وسرعة تمكنها من تحقيق التفوق والتقدم على المنظمات الأخرى ودعم موقفها التنافسي (الشنطي والجبار، 2021).

تُعرّف الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل توجهها الاستراتيجي بسرعة وكفاءة وفعالية وتوقع الفرص والتهديدات في بيئتها أو الاستجابة لها؛ وتوفير المرونة الكافية لجميع عملياتها، وخاصة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، مما يسمح بتعديلها بسرعة عند توفر الفرص الجديدة في السوق أو تغييرات الأولويات الاستراتيجية للمنظمة (الضابط، 2022).

فالرقابة تعني قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية دائمة التغير، من خلال التفاعل السريع مع الأسواق المتغيرة، وإدراكها للتميز والريادة والابتكار في عملها، وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة (البشاشة والمري، 2020).

وعرف Kale et al. (2019) الرقابة الاستراتيجية بأنها الحفاظ المتواصل على مرونة الإدارة وإدراكها وتنبؤاتها وحساسيتها الاستراتيجية المتعلقة ببيئاتها الداخلية والخارجية وتكيف ثقافتها التنظيمية مع تغير السوق والاستجابة والاستفادة من هذه التغيرات، وتشكل منتجاتها وفقاً للأفضليات المتاحة. وهي قدرة المنظمة على التنبؤ والتصرف والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها، وتمثل الرقابة الاستراتيجية حافزاً للاستجابة السريعة والفورية والعمل بسرعة واختيار الاستراتيجية الصحيحة في مواجهة حالات عدم التأكد (Nkuda, 2017).

وتُعرّف الرقابة الاستراتيجية أيضاً بأنها قدرة المنظمات على مراقبة التحولات في بيئة أعمالها والتكيف معها بسهولة، للحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تحديد الفرص واستغلالها، والوقوف

على التهديدات المحتملة وتفاديها، والابتكار ليس فقط في المنتجات أو خدمات جديدة، ولكن أيضاً في العمليات التنظيمية لخلق قيمة للمنظمة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

وهي قدرة المنظمة على الاستجابة في الوقت الفعلي للتغيير وحالات عدم التأكد وتسخير الأدوات والممارسات لتطبيق الاستراتيجيات بشكل فعال وإيجاد حلول مبتكرة ترسي ميزة مستدامة لمنظمتهم، وتدعم الرقابة الاستراتيجية الممارسات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتطوير العمليات وتنمية القدرات الجوهرية (Vagnoni and Khoddami 2016). والرقابة الاستراتيجية ليست فقط من خلال تخصيص الموارد الكافية لتطوير ونشر جميع القدرات الديناميكية، ولكن أيضاً للبقاء رشيقة من خلال قدرتها على الديمومة والاستمرار في الموازنة الديناميكية لتلك القدرات (Jansen et al. 2014).

والرقابة الاستراتيجية هي استمرار المنظمة في تحديد الفرص، واغتنامها، بشكل أسرع من المنافسين، وقدرتها على التنبؤ والاستجابة، بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية، في المنظمة، واستثمار الفرص (راضي والموسوي، 2019).

ويرى الباحث أنه بعد مراجعة المفاهيم والتعاريف السابقة أن الرقابة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات والشركات على التكيف والتغلب على التحديات في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة وفعالية، إذ تعتمد على اتخاذ القرارات السريعة والمرونة في التعامل مع التغيرات والاستفادة من الفرص الجديدة، وتشمل أيضاً التعاون والتواصل الفعال والابتكار في تطوير حلول جديدة.

وتعرف اجرائياً على أنها قدرة الشركات على التكيف مع العناصر التي تحيط ببيئة عملها، ويتم الحصول على هذه القدرة من خلال استكشافها المستمر والتنبؤ بالمتغيرات المحيطة بها.

2.2 أهمية الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن لمنظمات الأعمال والمؤسسات العامة اعتمادها للحفاظ على نموها وتميزها في ظل الظروف البيئية المتغيرة، فالمنظمة التي تتبنى الرقابة الاستراتيجية يمكنها البقاء والازدهار والتحول بسرعة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل متطورة تقنيًا على الرغم من التقلبات والظروف غير المؤكدة (أبو زيادة والزين، 2021).

تعتبر الرقابة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة في تفعيل الإدارة الاستراتيجية، فهي مفتاح نجاح المنظمات في بيئة سريعة التطور والتغيير، وتتجلى أهمية الرقابة الاستراتيجية فيما يأتي (العال، 2019):

- العمل على تعزيز قدرة الإدارة على إعادة اكتشاف نفسها والاستجابة للاحتياجات الاستراتيجية لمعالجة المنافسة الشديدة.
- المرونة في مواجهة التطورات الجديدة.
- ضبط التوجه الاستراتيجي.
- تطوير أساليب مبتكرة لخلق القيمة.
- القدرة على تقديم الدعم في حال التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة.
- السرعة والدقة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- القدرة على تطوير العمليات الإدارية وتحديث الموارد التكنولوجية.

تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمات على تحديد العملاء الرئيسيين وكيفية تأثيرهم على عمليات المنظمة، وتوفير البدائل المرغوبة التي لا تتعارض مع رغباتهم ومصالحهم وقد أشار (Azzam et al., 2017) إلى أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال تحديد عدة متطلبات وهي:

- تحديد متطلبات قدرة الوقت الحقيقي للتوعية بالتغيرات البيئية والاستجابة لها.
- تحديد متطلبات القدرة على التحول.
- توفير متطلبات الخيارات الاستراتيجية.
- تحديد متطلبات التوجه الاستراتيجي.
- تحديد متطلبات الإبداع والابتكار.

وتكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة رضا العملاء، وتقليل الهدر في الموارد، والتخلص التدريجي من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

وتتجلى أهميتها أيضًا عندما تكون هناك منافسة قوية ورغبة في الاستجابة بفعالية لاحتياجات المستفيدين والاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة وتوفير خدمات متميزة، ومن ثم تأسيس موقع تنافسي متفوق من خلال الكفاءات الأساسية في البيئة الداخلية وتحديد قدراتها؛ حيث إن تحسين عملياتها وإحداث تغييرات جوهرية سريعة يمكن المنظمة من التجديد والتركيز على النواحي الاستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة والتكيف أو التفاعل مع متطلبات السوق المتغيرة (Panda & Rath, 2016).

تؤدي الرشاقة الاستراتيجية إلى الإبداع والابتكار وتوفر حلولاً أسرع، وبالتالي السرعة في الإنجاز واتخاذ قرارات سريعة لزيادة إنتاجية المنظمة، ومواجهة التحديات مع البيئة الخارجية، وكذلك العمل على تطوير المعلومات والمعرفة اللازمة للزيادة من كفاءة أداء الموظفين، وتوفير المرونة اللازمة لإدارة الموارد البشرية وتوزيع كل شخص حسب مهارته وخبرته، مما يخفض التكاليف ويقلل من الهدر في الوقت والجهد (البشاشة والمري، 2022).

وبناء على ما سبق فالرشاقة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة، حيث تساعد المنظمات على التكيف مع البيئة من حيث الكشف عن الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات والتحديات ومعالجتها، كما تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة بمرونة وسرعة عالية، كما تساعد الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز التعاون والأبداع والابتكار داخل المنظمة، وتحسين كفاءتها بما ينعكس على دعم موقفها التنافسي وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال.

2.3 متطلبات الرشاقة الاستراتيجية

تشير متطلبات الرشاقة الاستراتيجية إلى العناصر والمهارات التي تحتاجها منظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالرشاقة الاستراتيجية ليست صفة يمكن أن تمتلكها المنظمة بسهولة، بل يجب أن تكون مصحوبة بمجموعة من الممارسات والأنشطة المنهجية التي توصف بأنها متطلبات من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة والاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث في بيئة متقلبة ومتسارعة (الروبي، 2023).

يجب على أي منظمة السعي لتوفير متطلبات الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي:
(Clauss et al., 2018)؛ (جاد الرب، 2016).

- تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية والتعاونية وفرق العمل بين الأفراد داخل المنظمة.
 - الحاجة إلى قاعدة معلومات تستمد المعلومات من مصادر متعددة، وهي متاحة للاستخدام من قبل الأفراد وأفرقة العمل.
 - تكامل ومواءمة جميع مستويات الإدارة في المنظمة من أجل تحقيق هدف واحد، مع جميع الإجراءات والأدوار الموجهة نحو تحقيق هذا الهدف.
 - إدارة موحدة وقوية يمكنها توجيه جميع الأعمال داخل المنظمة والإشراف عليها وتقييمها عليها.
 - وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
 - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة تحفز الأفراد، وتنمي من إبداعهم، وتشجعهم على الابتكار والتميز.
 - وينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً ويعمل على تطوير العمليات باستمرار.
 - تحديد الإجراءات والعمليات الرئيسية التي تمكن المنظمة من اغتنام الفرص، والتصدي للمخاطر، والتهديدات الحالية، والمقبلة.
- ولا تقتصر الرقابة الاستراتيجية التي تتطلبها المنظمة على البقاء فحسب، بل أيضا الازدهار في بيئة أعمال المنظمة. وقد اعتمدت خصائص الرقابة الاستراتيجية التالية لقياس متطلبات الرقابة الاستراتيجية (Jansen,2014؛Doz,2020):
- رقابة العملاء: وتعرف على أنها القدرة على جذب واختيار العملاء المناسبين في مراحل استكشاف الفرص واستغلالها.

- رشاقة الشراكة: هي قدرة المنظمة على الاستفادة من الأصول والموردين والموزعين وصانعي العقود ومقدمي الخدمات اللوجستية ومعارفهم وكفاءاتهم، من خلال التحالفات والشراكات والمشاريع المشتركة. حيث أن الرشاقة الاستراتيجية تعزز قدرة المنظمة على تعديل أو تكييف شبكة علاقاتها الموسعة عندما تحتاج إلى أصول أو كفاءات أو معارف غير متوفرة حالياً.
- الرشاقة التشغيلية: تُعرّف بأنها قدرة أساليب عمل المنظمة على تحقيق السرعة والدقة والاقتصاد في التكاليف في استغلال فرص الابتكار والعمل التنافسي. تضمن الرشاقة أن المؤسسات يمكنها إعادة تصميم العمليات الحالية بسرعة وإنشاء عمليات جديدة في ظروف السوق الديناميكية.

2.4 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

توضح أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الاحتياجات الأساسية الواجب توفرها لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقد تنوعت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية نظراً لتعدد وجهات النظر بين الباحثين حول الرشاقة الاستراتيجية، حيث أشار الضابط (2022) لأربعة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية وهي: الحساسية الاستراتيجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، والقدرات الجوهرية. وذكر (Denning 2017) أربعة أبعاد في تعريفه للرشاقة الاستراتيجية، وهي: السرعة، والمرونة، والاستجابة، والكفاءة، وتناول البشاشة والمري (2020) ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة بالحساسية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد.

الباحثون	بعد 1 السرعة	بعد 2 الحساسية	بعد 3 الاستجابة
Nabatchian et al, 2014	✓		

		✓	Francis, 2020
		✓	Kosonen and Doz,2017
		✓	Cuyper et al., 2014
	✓	✓	أبو زيادة والزين ، 2021
	✓		السلوادي وغنيم،2022
	✓		الضابط،2022
	✓		Owusu-Tucker& Stacey,2018
	✓		المغازي،2020
	✓		البارودي ، 2015
	✓		الزهراني،2022
✓			Owusu-Tucker& Stacey,2018
✓			Panda & Rath,2016
✓			مغاوري، 2016
✓			Djaja and Arief,2015
✓			Azzam et al., 2017
✓			الصويحي، 2020

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة فقد لاحظ تعدد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتنوعها، لذا اعتمد على ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية والمتمثلة بالسرعة والحساسية والاستجابة نظراً لملائمتها لأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في شركات التأمين الأردنية، كما وجد أن لهذه الأبعاد انسجاماً مع التوجه الريادي (أبو زيادة والزين، 2021)، وفيما يلي شرح للأبعاد التي تناولها الباحث في دراسته:

1. السرعة

تعتبر السرعة من أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وترتبط مباشرة بالديناميكية، وذلك لأهميتها في سد الفجوة بين تحركات المنظمة (البيئة الداخلية) وتحركات البيئة الخارجية، وتعرف السرعة على أنها قدرة المنظمة على أداء الأنشطة والمهام في أقصر وقت ممكن، وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، وسرعة بالتسليم والالتزام بالوقت المحدد (Nabatchian et al, 2014).

تعمل المنظمات في العصر الحالي على مواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية ، كما يتوجب عليها إعادة تشكيل قدراتها ومواردها بسرعة تتناسب مع التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة إذ تدخل السرعة في كافة جوانب وأنشطة المنظمة ومنها ما يلي (Kosonen and Francis, 2020) (Doz, 2017):

- السرعة في أداء الأعمال.
- السرعة في الذكاء واقتناص الفرص المتاحة واستغلالها.
- السرعة في مواجهة التحديات والتهديدات في البيئة الخارجية.
- السرعة في اختيار البدائل الاستراتيجية.
- السرعة في تقديم الخدمات والمنتجات.

- السرعة في التكيف مع التغيرات الطارئة.

وأشار (Cuyper et al (2014) إلى أن السرعة تعني القدرة على إنجاز الأعمال دون تهور وحسب توقيت العمل دون تأخير، بمعنى تحقيق السرعة في الإنجاز مع الحفاظ على جودة العمل وقيام المنظمة بأعمالها بفعالية وكفاءة، نظرًا لأن سرعة ممارسة الأعمال التجارية لا تعني عدم إتقانها نظرًا لوجود فرق بين السرعة المرغوبة والتسارع الذي يزيد من الأخطاء، والذي يترتب عليه تكلفة باهظة لا تستطيع المنظمات تحملها مهما كانت كبيرة. وبالتالي، فإن أولوية إدارة الوقت وتوزيعه على الأعمال لا تقل أهمية عن الالتزام بالجدول الزمنية لإنجاز هذه الإجراءات والأعمال دون تأخير مع ضمان جودتها بما يحقق أهدافها ويضمن كسب رضا عملاءها.

كما تعني السرعة قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة في مجال تطوير الخدمات بسرعة وبما يتلاءم مع الخدمات التي تقدمها الشركة (Abbott & Banerji, 2003).

وتعرف اجرائيًا بأنها قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة في مجال تطوير الخدمات بسرعة وبما يتلاءم مع الخدمات التي تقدمها الشركة، وسيتم قياسها من خلال فترات الاستبانة التي سيتم تطويرها.

في ضوء ما سبق يعتقد الباحث أن التحولات السريعة و المتلاحقة في مجال العمل يُحتم على الشركة تبني السرعة في أعمالها كافة وعلى جميع المستويات الإدارية وخصوصاً الاستراتيجية مع المحافظة على الجودة وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وذلك لتتمكن من مواكبة التطورات باستمرار، كما أن بُعد السرعة يدخل في كافة وظائف الإدارة الاستراتيجية بدءاً بصياغة الخطط وتنفيذها ومراجعتها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية وإيجاد الحلول والبدائل الاستراتيجية، وتوفير منتجات وخدمات جديدة.

2. الحساسية

تعد الحساسية إحدى أهم الأبعاد للرشاقة الاستراتيجية فهي تمثل قدرة المنظمة على التعرف على التطورات الاستراتيجية التي تسمح بالتجديد والتحول، وكشف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة من خلال التنقيب عن المعلومات، واستيعابها، وفهمها وتوضيحها. (أبو زيادة والزين، 2021).

تشير الحساسية إلى مسح الجهات الفاعلة في البيئة الداخلية والخارجية والإحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الفهم الاستراتيجي وتوقع وفهم الاتجاهات البيئية وذلك للقيام بتحليل شامل للبيئة الحالية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي لتحقيق أعلى مستويات الجودة (السلوادي وغنيم، 2022). وهي وعي المنظمة وإدراكها للطريقة التي تمكنها من تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية في اقتناص الفرص المتاحة (الضابط، 2022).

وتعرف الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على دمج القدرات والإمكانيات الجديدة، بالإضافة إلى نشر وإشراك الأفكار من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، والإدراك والوعي والاهتمام بالمواقف الاستراتيجية والعمل على تطويرها (Owusu-Tucker & Stacey, 2018).

كما تعرف الحساسية على أنها قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، وتتضمن الوعي بالتوجه الاستراتيجي للشركة الذي يمكن من خلالها تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الشركة (مزهر، 2018).

ترتبط الحساسية بالقدرة على التعرف على النفاذ ومواطن القوة والضعف في المواقف والموضوعات المختلفة التي يتفاعل معها الإنسان في محيطه العام، فهي القدرة على التعرف على

مواطن الضعف أو الأخطاء في شيء معين (المغازي، 2020). وتعتبر الحساسية عامل من العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري والإبداعي؛ ذلك أن الابتكار لا ينطلق من لا شيء، بل من جملة من الوقائع التي تدفعه إلى تحسس النقائص فيها والعمل على تحسينها وتغييرها نحو الأفضل بالنسبة للفرد المبدع. إن عامل الحساسية يندرج ضمن قدرات التقويم باعتباره عملية عقلية ويمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية بأنها القدرة على إدراك وتحسس الأخطاء في الأدوات والنظم الاجتماعية (البارودي، 2015).

وهي تعبر عن الانفتاح بشكل كبير على المعلومات التي يمكن من خلالها الاتصال المستمر وإشراك السلطات المعنية في وضع وتصميم الاستراتيجيات المناسبة، ورفع درجة اليقظة الاستراتيجية بمرونة عالية، فضلاً عن حوار داخلي عالي الجودة والذي يطلب مستوى عاليًا من التنوع المعرفي لتحويل الأفكار والرؤى المشتركة إلى توجه استراتيجي، كما تركز الحساسية الاستراتيجية على استشعار وتحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وفهم بيئة العمل الداخلية، وبناء رؤية واضحة لمستقبل المنظمة في إطار تلك التغيرات بهدف تكييف الفرص واستغلالها والتغلب على التحديات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتميز بينها (الزهراني، 2022).

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن الحساسية الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في تحقيق نجاح المنظمات، وتعني الحساسية الاستراتيجية أن على المنظمات أن تكون حساسة للتغيرات في السوق وأن تتكيف بسرعة معها، بالإضافة لفهمها للتوجهات والاحتياجات المتغيرة للعملاء، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتطويرها والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتحديات. بشكل عام، فالحساسية الاستراتيجية تعزز قدرة المنظمات على التكيف والابتكار وتحقيق النجاح المستدام في سوق العمل.

وتعرف الحساسية اجرائيًا بأنها قدرة الشركات على تحديد التغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، وقدرتها على الوعي بالتوجه الاستراتيجي للشركة الذي يمكن من خلالها تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الشركة، وسيتم قياسها عبر فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها.

3. الاستجابة

تعد الاستجابة للعملاء والأسواق أمرًا ضروريًا للمنظمات في جميع القطاعات. بعد أن تمحورت المنافسة بين منظمات الأعمال التجارية حول أربعة أبعاد تنافسية: التكلفة والجودة والمرونة والإنجاز، مع اتسام بيئة الأعمال التجارية اليوم بمنافسة قوية وتغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ بالسوق، وزيادة تعقيد التكنولوجيا المستخدمة، وقصر دورة حياة المنتجات وتنوعها، وتنوع متطلبات العملاء، وتزايد الطلب على مجموعة متنوعة من المنتجات في الأسواق العالمية والمحلية على حد سواء؛ وقد أدى كل هذا إلى الحد بشكل كبير من قدرة منظمات الأعمال التجارية على رؤية السوق وزاد من درجة عدم التأكد بشأن المنظمات الناجحة التي تحتاج إلى أن تظل قادرة على المنافسة والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة. وللتعامل مع هذه التغيرات البيئية التي جعلت من الضروري مواكبة ما يحدث في بيئة أعمالها، فهي عنصر لا غنى عنه لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات (Owusu-Tucker & Stacey, 2018).

وتعرف الاستجابة بأنها قدرة المؤسسات على مواكبة أية تغيرات غير متوقعة في السوق وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والتحسين السريع للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فالاستجابة المرنة

والسرعة تعد أساسًا لتسهيل التوجه السريع والمستدام للمبادرات الإبداعية التي تمكنها من مواجهة التغييرات (Panda & Rath,2016).

تشير الاستجابة إلى قدرة المنظمة على تحديد عوامل التغيير داخلياً كانت أو خارجية في البيئة المحيطة، والتنبؤ بأي تغيرات قد تحدث في المستقبل ووضع خطط مدروسة واستراتيجيات للاستعداد لها. وتطوير أداء المنظمة باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتمكينها من مواصلة جهودها لفترات طويلة، مع التركيز على أداء الأعمال في الأوقات الحرجة لتحقيق النجاح المنشود (مغاوري، 2016).

كما تعني قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات والرد السريع والناجح من أجل تحقيق النتائج المرجوة خلال التغيرات المحيطة للشركة (هلال، 2021)

تكمن الاستجابة في قدرة المنظمة على التفكير والتصرف واتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين على توافر العديد من المزايا التي تحققها الاستجابة ومن بينها (Djaja and Arief,2015)؛(Azzam et al., 2017):

- تحقيق أهداف المنشأة واستراتيجيتها بدقة وفعالية.
- توفير تشكيلة أكبر من الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات العملاء وتضمن البقاء والمنافسة.
- قدرة المنشأة على تحسين وتغيير العمليات التشغيلية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً.
- تحسين معدلات رضا العاملين واستمرار الميزة التنافسية للمنظمة لأطول فترة ممكنة.

- الاستجابة لتنمية الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.

- مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.

- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير من خلال توعية الأفراد بالفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق مفهوم سرعة الاستجابة، وتنمية روح الفريق.

تعكس الاستجابة مدى قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء فوري فيما يتعلق بالفرص المتاحة لها، مثل وجود فرصة لطرح منتج جديد، أن الاستجابة تعني تلبية احتياجات العميل، وهو ما يعكس رضا العميل عن أداء المنظمة. وهذا يتطلب درجة من المرونة، والتي تعمل على تطوير محتويات تتناسب مع التغيرات البيئية من خلال المرونة والتكيف. وهذا يعكس قدرة المنظمة على إجراء التغييرات المطلوبة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء الجديدة (الصويجي، 2020).

ويرى الباحث مما سبق أن الاستجابة تلعب دوراً حاسماً ورئيسياً في نجاح وتميز المنظمات، فعندما تكون المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء ينعكس ذلك على رضاهم وولائهم للشركة ومنتجاتها وخدماتها. ويمكن تعريفها إجرائياً بقدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات والرد السريع والناجح من أجل تحقيق نتائج مرجوة خلال التغيرات المحيطة للشركة، وسيتم قياسها عبر بنود الاستبيان الذي سيتم تطويره.

3. التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي

3.1 التحولات الرقمية

3.1.1 مفهوم التحولات الرقمية

التحول الرقمي هو دمج التقنيات الرقمية في مجالات العمل كافة، مما يتطلب تغييرات في مجالات عمل المؤسسه التقنية والثقافيه والمعرفيه جميعها، وذلك من أجل الاستفادة من التقنيات الناشئة إذ يتوجب على المنظمة إعادة هيكلة نفسها وتحويل جميع عملياتها ووضع استراتيجية شاملة لتبني الابتكار التكنولوجي (Assaf,2023). أي أن التحول الرقمي للمنظمة يتطلب تغييراً تنظيمياً أساسياً، وغرس ثقافة تدعم التغيير مع تمكين الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (Verina and Titko, 2017).

ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظمة من نموذج أعمال تقليدي إلى نموذج أعمال آخر يعتمد على التقنيات الرقمية لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بالإضافة إلى طرق التسويق مع توفير قنوات جديدة للعائدات من خلال بناء استراتيجية رقمية لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم الإمكانيات الرقمية ودراسة متطلبات الاستثمار الرقمي في إطار أنشطة التسويق الرقمي مع الرغبة في توجيه الإدارة نحو التحول الرقمي (شاوشي وخلوف،2023).

ويعرف أيضاً بأنه عملية إعادة تصميم للأنشطة والأعمال والإجراءات والعمليات والخدمات في المنظمة وتحويلها إلى عمليات إلكترونية رقمية وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستفادة من التحول الرقمي في جميع جوانب المنظمة والمتعلقة بأعمالها ومواردها (الدوبي،2023).

ويؤدي التحول الرقمي الى تنفيذ مجموعة الأنشطة إلكترونياً من خلال التقنيات التكنولوجية وشبكة الانترنت، حيث يتم تنفيذ الوظائف الإدارية من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة واتخاذ القرارات) بواسطة تقنية المعلومات. (Wales et al,2011).

لا شك أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة لتحسين كفاءة المنظمات، كما يوفر التحول الرقمي إمكانات هائلة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة من خلال تغيير جذري في تقديم الخدمات المختلفة للمستهلكين والموظفين والمستفيدين مع خبراتهم وإنتاجيتهم من خلال سلسلة من العمليات القائمة على تقنيات التحول. يهتم التحول الرقمي أيضاً بالتغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية حول منتجات نموذج أعمال المؤسسة وتغيير الهياكل التنظيمية أو أتمتت العمليات وأحياناً تغيير نماذج الأعمال الكاملة (Radwan et al., 2021).

التحول الرقمي يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل الخارجية، حيث أن التقدم في التكنولوجيا مثل الإنترنت والهواتف الذكية والحوسبة السحابية وأنظمة الدفع الإلكتروني والعملات المشفرة، كلها ساهمت في تعزيز نمو التجارة الإلكترونية. وازدياد حدة المنافسة نتيجة لهذه التقنيات الرقمية الجديدة، كما ساهمت بتغيير سلوك المستهلك بما يتماشى مع الثورة الرقمية وتحول المستهلكين نحو المتاجر عبر الإنترنت التي تسمح أحياناً بالمشاركة في تصميم المنتجات وفقاً لاحتياجاتهم ومساعدة العملاء الآخرين من خلال تقييمهم للمنتجات (Perkin & Abraham,2021).

3.1.2 أهمية التحولات الرقمية

و تعد التحولات الرقمية ذات أهمية ملموسة لمختلف منظمات الأعمال وأصحاب المصلحة حيث أصبحت مواكبة التحولات الرقمية ضرورة حتمية، وتتمثل أهمية التحولات الرقمية فيما يلي: (سلايمية، وبوشي، 2019)

- خلق المزيد من الفرص، أهمها توفير خدمات مبتكرة تعتمد على التقنيات الرقمية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تبسيط الإجراءات وتحسين جودة ونوعية العمليات والخدمات المقدمة.
- يساعد المنظمات في توسيع نطاق الانتشار والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء المحتملين.
- الاستجابة السريعة وتلبية احتياجات ورغبات العملاء المتغيرين باستمرار.
- تحسين قنوات الاتصالات الداخلية والخارجية.
- سرعة واستمرارية تدفق المعلومات والبيانات.
- تقليل معدلات الأخطاء البشرية من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- التفاعل المستمر مع العملاء من خلال المنصات يسمح بتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- خفض تكاليف المعاملات.
- زيادة مستويات الشفافية وأمن المعلومات.

تسعى المنظمات في ظل المنافسة الشديدة إلى تجنب تقادم خدماتها ومنتجاتها وفقدان حصتها السوقية، من خلال التوجه للتحويل الرقمي والذي يتضمن تغيير ثقافة العمل وتبني التكنولوجيا الجديدة وتحسين القدرات التقنية. كما يجب أن تكون الشركات قادرة على تحسين الاتصالات وتحليل البيانات وتطوير تجارب المستخدم وتأمين البيانات بشكل فعال. كما يتطلب التحويل الرقمي التعامل مع

التحديات المتعلقة بأمن المعلومات وتغيير الهيكل التنظيمي وتطوير الموارد البشرية (Ekman et al., 2021).

3.13 متطلبات التحول الرقمي

كما تسعى إلى توفير متطلبات التحول الرقمي كافة، فهي ليست تعنى بتطبيق التقنيات الحديثة في المنظمة فقط، بل تدخل في توظيف قدرات المنظمة ومواردها كافة، إذ تعتبر أداة لتوفير النضج الرقمي في المنظمة، وذكر (الشمالي وأحمد، 2023) عدة متطلبات للتحول الرقمي وهي كالتالي:

- استراتيجية المنظمة: تعني الاستراتيجية بالقرارات التي تتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، غالباً ما تكون الظروف التي تتخذ فيها القرارات تفتقر إلى المعرفة أو عدم التأكد. ولذلك تتحمل الإدارة عبء تحقيق التكيف ومواءمة المنظمة مع التغيرات البيئية.
- الثقافة التنظيمية هي الحالة السائدة للمجتمعات وقد ترسخت في فترات زمنية متتالية حتى تمثل سلوك الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات.
- القيادة التحويلية: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها بوضوح إلى الأتباع وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الأطراف لتحقيق أهداف المنظمة.
- الموارد البشرية. وجميع الأفراد العاملين في المنظمة هم رؤساء ومرؤسون عملوا معاً في المنظمة لأداء جميع وظائفها وعملها. كما أنها تضع ثقافة تنظيمية توضح أنماط السلوك وتنظمها وتوحيدها، أو ترعى الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامها وكيفية الاضطلاع بمهامها من أجل تحقيق مهمة المنظمة وأهدافها.

يعد التحول الرقمي في الشركات ضرورة ملحة في عصرنا الحالي، فالمنظمات التي تسعى للتحول الرقمي تمر بسلسلة من المراحل للوصول إلى هدفها المتمثل في التحول الرقمي وهي كالتالي (حمادة، 2022؛ عبد الهادي، 2017):

- تقوم قيادة المنظمة بتعريف موظفيها بمصطلح ومفهوم التحول الرقمي والمراحل والتحديات التي تتعرض لها، فضلاً عن الفوائد التي ستفيد المنظمة، بحيث يتم فهم الصورة الكاملة في أذهانهم لهذه المرحلة كشركاء في عملية التحول الرقمي.
- دراسة رغبة المؤسسة في اتخاذ خطوات جادة نحو هذا المشروع ووضع استراتيجية وخريطة طريق واضحتين ومنظمتين مع تحديد مواطن القوة والضعف لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
- دراسة الحلول والتقنيات الرقمية المناسبة لطبيعة المؤسسة وقابليتها للتنفيذ وتطويرها.
- توزيع الأدوار بشكل حاسم والتأكد من أن كل مسؤول على دراية بمتطلبات موقعه واعتماده كمرجع إداري لعملية التحول الرقمي.
- وضع أهداف تفصيلية محددة ومعالم تنفيذ واضحة واعتمادها في مرحلة التنفيذ العملي في شكل تدريجي وفقاً لأولوياتها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
- بدء التطبيق وفقاً لخطة زمنية محددة ومن خلال فرق عمل منظمة في عملية التحول.
- استعراض عملية التحول الرقمي ومتابعتها باستمرار وقياس فعالية التكنولوجيا المستخدمة عن طريق قراءة وتحليل البيانات المستخلصة منها.

لذلك على المنظمات مواكبة التطورات وتحويل الأنشطة التقليدية الحالية لديها لأنشطة رقمية، وذلك لتوفير الكفاءة وتحسين عمليات العمل، وتقليل التكاليف من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الرقمية، كما يمكن للشركات أتمتت العديد من المهام وتسريع عمليات الإنتاج والتسويق

والتوزيع، كما يسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء، إذ يمكن للتحول الرقمي أن يوفر خدمات أكثر سهولة وتفاعلية وملاءمة لاحتياجات العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في زيادة التنافسية وتوسيع نطاق العمل والوصول إلى أسواق جديدة، كما يساهم أيضاً في تحقيق الاستدامة البيئية والحفاظ على البيئة من خلال تقليل الاستهلاك والنفايات (Rogers,2016).

يمكن للباحث القول أن التحولات الرقمية هي عبارة عن التغييرات والتحولات التي تحدث في العالم الرقمي وتأثيرها على المنظمات والمجتمعات، وتشمل هذه التحولات استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الهواتف الذكية والتطبيقات والتجارة الإلكترونية، ويعتبر التحول الرقمي أساسياً للمنظمات في الوقت الراهن للبقاء في حيز المنافسة وتحقيق النجاح، كما يساعد التحول الرقمي الشركات على تحسين عملياتها وتوفير تجارب أفضل للعملاء من خلال استخدام الهواتف الذكية والتطبيقات والتجارة الإلكترونية وزيادة الكفاءة والابتكار، فالتحول الرقمي يسمح بتحويل العمليات التقليدية والأنظمة التجارية إلى نظام رقمي يستخدم التكنولوجيا الحديثة.

ويعرف التحول الرقمي اجرائياً على انه عملية شاملة تقوم بها الشركات لدمج وتضمين التقنيات الرقمية في أنشطتها كافة، بهدف تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء و تعزيز تنافسية هذه الشركات في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع التأمين والتغيرات السريعة والمستمرة في هذا القطاع.

3.2 عدم التأكد البيئي

3.2.1 مفهوم عدم التأكد البيئي

أصبح عدم التأكد البيئي موضوعًا ذا أهمية كبيرة في بيئة الأعمال التجارية الحالية، بسبب نقص البيانات والمعلومات عن متغيرات البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال، مما يجعل من الصعب تطوير قراراتها الاستراتيجية التي تأخذ تلك المنظمات إلى النجاح. كما أن عدم التأكد البيئي هو من بين أهم التحديات الخارجية التي من المفترض أن تتعامل معها منظمات الأعمال (حريم، 2016).

يمكن تعريف عدم التأكد البيئي بأنه معدل التغير في العوامل البيئية الخارجية وتعدد العوامل التي تعمل فيها المنظمات. وفي بيئة بسيطة نسبيًا وشبه مستقرة، يتناقض عدم التأكد البيئي مع صانعي القرار، ويعرف بأنه الفجوة بين ما تعرفه وما تحتاج إلى معرفته حول البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في صنع القرار السليم (ادريس والغالبي، 2012).

وبأنه التهديدات المتزايدة التي تتعرض لها المنظمة نتيجة لتزايد عدم اليقين البيئي المرتبط بنقص المعرفة وعدم كفاية الأدلة والمعلومات عن بدائل القرارات وتوافرها، مما يؤثر على قدرة صانعي القرار على حساب أو تقدير التكاليف والفوائد والنتائج المرتبطة بكل قرار. لذا على إدارة المنظمة تحديد حالات عدم التأكد، ومعرفة مصادرها وكيفية العمل على تجنبها، ومراعاتها عند صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتحليل مخاطرها (Wang & Fang, 2012).

وهو عدم القدرة على توقع النتائج المستقبلية بسبب تعدد وسرعة تغير متغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Wales et al, 2011). ويعرف اجرائيًا على أنه عدم قدرة الشركات على توقع النتائج المستقبلية بسبب تعدد وسرعة تغير متغيرات البيئة التي تعمل فيها الشركات.

يتكون عدم التأكد البيئي من بعدين أساسيين البعد الأول وهو درجة التعقيد ويشير إلى عدة عوامل متغيرة في البيئة الخارجية، أما البعد الثاني فهو معدل التغير في هذه العوامل، فالمنظمات في الوقت الراهن تتعرض لدرجات تعقيد كبيرة ومعدلات تغيير عالية، مما يجعل عدم التأكد البيئي لها مرتفعاً، إذ يحتاج مرونة وقدرات عالية من القادة والإداريين للتكيف معها، وفي بعض الحالات عندما يكون التعقيد منخفض ومعدل التغير منخفض يشير لدرجة عدم تأكد بيئي منخفضة بمعنى أنها أكثر استقراراً (جاد الرب، 2016).

3.2.2 أهمية عدم التأكد البيئي

وبما أن المستويات العالية من عدم التأكد البيئي ترتبط باستمرارية التغير البيئي والسلوك العدائي للمنافسين، فإن هذا يجعل من الصعب على المنظمات التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها. وتشكل المستويات العالية من السلوك عدم التأكد البيئي ضغطاً على إدارة المنظمات وعلى كيفية الاستجابة لتلك الضغوط البيئية والتكيف معها بفعالية. كما أن عدم التأكد البيئي هو أحد متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي جذبت انتباه الباحثين، حيث اتفق عدد من الباحثين على أن عدم التأكد البيئي مشكلة رئيسية تواجه المنظمات، وهي نقص المعلومات اللازمة للتعامل مع ظروف بيئة الأعمال التجارية التي تتغير باستمرار (بلل والمشرقي، 2021).

ونذكر Walters et al (2012) ثلاثة أبعاد للبيئة الخارجية المحيطة في المنظمة وتتمثل بالثبات والتعقيد والتحررية، حيث يقيس الثبات نسبة التغير في البيئة، أي انتقالها من الثبات النسبي إلى التغير السريع. ويوضح التعقيد ماهية العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية وأثرها على المنظمة، أما التحررية فتشير إلى التهديدات والتحديات التي تفرضها البيئة على المنظمة في الاستثمارات.

إن مصدر عدم التأكد هو البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر، إذ يصعب على متخذي القرار التحكم بها والسيطرة عليها، كما تختلف درجة عدم التأكد البيئي من منظمة إلى أخرى مما يؤدي إلى عدم التأكد في هذه الحالات (رشيد، 2023):

- نقص المعلومات من صانعي القرار حول واحد أو أكثر من المواقف أو العوامل البيئية.
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة ونقص المعلومات الكافية عن التكاليف أو الأخطار وفشل ردود فعل المنظمة إزاء تلك التغيرات البيئية.
- لا تُظهر البيئة حالة من عدم اليقين البيئي، وإنما هي إدراك وتصور صانع القرار لبيئته بوجود حالة من عدم التأكد البيئي.

عادةً ما تكون العديد من المؤسسات في وضع غير مستقر في البداية وربما يكون أحد أهم العوامل المسببة لذلك هو عدم قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية بشكل سريع ومتغير، وتواجه هذه المؤسسات العديد من العناصر المتغيرة باستمرار، مثل التغيرات في التكنولوجيا (ظهور تكنولوجيا جديدة منتجات جديدة تغييرات ثقافية (قيم متغيرة)، والأثر الآخر للقوانين والتشريعات الحكومية، والتهديد للمنافسين، والقدرة التفاوضية للموردين والعملاء وما إلى ذلك (Sun & Price, 2016).

يواجه المديرون التحدي المتمثل في القدرة على إدارة عدم التأكد البيئي. في ظل تميز البيئة بعدم اليقين البيئي الشديد، حيث تواجه المنظمة العديد من الاضطرابات المتعلقة بسرعة التغير لذا يجب أن تكون إدارة هذه المنظمات قادرة على الاستجابة بسرعة وبالتوازي والتعایش والتكيف مع هذه التغيرات غير المتوقعة، وهناك مدخلان رئيسيان لإدارة عدم اليقين البيئي هما (السكرانة، 2010):

- مدخل التعايش وتحمل عدم التأكد البيئي: هذا المدخل يعتمد على المدرسة الإنسانية، التي تفترض أن المنظمات تعتمد عمليات تحويلية في معالجتها لبيئاتها، تطوير قدراتها على التعامل مع مختلف أنواع عدم اليقين البيئي باختبار درجة التوصيف، وشكل التنسيق والتعاون، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرار.
- إدخال تقليل عدم التأكد البيئي: يستند هذا الإدخال إلى الإدارة العلمية التي تفترض أن عدم التأكد البيئي يمكن تصميمه خارج المنظمة، من خلال وصف الإجراءات والعمليات التجارية بتفاصيلها الدقيقة، وبذل جهود كبيرة في الإشراف على الامتثال وضمن الامتثال وتطبيق الإجراءات حرفياً.

3.2.3 أدوات إدارة عدم التأكد البيئي

- وذكر Al Refaie et al. (2016)؛ و Report (2015) العديد من الأدوات لإدارة عدم التأكد البيئي وللتخفيف من آثاره وهي:
- تحسين وتطوير الاتصالات بواسطة إنشاء قنوات اتصال فعّالة بين كافة الأطراف المعنية، بتزويد المعلومات التي تخفض من مستويات عدم التأكد البيئي.
 - تحليل الحساسية بواسطة دراسة إمكانية تقييم التباين في مخرجات المنظمة نوعاً وكماً، وتنسيبها إلى العديد من مصادر التباين، وتقييم النتائج ضمن العديد من الاقتراحات من خلال نظم دعم القرار عن طريق إنشاء قاعدة بيانات معرفة ونماذج تنبؤ، وإمداد متخذي القرار والمديرين بالمعلومات بطريقة علائقية بواسطة تقنية للوصول إلى حالات مشابهة للقرار الحالي.

- البحث والتطوير: من خلال قواعد علمية ونماذج إحصائية حديثة، وأيضًا من خلال تبني خطط استراتيجية طويلة الأمد، للتنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداثه اعتمادًا على دراسات تطبيقية.
- المراقبة: التنبؤ بالتغيرات في مكونات عوامل البيئة وعناصرها أولاً بأول، وإنشاء جداول تنبؤ بالتحركات المستقبلية كنموذج السلاسل الزمنية.

يسبب النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المنظمة حول مكونات وعناصر البيئة الخارجية، صعوبة في التنبؤ بالتغيرات المتوقعة وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة، لذا يتوجب على صانعي القرار العمل على إدارة حالات عدم التأكد البيئي من خلال فهم طبيعة التفاعل ما بين المكونات والعناصر البيئية التي ساهمت في توليد حالة عدم التأكد، وتطوير أدوات وآليات تستطيع المنظمة من خلالها رصد واكتشاف المناطق التي تشكل مصادر لعدم التأكد البيئي، وقياس سرعة التغير بمكونات البيئة وعناصرها وطبيعة التفاعلات بينها لتقدير التأثيرات المحتملة، فإدارة المنظمة غير قادرة على إزالة حالات عدم التأكد ولكنها تساهم في زيادة قدرة المنظمة للتعامل مع تلك الحالات بأفضل الطرق الممكنة والمتاحة (الخفاجي والغالبي، 2020).

ويمكن للباحث القول إن عدم التأكد واليقين في البيئة يعد تحديًا كبيرًا للمنظمات، وخاصة أنه يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحديد الأولويات، والتعامل مع التغيرات السريعة، لذا من المهم أن يكون هناك توازن بين التحليل الدقيق والاستجابة للموقف الخارجي والثقة في القدرات الجوهرية والمعرفة الداخلية للمنظمة لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه الفريق نحو النجاح، بما ينعكس إيجابًا على ثبات المنظمة واستقرارها.

الخاتمة

ختامًا، يشكل هذا الفصل الأساس النظري الذي يبني عليه تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مما يساهم في توجيه الفصول اللاحقة نحو بيان وتحليل الأثر التفاعلي لهذه المتغيرات على أداء شركات التأمين الأردنية في سياق بيئة الأعمال الديناميكية.

حيث تم استعراض في هذا الفصل الأبعاد المفاهيمية الأساسية للدراسة، وتم تناول أصل ومفهوم التوجه الريادي وأهميته وأهداف التوجه الريادي ومتطلباته وأبعاده (التفكير الاستباقي، الابداع، وتحمل المخاطرة) والتي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الابتكار لشركات التأمين الأردنية. كما تناول الفصل الرقابة الاستراتيجية كمتغير تابع وبأبعاده (السرعة، الحساسية، الاستجابة) باعتبارها أداة مهمة لتمكين الشركات من التكيف مع التغيرات السريعة، مع توضيح مفهومها وأهميتها ومتطلباتها.

بالإضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى التحولات الرقمية كمتغير معدل مع استعراض أهميتها ومتطلباتها التي تعزز من كفاءة العمليات والقدرة على الابتكار في الشركات. كما تم تسليط الضوء على عدم التأكد البيئي أيضاً كمتغير معدل، حيث تم توضيح مفهومه وأهميته وتأثيره على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلى جانب التركيز على الأدوات المستخدمة لإدارته بفعالية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة

- تعد الدراسات السابقة إحدى أهم ركائز الدراسة العلمية، حيث قام الباحث بإجراء مسح للدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستفادة من بعض الدراسات في البيئة العربية والأجنبية والتي لها علاقة مباشرة فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) والمتغيرات المعدلة (التحولات الرقمية، عدم التأكد البيئي)، وفيما يلي استعراض لبعض تلك الدراسات من الأحدث للأقدم. وأهم النظريات التي تناولت متغيرات الدراسة.

1. أهم النظريات التي تناولت متغيرات الدراسة

1-1 نظرية التوجه الريادي

تعد نظرية التوجه الريادي كنظرية لخلق قيمة جديدة مفهومًا مهمًا في أبحاث ريادة الأعمال. وتشير هذه النظرية إلى أن التوجه الريادي يعزز نتائج الشركة من خلال خلق قيمة جديدة من خلال التجديد المستمر في عروض سوق المنتجات التي تقدمها المؤسسة. وتعد الآلية السببية الرئيسية لهذه النظرية هي إدخال تباين سوق المنتج، وهو مفهوم جديد ضمن أبحاث التوجه الريادي. يتم تحقيق هذا التباين من خلال زيادة فوائد المستهلك (أو تخفيض التكاليف) التي أصبحت ممكنة بفضل الالتزام بالحدثة المستمرة ضمن عروض سوق المنتجات الخاصة بالمؤسسة (Carnes et al., 2022).

توفر هذه النظرية أساسًا نظريًا للتوجه الريادي في أداء الشركة. فهو لا يسمح فقط لعلماء التوجيه الريادي بتقديم ادعاءات سببية، بل يحدد أيضًا آلياتها السببية. وتأخذ النظرية أيضًا في الاعتبار الشروط الحدودية ذات الصلة وتتضمن توجيهات للبحث المستقبلي لاستكشاف ريادة الأعمال التنظيمية. في جوهرها، توفر نظرية التوجه الريادي كنظرية لخلق القيمة الجديدة للممارسين رؤية

أكبر لما يمكن توقعه من التوجه الريادي ومتى يمكن استخدامه بشكل أكثر ربحاً في متابعة نمو الشركة.

يعد وجود نمط مستدام للدخول الجديد أمراً بالغ الأهمية نظراً لأن عدم اليقين يسود إطلاق كل إدخال جديد فردي، وغالباً ما تفشل التنبؤات حول الوعد بتكنولوجيا جديدة أو طلب العملاء في تلبية التوقعات، مما يتطلب تصحيح المسار في شكل إدخالات جديدة لاحقة. مع كل إدخال جديد، يمكن للشركات تغيير عروضها لحل المهمة الأكثر أهمية التي يتعين على العميل القيام بها بشكل أفضل. وبالتالي، قد تقترب الشركات من عروض سوق المنتجات المقنعة التي يقدرها العملاء ويتبنّاها. تصبح المؤسسات أكثر توجهاً نحو قيادة الأعمال عندما تظهر "تبايناً" أكبر في سوق المنتجات (النظرية السببية) في شكل تجارب سوق منتجات متنوعة (بالنسبة للعروض الحالية)، مما يفتح للشركة فرصاً أكثر أهمية للتعرف على الإمكانيات والفرص الجديدة. وفي المقابل، تكون المنظمات أكثر تحفظاً عندما تقوم بإبطاء أو تجميد التغييرات في سوق المنتجات (Wales et al., 2023)

تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية على التوجه الريادي. كما توفر إطاراً نظرياً لتوجيه البحوث المستقبلية في مجال قيادة الأعمال، ويمكن أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الإبداع والاستباقية. ولكن يمكن أن تكون العوامل المؤثرة على التوجه الريادي معقدة ويصعب تفسيرها، مما يؤدي إلى نتائج غير واضحة. كما قد تختلف نتائج التوجه الريادي عبر المنظمات بسبب السياقات والبيئات المختلفة. وقد يصعب قياس التوجه الريادي بدقة مما يؤثر على موثوقية النتائج.

يساهم التوجه الريادي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية للشركات من خلال دعم الابتكار والاستباقية في مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال. حيث يساعد التوجه الريادي

الشركات على استكشاف فرص جديدة والتكيف مع التحولات التكنولوجية والتغيرات البيئية بشكل أكثر مرونة. ونتيجة لذلك، تصبح الشركات أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والمخاطر، مما يمنحها ميزة تنافسية واستمرارية أكبر في سوق متغير وديناميكي (Wales, 2016)

2-1 نظرية الطوارئ (Contingency Theory)

نظرية الطوارئ (Contingency Theory) والتي تعود إلى ستينيات من القرن العشرين، وقد أسهم كلا من لورانس ولورش Lawrence and Lorsch عام 1986 في تطوير هذه النظرية والذي ينظر إلى المنظمات كنظام مفتوح قادر على التنوع والتميز الداخلي والتفاعل مع البيئة الخارجية والتأثر بها، وتؤكد نظرية الطوارئ على أهمية الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل متخذي القرار التنظيمية وذلك في ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها بهدف الحصول على الموارد اللازمة لاستمراريتها. (مندور، 2023)

وقد أكدت دراسة ثابت وآخرون (2022) أنه وفقاً لنظرية الطوارئ فإنه لا توجد استراتيجية أفضل في إدارة المنظمة، ولكن عندما يتوافق هيكل المنظمة بشكل صحيح مع استراتيجيتها والسياق البيئي الذي تعمل ضمنه فإنها تكون قادرة على الوصول إلى التوافق الاستراتيجي والحفاظ على الميزة التنافسية.

وتعتبر بيئة الأعمال المعاصرة متعددة التقلبات الاقتصادية والتحولات الاجتماعية والسياسية والتحولات التكنولوجية السريعة، التي تؤثر على استراتيجيات الشركات. لذلك تظهر الرشاقة الاستراتيجية كأداة رئيسية لتمكين الشركات من التكيف والتفاعل مع هذه التغيرات بكفاءة وفاعلية (الضابط، 2022).

ومن خلال تطوير استراتيجيات مرنة تكون قادرة على الاستجابة لأية تغيرات تحدث في البيئة الخارجية. حيث تتجسد هذه المرونة في القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتعديل بشكل مستمر بناءً على التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية. (Xing et al., 2020)

من خلال الرقابة الاستراتيجية، تستطيع الشركات تقييم وتحديد الفرص والتحديات التي قد تحدث في محيطها، مما يساهم في قدرتها على اتخاذ الإجراءات السريعة من أجل إعادة توجيه استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف الجديدة. ففي ظل وجود التحولات الرقمية السريعة، يمكن للشركات التي تتمتع برقابة استراتيجية أن تعمل على دمج التقنيات الحديثة في عملياتها بسرعة، مما يعزز من امكانيتها في المحافظة على تنافسيتها. (Tsilionis & Wautelet, 2022)

كما أن الرقابة الاستراتيجية تتيح للشركات المرونة في تنظيم هيكلها الداخلي، وبما يسمح لها من توزيع الموارد بشكل أكثر فعالية وكفاءة من أجل مواجهة التحديات الطارئة أو الاستفادة من الفرص الجديدة. كما تساهم في القدرة على التكيف السريع للوصول الى التفوق التنافسي وتحقيق الاستفادة على المدى الطويل، وخاصة في بيئة الأعمال التي فيها التقلبات وعدم التأكد. (Shams et al., 2021) لذا فالرقابة الاستراتيجية لا تقتصر على القدرة على التكيف فقط، بل تشمل على الاستعداد الفعلي من أجل تغيير الاتجاهات والمسارات وتطبيق الاستراتيجيات مبتكرة تؤهل الشركة بهدف الاستمرار في بيئة غير مستقرة، وهذا ما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

3-1 النظرية المعتمدة على الموارد Resource Based View

يرجع أصول هذه النظرية إلى عالم الاقتصاد بنروز Penrose 1959، والذي طرح الفكرة الرئيسية القائمة عليها النظرية حيث ربط أداء المنظمة وتطورها ونموها بالموارد التي تمتلكها وأنها

العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، وفي عام 1991 قدم بارني Barney تعريفاً تفصيلياً للموارد فهي مجموعة من السمات التي تجعلها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وأشار بارني إلى أن المنظمات تمتلك العديد من الموارد بأنواعها المختلفة (مادية وبشرية وتنظيمية) ، وأن الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية هي الموارد القيمة valuable والنادرة rare، والتي لا يمكن تقليدها inimitable، كما أن المنظمات التي تمتلك القدرة والكفاءة في إدارة مواردها بانتظام تنفذ استراتيجيات سريعة الاستجابة تساعد على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة التنافسية مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل. لذلك يكمن الفرق بين أداء المنظمات وتميز منظمة عن غيرها يعود إلى مدى امتلاكها للموارد التنظيمية المتميزة والطريقة التي تقوم من خلالها بالتنسيق بينها والعمل على استثمارها بالشكل الأمثل، حيث ينصب التركيز والدور الأكبر على التنظيم أي الكيفية التي يتم بها مزج وتوزيع الموارد بأكثر من طريقة للحصول على موارد متجددة. (مندور، 2023)

تشير النظرية المعتمدة على الموارد (RBV) إلى أن الشركات التي تمتلك موارد متعددة ومتنوعة تُعد أساساً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتشتمل هذه الموارد على الموارد المادية مثل الأصول الملموسة التي تمتلكها الشركة، كالمعدات والمباني والبنية التحتية، والتي تسهم في دعم العمليات التشغيلية. كما تُعتبر الموارد البشرية عنصراً مهماً وحيوياً، حيث تبرز أهميتها في المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، والتي تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الكفاءة والابتكار. أما فيما يتعلق بالموارد التنظيمية، فهي تتضمن الهياكل الإدارية والأنظمة الداخلية، والثقافة التنظيمية، التي تساعد الشركة على التنسيق والتنظيم لمواردها الأخرى بشكل فعال وبما يحقق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التحديات البيئية. (Putra et al., 2021)

ومن جانبٍ آخر، تؤكد النظرية على أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاسلوب والطريقة التي تدير الشركة بها مواردها المختلفة ومدى قدرتها على استثمار هذه الموارد وتحقيق التكامل بينها من أجل تحقيق قيمة مضافة ، وامكانية الاستفادة منها بطريقة استراتيجية لديها المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمحيطية بها، كما تعد إدارة الموارد بفعالية تسهم في تحسين أداء الشركة على المدى الطويل وذلك من خلال تطوير استراتيجيات استباقية تمكّنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التحديات والتهديدات، وهذا ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية.(El Nemar et al., 2022).

1-4 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capability Theory)

يتبين مفهوم القدرة الديناميكية على أهمية تجديد القدرات التنظيمية، حتى تتوافق مع التغيرات البيئية، مما يساعد المنظمة عبر القدرات الديناميكية من الاستجابة بالسرعة المناسبة للمخاطر البيئية، وتوجيه الفرص، ومن ثم القدرة على البحث واستكشاف واستيعاب واكتساب، واستخدام المعرفة في الموارد واغتنام الفرص المتاحة (Bhatt & Varun 2005). ويشير تعبير (القدرات) على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في قدرتها على تحقيق الاستجابة المناسبة، وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية، وكذلك الموارد والكفاءات الوظيفية من أجل التوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة.

أما (Teece et al., 1997) فقد عبر عنها على مدى قدرة المنظمة على بناء وإعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية، لتوفير استجابة سريعة لأية تغيرات بيئية. وتعتبر نظرية القدرات

الديناميكية الأداة الأساسية التي تمكن الشركات من الازدهار والبقاء في بيئة سريعة التغير وغير المتوقعة. كما تعتمد هذه النظرية على مفهوم "إعادة التشكيل المستمر" للقدرات والموارد بما يتناسب مع التحديات المتغيرة، مما يعني أن الشركات التي لديها قدرات ديناميكية تمتلك امكانية الابتكار والتطور واستشراف المستقبل وقادره على التكيف مع البيئة المتغيرة، فمن خلال هذه القدرة على إعادة تشكيل قدراتها التنظيمية ومواردها، تتمكن الشركة من تحسين استجابتها للفرص الجديدة وأية تهديدات مستقبلية. لذلك يتطلب الأمر من المدراء أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية متميزة، تشمل على تحديثات للأنظمة والعمليات وبما يواكب التغيرات السريعة في السوق، مما يمكن الشركة من القدرة على المنافسة وتوفير ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الديناميكية. (منصور ويعكوب، 2021) تركز نظرية القدرات الديناميكية على القدرة المتواصلة للشركة في تطوير وتعديل الموارد بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمحافظة على الموارد الحالية واستثمارها بشكل جيد بهدف تلبية احتياجات ورغبات السوق ومتطلباته، حيث أن هذا التطوير والتعديل المستمر للقدرات التنظيمية يعد أساسياً من أجل تحقيق الاستجابة السريعة للمخاطر البيئية والتحديات التي قد تواجهها الشركة، وفقاً لهذه النظرية، فإن "القدرة" تعبر عن القدرة تحديث للموارد المتاحة بشكل مستمر وتغييرها حسب المتطلبات السوقية. وهذه القدرات تمكن من توجيه الفرص الجديدة عن طريق التعلم المستمر واكتساب المعارف والمهارات التي تساعد الشركة على التفاعل مع التغيرات البيئية بشكل فعال، مما يعزز قدرتها التنافسية. (الشهراني، 2024)

كما تؤكد نظرية القدرات الديناميكية على أهمية وجود المرونة والابتكار في العمليات التنظيمية. حيث أن الشركات التي تمتلك قدرات ديناميكية تسعى دائماً إلى التجديد والابتكار في نماذج أعمالها واستراتيجياتها من أجل مواكبة التغيرات البيئية ولا تقتصر فقط على الحفاظ على

وضعها الحالي، ويتطلب هذا النوع من الابتكار تحولاً مستمراً في استغلال الموارد الداخلية والمعرفة، بالإضافة الى تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة. كما يُنظر إلى القدرة على تكيف المهارات والقدرات التنظيمية وذلك بما يتناسب مع التغيرات في الصناعة أو السوق على أنها مفتاح يعمل على تحقيق الاستدامة الشركة ونجاحها على المدى الطويل.(عيشوش، 2021)

وبعد ان تم استعراض اهم النظريات التي تناولت متغيرات الدراسة مثل نظرية التوجه الريادي والتي تشير إلى أن التوجه الريادي يعزز نتائج الشركة من خلال خلق قيمة جديدة من خلال التجديد المستمر في عروض سوق المنتجات التي تقدمها المؤسسة، كما أن هذه النظرية تساعد هذه في فهم كيفية تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية على التوجه الريادي. ويمكن أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الإبداع والاستباقية.

و نظرية الطوارئ (Contingency Theory) التي تؤكد على أهمية الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل متخذي القرار التنظيمية وذلك في ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها بهدف الحصول على الموارد اللازمة لاستمراريتها. أنه وفقاً لنظرية الطوارئ فإنه لا توجد استراتيجية أفضل في إدارة المنظمة، ولكن عندما يتوافق هيكل المنظمة بشكل صحيح مع استراتيجيتها والسياق البيئي الذي تعمل ضمنه فإنها تكون قادرة على الوصول إلى التوافق الاستراتيجي والحفاظ على الميزة التنافسية.

و النظرية المعتمدة على الموارد Resource Based View التي تؤكد أن الشركات التي تمتلك موارد متعددة ومتنوعة تُعد أساساً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. و على أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الأسلوب والطريقة التي تدير الشركة بها مواردها المختلفة ومدى قدرتها على استثمار هذه الموارد وتحقيق التكامل بينها من اجل تحقيق قيمة مضافة.

ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capability Theory) التي اكدت على أهمية وجود المرونة والابتكار في العمليات التنظيمية. حيث أن الشركات التي تمتلك قدرات ديناميكية تسعى دائماً الى التجديد والابتكار في نماذج أعمالها واستراتيجياتها من أجل مواكبة المتغيرات البيئية. سيتم استعراض اهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة علاقة مباشرة فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) والمتغيرات المعدلة (التحولات الرقمية، عدم التأكد البيئي)، وفيما يلي هذه الدراسات من الأحدث الى الأقدم.

2 . الدراسات باللغة العربية

هدفت دراسة سليم (2024) إلى دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالأفرع الرئيسة للبنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري والبالغ عددها (37) بنكاً وذلك وفقاً للنشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية والصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وهي تشمل أربع بنوك قطاع عام و (33) بنكاً قطاع خاص. وقد استخدمت الباحثة قائمة استقصاء لتجميع البيانات اللازمة بغرض استكمال الدراسة الميدانية وتم استخدام برنامج SPSS لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث والانحراف المعياري، وقد توصلت نتائج البحث الى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ايجابياً على البراعة التنظيمية في البنوك محل البحث. وأوصت بضرورة اعتماد البنوك على مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفتها ومبادئها وتعزيز ممارستها في جميع المستويات الإدارية باعتبارها عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة الخدمات المصرفية وخفض التكاليف وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق المصرفي.

كما يجب على البنوك تحقيق التنسيق بين الوحدات وأقسام الإدارات المختلفة داخل كل بنك، وتشجيع الحوار والنقاش وتبادل الأفكار بين جميع الموظفين عند تنفيذ الإجراءات وفيما يتعلق بتنفيذ الأعمال والأنشطة.

هدفت دراسة **عربيات وقطيشات (2024)** إلى بحث أثر التوجه الريادي في الأداء الشركات الصناعات الغذائية الأردنية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال إدارة سلاسل التوريد كمتغير وسيط، وتألف مجتمع الدراسة من كافة شركات الصناعات الغذائية الأردنية والتي بلغ عددها (100) شركة رسمية مسجلة في غرفة صناعة الأردن وغرفة صناعة عمان وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الشركات العاملة في الصناعات الغذائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك من أجل التأكد من صحة البيانات والمعلومات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات التي تمت صياغتها، وفحص العلاقة بين المتغيرات. وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط.

توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في الأداء لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في إدارة سلاسل التوريد، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه لإدارة سلاسل التوريد على الأداء. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء الشركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود إدارة سلاسل التوريد، حيث وجدت الدراسة أن إدارة سلاسل التوريد تتوسط جزئياً في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز عملية الابتكار لتتمكن الشركات باستمرار من تقديم منتجات جديدة وأهمية التحسين من استراتيجيات المخاطرة.

هدفت دراسة الغامدي وطيبة (2024) إلى التعرف على دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع قائمة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة من مدراء مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة مقدارها (240) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي ووجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التوجه الريادي لما له من أثر في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، وتشجيع مدراء المدارس العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.

هدفت دراسة أحمد (2023) الى التعرف على تحديات التحول الرقمي في النظم المحاسبية للشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة المالية وإدارة التقنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من (315) فردًا من مجتمع الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي للشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية نحو التحول الرقمي ممثل في مستوى مرتفع لأتمتت الإجراءات والعمليات المحاسبية وبناء الثقافة الرقمية، وتبني أساليب استراتيجية للتحول الرقمي، وإن هناك عدة تحديات توجه مساعي التحول الرقمي في النظم المحاسبية في الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية والتقنية على مستوى الدولة، وعدم وجود خطة استراتيجية قومية واضحة للتحول الرقمي ومحدودية الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي في النظم المحاسبية وأوصت الدراسة بالتحول التدريجي من أتمته

العمليات المحاسبية الى الحوسبة السحابية مما يساهم في خفض الإنفاق على المعدات اللازمة للبنية التحتية للتحويل الرقمي في الأنظمة المحاسبية.

هدفت دراسة هللو وأبو غبن (2023) للتعرف إلى أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي بالتطبيق على جامعة الأقصى بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية في جامعة الأقصى، واخذ عينة عشوائية طبقية، وتم توزيع (165) استبانة وتم استرداد (150) منها، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه الريادي في جامعة الأقصى جاء بدرجة موافقة كبيرة، ووجود علاقة طردية بين حوكمة الجامعات بدلالة أبعادها المشاركة المساءلة الشفافية الاستقلالية، والتوجه الريادي في جامعة الأقصى بغزة، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث برامج جديدة تلبي احتياجات السوق قبل المنافسين، كذلك منح العاملين درجة من الحرية والاستقلالية وتمكينهم من اتخاذ القرار من تلقاء أنفسهم بما يخص الأعمال الموكلة إليهم وبما يتناسب مع أهداف الجامعة وتوجهاتها الريادية.

هدفت دراسة الرواضية (2023) إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي في جامعات الحكومية الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة عينة المسح الشامل وتم تصميم استبانة وزعت على (213) من موظفي القيادة الإدارية الأكاديمية في الجامعات، وبينت النتائج أن الإبداع وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، في حين أن بعد الاستباقية ليس له تأثير يذكر. وأوصت الدراسة إلى أنه يتعين على متخذي القرار تبني وتطبيق السلوك الريادي خصوصاً فيما يتعلق بالإبداع وتحمل المخاطرة.

هدفت دراسة رشيد (2023) للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التخفيض من حالة عدم التأكد البيئي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بشار، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من الموظفين بالبنك بواقع 48 استبانة صالحة للتحليل وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الاستراتيجية على إدارة عدم التأكد البيئي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؛ وغالبية المبحوثين يدركون أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالبنك ويؤكدون على دورها في التقليل من حالة عدم التأكد البيئي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي الموظفين تجاه حالات عدم التأكد البيئي وتدريبهم لزيادة قدرتهم على إدارة عدم التأكد البيئي والتقليل من أثاره على نشاط المؤسسة.

هدفت دراسة كريم وعبود (2023) إلى التعرف على أثر فاعلية تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمة التأمينية في شركات التأمين العامة في العراق من خلال تكنولوجيا التحول الرقمي في العملية التأمينية "الترويج لمنتج التأمين، تقديم طلب التأمين، الاكتتاب، تسوية الخسائر"، وتم تصميم استبانة وزعت على متخذي القرار في الشركات المبحوثة. وتوصلت النتائج لوجود علاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة العملية التأمينية سواء من خلال الترويج لوثيقة التأمين أو تقديم طلب التأمين أو الاكتتاب أو تسوية التعويضات. وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد التشريعات القانونية المتعلقة بشركات التأمين العامة وتنمية البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي التي تشكل أساس خدمة التحول الرقمي وأهمية توعية كافة العاملين في شركات التأمين وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي وبالأخص الحاسوب والإنترنت والبرمجيات والتطبيقات وبما يتلاءم مع التطورات الحالية.

هدفت دراسة القرم والخشالي (2022) للتعرف إلى أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي والدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وتم قياس التوجه الريادي من خلال أربعة أبعاد هي الابتكار والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن واعتمدت الدراسة على المسح الشامل في دراسة المجتمع وتحليله، وتم استخدام الاستبانة وكان حصيلة ما تم استرداده (130) استبانة. وأظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة القدرات الديناميكية والتوجه الريادي والبيئة الإبداعية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وأوصت الدراسة بتشجيع الموظفين على حضور الورشات التدريبية، والعمل على إدخال الأساليب الحديثة في العمل، والبحث عن شركاء مناسبين للدخول معهم في أعمال مشتركة، ودعم مشاريع البحث والتطوير، وتوفير جو ومناخ يساعد على تشكيل سلوكيات الموظفين بما يتناسب وثقافة الشركة ويدعم توجهها الريادي.

هدفت دراسة الروسان والمومني (2022) الى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المدراء في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية (أورانج وأمنية). تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (155) استبانة صالحة للتحليل، أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ الإجراءات) لها تأثير دال احصائياً على التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر)، كما أشارت النتائج أن التوجه الريادي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية بناء على النتائج التي تم التوصل

اليها، توصي الدراسة المدراء في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية بالتركيز على برامج التدريب التي تساعد الموظفين في التعرف على متغيرات بيئة العمل ودعم السلوك الموجه نحو ابتكار المنتجات والخدمات.

ودراسة **يسن وعيد (2022)** والتي هدفت إلى التعرف على دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي للموانئ البحرية المصرية ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالموانئ البحرية المصرية (ميناء الإسكندرية - ميناء العين السخنة) ، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 570 عينة عشوائية بسيطة من المدراء ووكلائهم ونوابهم، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة الى أن التوجه الريادي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحقيق التفوق التنافسي ووجود علاقة طردية بينهما. وكانت أبرز التوصيات تشجيع الموظفين على أخذ زمام الأمور والمخاطرة والاهتمام بوجود مشرفين ابداعيين للحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب المزيد من العملاء من خلال تخفيض التكلفة والمرونة بالتسليم لتحقيق التفوق التنافسي.

هدفت دراسة **أبو زيادة والزين (2021)** للتعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية خضوري، جامعة الأقصى) والبالغ عددهم (194) وبينت النتائج أن الجامعات الفلسطينية الحكومية تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود تأثير له دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات

الحكومية الفلسطينية، لبعء الحساسة الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، وأوصت الدراسة بتعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ وذلك من خلال تبني جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية : فكرياً وسلوكياً وممارسة كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة؛ بهدف تعزيز التوجه الريادي، مع الأخذ في الاعتبار كافة المقومات التي تدعم ذلك.

وسعت دراسة شعيب (2021) إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، باستخدام استمارة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الفنادق موضع البحث والدراسة. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS V23 وأسفرت النتائج عن وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية والاستباقية وتحمل المخاطر) والميزة التنافسية في الفنادق، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)، ووجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية الأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، ويوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة تطبيق مفهوم التوجه الريادي لما له من تأثير إيجابي ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستمرار في توفير الدعم الكافي للأنشطة الإبداعية، والعمل على تنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات العملاء، تشجيع إدارة الفندق العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.

هدفت دراسة البشاشة والمري (2020) إلى قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، وتكون مجتمع الدراسة من

الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى البالغ عددهم 197 موظفاً، واستخدام عينة المسح الشامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في البنوك التجارية القطرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للإفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية، وتلبية احتياجات العملاء الحالية المستقبلية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

هدفت دراسة لعرايجي وبوغازي (2020) إلى تحديد دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 279 موظف. وبينت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بالتوجه نحو تبني الأساليب التدريبية التي تعمل على تطوير مهارة التفكير الإبداعي من أجل تفعيل قدرة العامل في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات الفعالة وضرورة إتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتكون متفقة مع إمكانيات المؤسسة وواقعها.

هدفت دراسة خاطر (2019) إلى قياس أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة مع تحليل الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في هذه العلاقة وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مديري شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة، وبواقع 173 مديراً عاماً تم توزيع الاستبانة عليهم وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي سلبي لعدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي، وكذا الدور

المعدل المعنوي لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي، وأوصت الدراسة بضرورة رصد التغيرات البيئية وتحديد طبيعة تأثيرها على أنشطة الشركة والأسلوب الأمثل للاستجابة لها؛ لتقليل حالة عدم التأكد البيئي، وجمع البيانات عن مختلف الظروف البيئية المحيطة، والعمل على نشرها وطرحها للنقاش داخل المنظمة، والاستعانة بالخبراء والنظم التكنولوجية كنظم دعم القرار لتحليل تلك البيانات وتحديد الأسلوب الأمثل للاستجابة لها.

هدفت دراسة الشبلي وأبو قاعود (2019) إلى التعرف على الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في تعزيز العلاقة بين الذكاء التنافسي والسيادة الإستراتيجية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والبالغ عددها (6) شركات مسجلة في الاتحاد الأردني وعينة بلغت (256) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الإستراتيجية منطقة النفوذ الضغط التنافسي البناء الإستراتيجي في مجتمع الدراسة المبحوث، كما أثبتت النتائج وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في كل بعد من أبعاد السيادة الإستراتيجية (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي).

3-2: الدراسات باللغة الأجنبية

تهدف دراسة Alkharafi et al (2024) إلى دراسة عملية الابتكار من خلال العلاقات المتبادلة بين أبعاد التوجه الريادي في الاقتصاد الناشئ. باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، تبنى نهج المسح لقياس أبعاد التوجه الريادي لدى الأفراد واستكشاف العلاقة بين المبادرة والمخاطرة والدافع ونتائج الابتكار. وتم اختبار الفرضيات باستخدام عينة من 466 فردًا في الكويت. وتم تحليل

بيانات المسح باستخدام تحليل المكونات الأساسية ونهج المربعات الصغرى الجزئية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المبادرة والدافع يرتبطان بشكل إيجابي بالمخاطرة. بالإضافة إلى ذلك، أن المتغير الوسيط (المخاطرة)، يؤثر بشكل مباشر على الابتكار. وهناك تأثير غير مباشر للدافع والاستباقية على الابتكار، من خلال المخاطرة.

هدفت دراسة **Krisnanto et al. (2023)** إلى دراسة وساطة التسويق الرقمي وقدرات التسويق في العلاقة بين والتوجه الريادي والأداء التسويقي في المؤسسات العامة في اندونيسيا. وتم تصميم استبانة وتوزيعها، والحصول على بيانات من 176 مجيبا من رواد الأعمال الذين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي في أنشطتهم التسويقية. وتظهر نتائج هذه الدراسة أن التوجه الريادي يعني بشكل قطعي قدرات تسويق، التسويق الرقمي وقدرات السوق تتوسط العلاقة بين والتوجه الريادي والأداء التسويقي. وأوصت الدراسة بتمتية التوجه الريادي وتشجيع المؤسسات العامة على اعتماد نهج استباقي ومبتكر لأنشطة التسويق، والبحث باستمرار عن نهج جديد.

هدفت دراسة **Sefnedi et al. (2023)** إلى دراسة تأثير الميزة التنافسية الاستراتيجية على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة أو مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة بادانغ، واعتمدت الدراسة على العينات الهادفة، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على العينة واسترداد 102 مفردة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي والميزة التنافسية الاستراتيجية يؤثران بشكل كبير على أداء التسويق. وأن التوجه الريادي يفسر بشكل إيجابي الميزة التنافسية الاستراتيجية.

هدفت دراسة **Onikoyi, and Fetuga (2023)** للكشف عن تأثير التوجه الريادي على أداء شركات التصنيع في نيجيريا، حيث تم اعتماد أسلوب أخذ العينات الهادفة لاختيار العينة والبالغ

عددها 373 مفردة، وتم تصميم استبانة وتوزيعها، وتحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والانحدار الخطي البسيط والانحدار الهرمي. حيث بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي كبير بين المخاطرة والأداء المبتكر ووجود ارتباط إيجابي كبير بين الاستقلالية والأداء المبتكر وبينت النتائج أيضا أن البيئة التنافسية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المبتكر، وأوصت الدراسة بأن تبذل شركات تصنيع السلع الاستهلاكية جهودًا مستمرة ومكثفة لزيادة موقفها التنافسي العدواني من خلال التفوق على منافسيها في الصناعة في جميع الأنشطة التجارية. ويجب أن تكون استباقية باستمرار، مما يعني أنه يجب أن يكون لديهم البصيرة لاغتنام فرص الأعمال في جميع الأوقات.

هدفت دراسة **Taşgit et al.(2023)** إلى دراسة التأثير الوسيط للقدرة الاستراتيجية في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية. واستخدم الباحث المنهج الكمي، وتم الحصول على البيانات من 391 مديرًا ممن يعملون في مجال الأعمال عن طريق توزيع استبانة صممت لتحقيق الغرض من الدراسة. وبينت النتائج أن الوعي الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الرشاقة الاستراتيجية، وإن للقدرة الاستراتيجية دور وساطة كبير في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بأن تزيد الشركات من وعيها الاستراتيجي وتلتزم بتطوير قدراتها الاستراتيجية، لتكون قادرة على اكتساب الرشاقة الاستراتيجية، وأن تبذل جهودًا لزيادة وعي جميع موظفيها، ولا سيما مديريها، بالتوجه الاستراتيجي.

هدفت دراسة **Ghalenoei et al.(2023)** للسعي لتخطيط السيناريو لمستقبل الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الرياضة والشباب في جمهورية إيران الإسلامية من خلال استخدام البحوث المستقبلية، واستخدمت الدراسة طريقة التخطيط المبني على السيناريو، والذي تم تصميمه وتنفيذه في ثماني خطوات. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي عن طريق إجراء المقابلة ولجنة الخبراء واستطلاع

دلفي، وتم اختيار عشرين خبيراً من ذوي المعرفة المتخصصة أو الخبرة العملية كعينة للدراسة باستخدام عينات كرة الثلج. وبينت النتائج أن زيادة سرعة الشؤون والعمليات، واستخدام الكفاءات الإدارية الجديدة، والهيكل التنظيمي المرن، والتقنيات الناشئة، ووجود نظام الحوافز، ينعكس على تحسين في الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الرياضة والشباب.

هدفت دراسة (Dandan et al. (2023 إلى فحص تأثيرات الوساطة المتعددة للنية الداعمة للموظفين للتحويل الرقمي والمشاركة في العمل في العلاقة بين تصورهم للمعنى في التحويل الرقمي ورفاهيتهم في مكان العمل، وتم جمع البيانات على موجتين من عينة مكونة من 213 موظفًا قائمًا على المعرفة في شركة للتكنولوجيا المتقدمة في جنوب الصين. وأظهرت النتائج أن التحويل الرقمي المتصور يعني تعزيز رفاهية الموظفين في مكان العمل من خلال تحفيز النية الداعمة للتحويل الرقمي والمشاركة في العمل، كما ولعبت النية الداعمة للتحويل الرقمي والمشاركة في العمل دورًا وسيطًا متسلسلاً بين معنى التحويل الرقمي المتصور ورفاهية مكان العمل. وأوصت الدراسة بأنه يجب على المديرين الانتباه إلى التغييرات المعرفية والعاطفية للموظفين، ودعمهم وتحفيزهم أثناء عملية التحويل الرقمي.

هدفت دراسة (Alam et al., (2022 إلى دراسة العلاقات بين التوجه الريادي والأداء التجاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا واستخدام نهج المربعات الجزئية الصغرى (PLS) لتحليل البيانات، تم استخراج نموذج البحث لهذه الدراسة من الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال، حددت هذه الدراسة خمسة اتجاهات ريادية واختبرت الفرضيات التي لها تأثير كبير على التوجه الريادي على الأداء التجاري مع البيانات التجريبية من عينة من 407 من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا، يظهر تحليل الانحدار PLS أن عوامل المخاطرة والاستباقية والابتكار

والإنجاز هي عناصر مهمة لتوجيه ريادة الأعمال ومع ذلك، هناك دراسة مستقلة واحدة على الرغم من أن المتغير، أي الاستقلالية لا تظهر أي علاقة، فإن هذه الدراسة تقدم مساهمة كبيرة في الأدبيات الحالية من خلال التحليل التجريبي للعلاقة بين المكون الفرعي للتوجه الريادي وأداء الأعمال، وتحديدًا في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزي، والذي لم يتم استكشافه بشكل شامل، وتساعد نتائج الدراسة في تذكير رواد الأعمال بأنه لا يمكنهم إهمال عنصر ريادة الأعمال في الأنشطة، وخاصة نجاح الأعمال، ويمكن أن يكون البحث مفيدًا لصناع السياسات للحصول على بعض الأفكار وتطوير السياسات لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الحكومة على فرض سياسات سهلة الاستخدام ومتسقة وموحدة في جميع قطاعات الشركات الصغيرة والمتوسطة وجميع أصحاب المصلحة الآخرين في الترويج لهذه القطاعات.

هدفت دراسة **Boonlua et al.(2022)** للتحقيق في العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية (الرشاقة التشغيلية، ورشاقة في انتباه العملاء، ورشاقة في توعية المنافسين، ورشاقة العلاقات التجارية الاستراتيجية) وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من 401 شركة تجارية، وبينت النتائج أن جميع محددات الرشاقة الاستراتيجية التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأوصت الدراسة أن على المنظمات أن تمارس الرشاقة الاستراتيجية لتشجيع تحقيق الأهداف والغايات من خلال الجمع بين جميع البيانات المكتشفة لفهم أفضل لما لا يمكن التنبؤ به في احتياجات العملاء أو تفضيلاتهم والاضطرابات البيئية.

هدفت دراسة **Lin et al.(2022)** إلى توسيع اقتصاديات تكلفة المعاملات لشرح آثار استراتيجيات البحث والتطوير الداخلي والخارجي على أداء الابتكار في ظل نوعين من عدم التأكد

البيئي، وهما الديناميكية والتعقيد. وتقترح هذه الدراسة بأن استراتيجية البحث والتطوير المركزة داخليًا تكون أقل كفاءة في ظل عدم التأكد البيئي، وهو نوع مهم آخر من عدم التأكد. وتظهر النتائج المستمدة من عينة من شركات التصنيع في الصين في الفترة من 2002 إلى 2007 أن استراتيجية البحث والتطوير التي تركز على الخارج تؤدي إلى أداء إبداعي أفضل في ظل الديناميكية البيئية، في حين تؤدي استراتيجية البحث والتطوير التي تركز على الداخل إلى أداء أفضل في مجال الإبداع في ظل التعقيد البيئي.

هدفت دراسة **Nwankwo et al., (2022)** إلى قياس أثر النهج الريادي من حيث الابتكار والمخاطرة والاستباقية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال التصنيع الزراعي في نيجيريا من حيث رضا العملاء وقدرات الابتكار وإدخال منتجات جديدة، حيث تم اختيار 400 مؤسسة تعمل في ولاية أنامبرا، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي، وعلى الاستبيان في جمع البيانات من أصحاب ومديري المؤسسات الـ 400.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي بكافة أبعاده على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشمولة بالدراسة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة التركيز على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الناشئة منها، وتفعيل تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات على أرض الواقع.

دراسة **Khan et al. (2021)** التي هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الريادي والابتكار الاستباقي والمخاطرة على الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة العاملة في باكستان خلال جائحة كوفيد-19، مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات والمهارات الريادية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة

على المنهج التحليلي الكمي الوصفي والاستبانة لجمع البيانات من مديري 386 مؤسسة صغيرة الحجم، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الريادي بكافة أبعاده والكفاءات الريادية كمتغير وسيط على أداء المؤسسات المندمجة في الدراسة وقدراتها الابتكارية.

كما أوصت الدراسة بضرورة التدخل الحكومي الفعال في توجيه الدعم بكافة أشكاله للمشاريع الصغيرة الناشئة، بالإضافة إلى فتح المجال أمام مؤسسات القطاع الخاص لتكون حاضنات أعمال لهذا النوع من المشاريع والمؤسسات الصغيرة.

وهدف دراسة **Hina et al. (2020)** إلى معرفة أثر التوجه الريادي على أداء الشركة من خلال التعلم التنظيمي، في حين تخضع العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء الشركة للاضطراب المتبادل، وهذا ما تعززه الأدبيات من خلال التمييز بين أداء شركات تكنولوجيا المعلومات. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الاستنباطي. وتم اعتماد حجم عينة الدراسة 250 موظف، وتم جمع البيانات من قطاع الحاسب الآلي في باكستان، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات، وتم تحليل الفرضيات المقترحة عن طريق إجراء SEM في Smart PLS.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي له تأثير على الأداء وأن التعلم الوسيط يربط بين المتغيرين، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دورات تدريبية تمكن العاملين من تحقيق أهدافهم.

دراسة **Fitriati et al. (2020)** الغرض من الدراسة هو تحليل العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وبين القدرات

الديناميكية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تحليل ما إذا كانت القدرات الديناميكية يمكن أن تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. بيانات الدراسة التي تم استخدامها هي بيانات الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا مع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات والبيانات الثانوية التي نشرتها حكومة إندونيسيا. بلغت عينة الدراسة 350 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في إندونيسيا.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهناك علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط للقدرات الديناميكية.

دراسة **Ato Sarsah et al. (2020)** التي هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط للقدرات الاستيعابية المحتملة والمحقة في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الابتكار الجذري في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. اعتمدت الدراسة على النهج التجريبي لـ 357 شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم التحقق من صحته وموثوقيته وكشفت النتائج أن القدرات الاستيعابية المحتملة والمحقة تتوسط بشكل كبير العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الابتكار الجذري بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في التصنيع، كما كان للبراعة في القدرة الاستيعابية تأثير أكبر على أداء الابتكار الجذري بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت دراسة **Rezaei & Ortt (2018)** إلى فهم كيفية تأثير التوجه الريادي على أداء الشركة بشكل أكثر تفصيلاً. وهي تضيف إلى الأدبيات من خلال التمييز بين أداء الوظائف المختلفة في الشركة واستكشاف كيفية تأثير أبعاد التوجه الريادي على هذه الأداءات الوظيفية، وبالتالي الأداء

العام للشركة. بحثت هذه الدراسة العلاقة بين ثلاثة أبعاد للريادة في الأعمال (الابتكار، والاستباقية، والمجازفة)، وثلاثة أنواع من الأداء الوظيفي للشركات (البحث والتطوير)، وأداء الإنتاج، وأداء التسويق والمبيعات) والأداء العام للشركات. تم جمع البيانات من 279 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم عالية التقنية باستخدام مسح بريدي. تم اختبار الفرضيات المقترحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). تشير النتائج إلى أن أبعاد (EO) ترتبط بطرق مختلفة بأداء الوظائف في الشركة. لوحظت علاقة إيجابية بين الإبداع وأداء البحث والتطوير وبين المبادرة وأداء التسويق والمبيعات. وتوجد علاقة سلبية بين تحمل المخاطر وأداء الإنتاج. تظهر النتائج أيضًا وجود علاقة إيجابية متسلسلة من البحث والتطوير عبر الإنتاج والتسويق والمبيعات إلى الأداء العام للشركات.

4 . التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة وجود أبعاد مشتركة مع الدراسة الحالية، مثل تأثير التوجه الريادي في تحسين أداء الشركات، وأهمية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية، وقد انفتحت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة.

فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكننا استنتاج أن هناك اتفاق حول أهمية التوجه الريادي في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الرشاقة الاستراتيجية، خاصة في ظل وجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي. حيث أشارت الدراسات إلى أن تبني التوجه الريادي يعزز من قدرة الشركات على التكيف والنمو. كما يُلاحظ تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم الابتكار والمخاطرة كأدوات رئيسية لتحقيق التفوق التنافسي. الدراسات التي تم تناولها تساهم بشكل كبير في فهم العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية، مع التركيز على الدور الذي تلعبه المتغيرات المعدلة مثل التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي.

كما أن معظم الدراسات تناولت التوجه الريادي كمتغير مستقل يؤثر في أبعاد أخرى كدراسة الغامدي وطيبة (2024) التي تناولت أثر التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، ودراسة عربيات وقطيشات (2024) هدفت الى دراسة التوجه الريادي في أداء الشركات، ودراسة الرواضية (2023) التي درست علاقة التوجه الريادي الاستراتيجي مع الاداء الاستراتيجي، ودراسة يسن وعيد (2022) التي هدفت الى دراسة دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي، ودراسة شعيب (2021) هدفت الى دراسة العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة الى دراسة (Alkharafi et al., 2024) والتي عملت على دراسة العلاقات المتبادلة بين أبعاد التوجه الريادي في الاقتصاد الناشئ ودراسة (Onikoyi, and Fetuga 2023) التي درست تأثير التوجه الريادي على أداء شركات التصنيع في نيجيريا، ودراسة (Alam et al., 2022) التي هدفت الى دراسة التوجه الريادي والأداء التجاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا، ودراسة (Fitriati et al. (2020) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، ودراسة Hina et al., (2020) هدفت إلى معرفة أثر التوجه الريادي على أداء الشركة من خلال التعلم التنظيمي في بعض الدراسات، تم استكشاف العلاقة بين المتغيرات المستقلة مثل الابتكار والقدرة على التحمل والمخاطرة، والمتغيرات التابعة مثل الأداء المؤسسي والقدرة على التكيف مع البيئة. كما أن بعض الدراسات أخذت بعين الاعتبار المتغيرات المعدلة مثل التحولات الرقمية كدراسة أحمد (2023) التي قامت في البحث عن تحديات التحول الرقمي في النظم المحاسبية للشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، ودراسة (كريم وعبود، 2023) التي هدفت إلى دراسة أثر فاعلية تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمة التأمينية في شركات التأمين العامة في العراق، وعدم التأكد البيئي كدراسة رشيد (2023) التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في التخفيض من حالة عدم التأكد

البيئي ودراسة خاطر (2019) التي هدفت إلى دراسة أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي مع تحليل الدور المعدل لعدم التأكد البيئي والتي أثرت في العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية.

وفي الغالب، لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرات جميعها مجتمعة في إطار واحد. بل تم تناول كل متغير في سياق معين مع التركيز على تأثيراته المستقلة. وهذا يفتح المجال للدراسة الحالية لدراسة العلاقة التفاعلية بين جميع المتغيرات معاً في سياق بيئة شركات التأمين الأردنية، وهذا يعزز من القيمة المضافة للدراسة الحالية.

وفي بعض الدراسات تناولت الأبعاد المتعددة للتوجه الريادي مثل الإبداع، الابتكار، والقدرة على المخاطرة، بينما تركز دراسات أخرى على جوانب أكثر تحديداً من الرشاقة الاستراتيجية. وقد تختلف الدراسات في التركيز على الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تشير الدراسات إلى ضرورة تضمين الأبعاد المختلفة في دراسة التوجه الريادي لتحقيق تحليل شامل ومعظم.

تم إجراء الدراسات في بيئات وبلدان مختلفة. على سبيل المثال، هناك دراسات تناولت بيئات الشركات في دول مثل العراق والسودان، مصر، فلسطين، الهند، قطر، وماليزيا، اندونيسيا، نيجيريا، وهو ما قد يختلف عن السياق الأردني. لكن بالرغم من الفروق البيئية، تشير معظم الدراسات إلى أن التوجه الريادي والتحول الرقمي لهما تأثيرات إيجابية على الأداء المؤسسي في جميع السياقات. مما يعني أن نتائج الدراسة يمكن أن تكون قابلة للتطبيق في بيئات أخرى مع ضرورة مراعاة الفروقات التكنولوجية والثقافية المختلفة.

وكانت النتائج بشكل عام متشابهة في الكثير من الدراسات، حيث أظهرت أن التوجه الريادي يعزز الرشاقة الاستراتيجية في الشركات كما يؤثر بشكل إيجابي على قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. إلا أن بعض الدراسات أظهرت تفاوتاً في درجة التأثير بين الشركات في القطاعات المختلفة. وبذلك تساهم الدراسة الحالية في محاولة لتوضيح كيف يمكن لشركات التأمين أن تستفيد من هذا التوجه في ظل التحديات الخاصة بها.

من الملاحظ أن الدراسات التي تناولت شركات التأمين في الأردن كانت محدودة جداً، وخاصة فيما يتعلق بتطبيق التوجه الريادي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية. وهذه هي الفجوة في الأدبيات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية مهمة في توفير نظرة متعمقة وجديدة حول كيفية تأثير التوجه الريادي على شركات التأمين في الأردن، خاصة في ظل الظروف الحالية المتعلقة بالتحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي.

تتميز هذه الدراسة في:

- طرحها لمتغيرات مهمة في منظمات الأعمال والمتمثلة بالتوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية والتحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي، وتحديد العلاقة بين المتغيرات، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد وقياس أثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة.
- مجتمع وعينة الدراسة حيث طبقت على شركات التأمين في الأردن، ولهذا فقد اختلفت عن كل الدراسات السابقة بمجتمع وعينة الدراسة.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تستعرض التوجه الريادي للحصول على نتائج متناسبة، وأهداف شركات التأمين الأردنية. والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (1)

التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ت	المجال	التشابه أو الاختلاف
1	هدف الدراسة	<p>تحاول الدراسة التعرف على أثر التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة.</p> <p>ولكن كانت الدراسات السابقة تهدف الى دراسة أحد ابعاد الدراسة الحالية ولكن مع متغيرات مختلفة وطرق قياس أيضا مختلفة عن الدراسة الحالية مثل دراسة هلالو وأبو غبن (2023)، ودراسة القرم والخشالي (2022)، ودراسة الروسان والمومني (2022)، ودراسة البشاشة والمري (2020).</p>
2	منهج الدراسة	<p>اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات العربية والأجنبية السابقة باعتمادها على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي كدراسة هلالو وأبو غبن (2023)، دراسة القرم والخشالي (2022)، ودراسة الرواضية (2023)، دراسة الروسان والمومني (2022)، أبو زيادة والزين (2021)، البشاشة والمري (2020)، لعرايجي وبوغازي (2020)، رشيد (2023)، خاطر (2019)، Krisnanto et al. (2023)، Sefnedi et al. (2023)، Dandan et al. (2023)، Onikoyi, and Fetuga (2023) واختلفت مع دراسة Ghalenoei et al. (2023) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة Ato Sarsah et al. (2020) التي استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة Nwankwo et al. (2022) التي اعتمدت على المنهج التحليلي الكمي.</p>
3	مجتمع الدراسة	<p>ستجرى هذه الدراسة على شركات التأمين الأردنية.</p>

		وبهذا تختلف مع بعض الدراسات السابقة التي أجريت على شركات تأمين في بلدان أخرى كدراسة كريم وعبود(2023)، حيث منها ما تم تطبيقه على جامعات كدراسة هلولو وأبو غبن (2023)، الرواضية(2023)، أبو زيادة والزين(2021)، وشركات اتصالات كدراسة الروسان والمومني(2022)، و قطاع البنوك كدراسة البشاشة والمري(2020)، رشيد(2023).
4	أداة الدراسة	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة والتي تستخدم الاستبانة كأداة للدراسة</p> <p>كدراسة هلولو وأبو غبن (2023)، دراسة القرم والخشالي (2022)، ودراسة الرواضية (2023)، دراسة الروسان والمومني(2022)، أبو زيادة والزين(2021)، البشاشة والمري(2020)، لعرايجي وبوغازي(2020)، كريم وعبود(2023)، رشيد(2023)، خاطر (2019)، أحمد(2023)، Onikoyi, Sefnedi et al. (2023)، Krisnanto et al. (2023)، and Fetuga (2023) Taşgit et al.(2023)، Dandan et al.</p> <p>واختلفت مع دراسة Ghalenoei et al.(2023) التي اعتمدت على المقابلة، والتخطيط المبني على السيناريو، واختلفت أيضا مع دراسة Lin et al.(2022) التي اعتمدت على البيانات الموجودة لدى الشركات لعدة سنوات.</p>

المصدر: (من إعداد الباحث)

3-4: فرضيات الدراسة:

لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تشمل المتغير المستقل التوجه الريادي بأبعاده: (التفكير الاستباقي والابداع وتحمل المخاطرة) والمتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (السرعة والحساسية والاستجابة) والمتغير المعدل التحول الرقمي والمتغير المعدل عدم التأكد البيئي قام الباحث استنادًا على الدراسات السابقة بصياغة ثلاث فرضيات رئيسية انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية كما هو موضح تاليًا:

الفرضية الرئيسية:

H01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية وكما يلي:

H01-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، الإبداع، وتحمل المخاطرة) في السرعة، في شركات التأمين الأردنية.

H01-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الحساسية في شركات التأمين الأردنية.

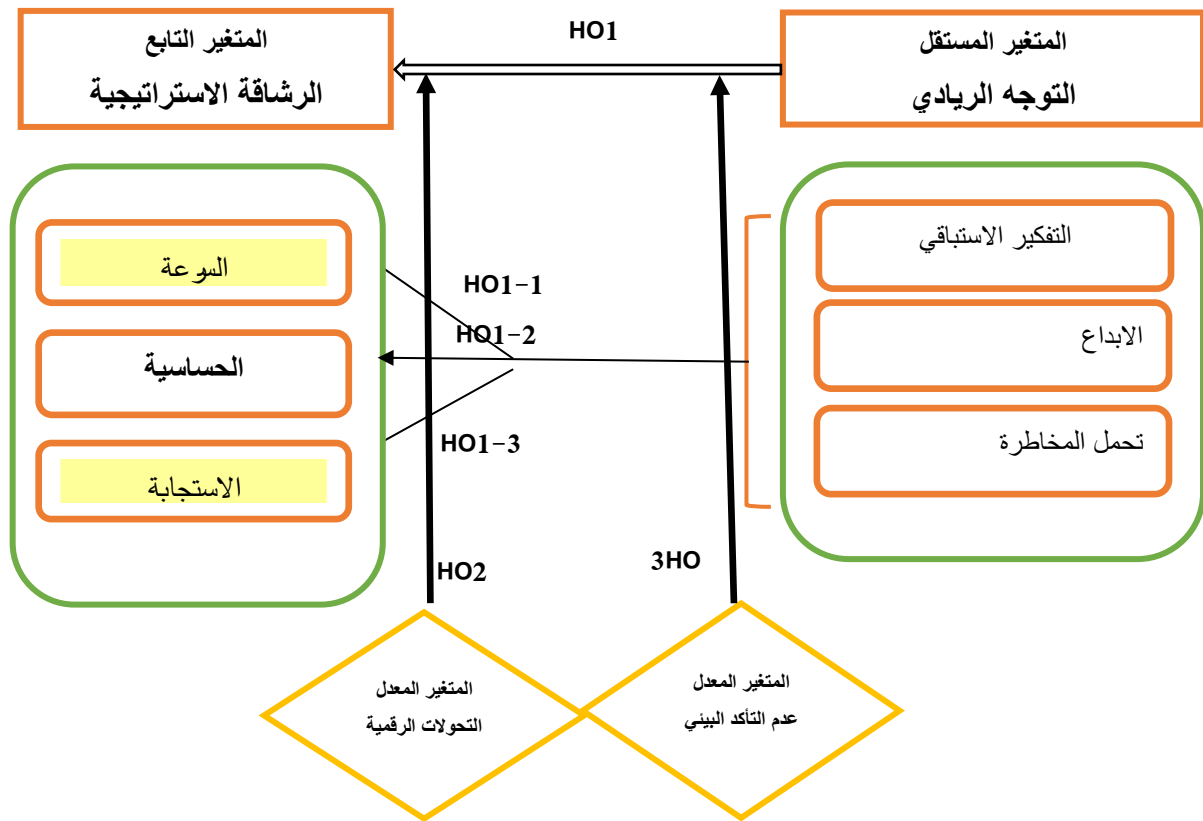
H01-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعدم التأكد لبيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

5-3: أنموذج الدراسة:

لكي يتم تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المرجوة في تحديد أثر المتغير المستقل وهو التوجه الريادي بأبعاده التي تشمل (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في المتغير التابع وهو الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة. قام الباحث بتطوير أنموذج خاص بالدراسة والشكل (1) يوضح هذا الأنموذج.



الشكل (1)

أنموذج الدراسة

المتغيرات الدراسة	الأبعاد التي تم الاستناد عليها لقياس متغيرات الدراسة	المراجع
التوجه الريادي	(التفكير الاستباقي، الابداع، تحمل المخاطرة)	(Al Mamun, et. Al 2017)
الرقابة الاستراتيجية	(السرعة، والحساسية، والاستجابة)	(Arokodare, & Asikhia, 2020)
التحولات الرقمية عدم التأكد البيئي		(Wales et al, 2011)

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات المبينة في الجدول (1)

الخاتمة

في هذا الفصل، تم تناول أهم النظريات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وتم التركيز على كيفية تأثير التوجه الريادي على الرقابة الاستراتيجية في الشركات، ودور المتغيرات المعدلة مثل التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي. بالإضافة الى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات في سياقات مختلفة، مع تسليط الضوء على الأطر النظرية التي تشرح هذه العلاقة. حيث أظهرت الدراسات التي تم استعراضها في هذا الفصل أن هناك توافقاً واسعاً بين التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية في العديد من البيئات، وقد تم الإشارة إلى أن تأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف السياقات البيئية والاقتصادية، مما يوضح ضرورة أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تطبيق النظريات في بيئات محلية.

كما أن الدراسات التي تم استعراضها قدمت رؤى قيمة حول كيف يمكن أن تسهم هذه المتغيرات في تعزيز قدرة الشركات على التكيف والابتكار في ظل التحديات الحالية. وبهذا يساهم الفصل في بناء قاعدة معرفية تسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية، وخاصة في السياقات التي تتميز بتحويلات رقمية وعدم استقرار بيئي، مما يعد إضافة مهمة للمجال البحثي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

منهجية الدراسة هي مصطلح عام لمجموع من القواعد والإجراءات لمختلف العمليات والخطوات التي يتم إتباعها للوصول إلى الحقيقة والكشف عنها وحل المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة وهذا بدوره يؤدي إلى التوصل لنتائج بحثية سليمة، حيث اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي والذي يهتم بمجموعة من الأساليب المعنية بجمع البيانات وتلخيصها وتنظيمها وعرضها بطريقة واضحة على صورة جداول وأشكال بيانية، وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لها مثل مقاييس النزعة المركزية، وقياس قوة الارتباط (العشي وبوراس، 2019) واعتمدت الدراسة أيضاً في إجراءاتها على المنهج الاستدلالي (التحليلي) ويعتمد هذا المنهج على استقراء ما تعنيه الأرقام ومعرفة دالتها الإحصائية وتفسيرها ووصفها بشكل أوسع من المنهج الوصفي وتأتي هذه الخطوة بعد تبويب واختبار آراء العينة للوصول إلى نتائج أكبر وأوسع بشكل عام من المجتمع (قنديلجي، 2017)

و سيتم في هذا الفصل استعراض الجانب العملي وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركات التأمين الاردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث سيتطرق هذا الفصل الى: نبذة عن شركات التأمين في الأردن، مجتمع الدراسة، مصادر جمع البيانات والمعلومات (المصادر الثانوية والمصادر الأولية)، تصميم أداة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار القيم المتطرفة، صدق التجانس (الاتساق الداخلي)، اختبار الازدواج الخطي، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات ومن ثم خاتمة الفصل.

3-2 نبذة عن شركات التأمين في الأردن:

كانت البداية الأولى لقطاع التأمين في الأردن حيث تم إنشاء أول وكالة تأمين من قبل السيد رؤوف أبو جابر (في ذلك الوقت) تابعة لشركة الشرق للتأمين المصرية، والتي تأسست عام 1921 في القاهرة برأس مال مصري فرنسي مشترك، وأول شركة تأمين أردنية تأسست في أوائل الخمسينيات (الطراونة، 2021).

في هذه المرحلة تبين أنه من المناسب تنظيم المهنة للحد من المنافسة الشديدة التي ظهرت في السوق وعدم القدرة على مواجهة المطالبات الكبيرة من قبل بعض الشركات والمؤسسات، لذلك تم تأسيس جمعية شركات التأمين الأردنية برئاسة السيد ليدجر، وتحت إدارة السيد رؤوف أبو جابر والسيد إلياس حباب، وخلال الستينيات شهد السوق تطورًا هائلًا للشركة الأردنية من خلال زيادة عدد شركات التأمين حيث تم تأسيس شركة الشرق الأوسط برأس مال قدره 200 ألف دينار ثم تبعتها شركة المساهمة الوطنية للتأمين (الطراونة، 2021).

خلال الستينيات شهد السوق الأردني تزايد في عدد شركات التأمين حيث أسست شركة الشرق الأوسط برأس مال قدره 200 ألف دينار ثم تلتها شركة التأمين الوطنية المساهمة.

واستمر حال القطاع على ما هو عليه خلال فترة السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات حيث بلغ عدد شركات التأمين (33) شركة وفرع ووكالة منها (23) شركة تأمين محلية والباقي فروع لشركات أجنبية جميعها يعمل في سوق لا يتجاوز حجم أقساطه (33) مليون دينار أردني. ونتيجة للركود الاقتصادي في أواخر الثمانينيات والمنافسة العشوائية في سوق صغير وتدني أسعار التأمين

دون المستوى الفني تعرضت العديد من شركات التأمين آنذاك الى خسارة، الأمر الذي دفع بالحكومة الى اصدار قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لعام 1984 حيث جاء في المادة (56) منه وقف اصدار رخص جديدة لشركات التأمين وفي المادة 6/أ فرضت رفع رأسمال شركة التأمين الى ستمائة ألف دينار وألزمت شركات التأمين بتوفيق أوضاعها اما عن طريق الدمج أو رفع رأس المال كل ذلك أدى الى تخفيض العدد الى (17) شركة تأمين محلية وشركة تأمين أجنبية واحدة في عام 1987. واستقر الحال نسبياً لغاية عام 1995 حيث صدر قانون رقم (9) لسنة 1995 الذي فتح ثانية الفرصة لتأسيس شركات تأمين جديدة وأوجب رفع رأس مال شركات التأمين الأردنية الى (مليون دينار) التي تمارس أعمال التأمين المباشر و (عشرين مليون دينار) للشركة المتخصصة بأعمال اعادة التأمين أما الشركات الاجنبية فالزم رفع رأسمالها الى (اربعة ملايين دينار).

وعلى اثر ذلك دخلت الى السوق (8) شركات تأمين جديدة وارتفع عدد الشركات العاملة ليصبح (25) شركة محلية وشركة اجنبية واحدة وأخرى تحت التأسيس حتى وصل العدد في عام 2000 الى (27) شركة تأمين وفي عام 2001 أنخفض عدد شركات التأمين الى 26 شركة نتيجة لتصفية شركة تأمين وفي عامي 2007 و2008 دخلت 3 شركات تأمين جديدة إلى السوق وهي ميد غلف، داركم لتأمين القروض السكنية والأولى للتأمين ليرتفع عدد الشركات إلى 29 شركة وقامت شركة داركم في أواخر عام 2008 بالانسحاب من السوق لتغيير غاياتها واتجاهها للعمل في قطاع التمويل والاستثمار بدلاً من التأمين لينخفض عدد الشركات إلى 28 شركة حيث استقر هذا العدد خلال عامي 2010 و2011، وجميع هذه الشركات تعمل في سوق يعتبر صغيراً على جميع المستويات اذا ما قورن بباقي الدول النامية والمتقدمة حيث يساهم قطاع التأمين بنسبة 2.18% من الناتج المحلي الاجمالي ومساهمة الفرد من دخله المصروف على التأمين لا يتجاوز 69.9 دينار

سنويا وهذه النسبة تعتبر منخفضة ولا تتناسب مع الدخل والثقافة والعصرنة التي يتمتع بها المجتمع. كما أن حصة تأمينات الحياة لعام 2011 تبلغ 9.4% في السوق في حين تتجاوز نسبتها 50% في الدول المتقدمة وهذه النسبة تؤثر كثيرا على تكوين حجم المدخرات التي يتمتع بها هذا النوع من التأمين على وجه التحديد.

في مطلع عام 2014 انخفض عدد شركات التأمين العاملة في سوق التأمين الأردني من (27) شركة ليصبح (25) شركة تأمين تعمل في السوق وذلك بعد خروج (3) شركات من السوق خلال عامي 2012 و 2013 حيث تم إلغاء اجازة العمل لشركة تأمين واحدة عام 2012، وفي مطلع عام 2014 قامت هيئة التأمين بإصدار قراراتين لتصفية شركتي تأمين.

3-2-1 - لمحة تاريخية - محطات في مسيرة قطاع التأمين الأردني:

- 1951 - تأسيس أول شركة تأمين أردنية برأس مال 100.000 دينار أردني.
- 1956 - تأسيس الجمعية الأردنية لشركات التأمين كأول هيئة لتنظيم شؤون قطاع التأمين في الأردن.
- 1965 - صدور قانون رقم (5) لسنة 1965 كأول قانون لتنظيم أعمال التأمين في الأردن وللرقابة عليه تحت اشراف مديرية مراقبة التأمين في وزارة الصناعة والتجارة.
- 1984 - أصدرت وزارة الصناعة والتجارة / مديرية مراقبة التأمين قانون رقم (30) لسنة 1984 " قانون مراقبة أعمال التأمين " اشترط فيه ان يكون الحد الأدنى لرأس مال الشركة 600 ألف دينار.
- 1984 - صدور قانون السير رقم (14) لسنة 1984 اشترط الحصول على وثيقة تأمين إلزامي لغايات ترخيص المركبات.

- 1972 - 1985 - ارتفع عدد شركات التأمين إلى ما يزيد عن 30 شركة تأمين الأمر الذي دعا الى اللجوء الى خيار الاندماج باعتباره أفضل بديل لإنقاذ القطاع من التدهور، كان نتيجة هذا التوجه انخفاض عدد الشركات إلى 17 شركة تأمين.
- 1987 - تأسيس مكتب التأمين الإلزامي الموحد للتأمين على المركبات والبدء بممارسة أعماله تحت اشراف الجمعية الاردنية للتأمين، كانت الغاية من تأسيس المكتب الموحد تنظيم آلية إصدار وثائق التأمين الإلزامي على المركبات وحصرها بالمكتب بعد ان سادت الفوضى في توفير هذه الوثائق نتيجة المنافسة بين الشركات وانخفاض أسعار التأمين الى مستويات متدنية.
- 1989 - تأسيس الاتحاد الأردني لشركات التأمين بإرادة ملكية سامية وتحديد أهدافه لتنظيم شؤون المهنة وتمثيل أعضائه شركات التأمين في كافة الأوساط المحلية والعربية والدولية.
- 1995 - إعادة فتح باب الاستثمار لشركات التأمين وتحديد حد أدنى لرأسمال الشركات بمبلغ 2 مليون دينار.
- 1996 - 1997 - دخول 9 شركات تأمين جديدة إلى السوق المحلي ساهم في رفع عدد شركات التأمين إلى 27 شركة تأمين كما في 1999.
- في عام 2000 ارتفع عدد الشركات الى (27) شركة تأمين.
- وفي عام 2001 أنخفض عدد شركات التأمين الى 26 شركة نتيجة لتصفية شركة تأمين.
- وفي عامي 2007 و2008 دخلت 3 شركات تأمين جديدة إلى السوق وهي ميد غلف، وداركم لتأمين القروض السكنية والأولى للتأمين ليرتفع عدد الشركات إلى 29 شركة وقامت شركة داركم في أواخر عام 2008 بالانسحاب من السوق لتغيير غاياتها واتجاهها للعمل في قطاع التمويل والاستثمار بدلاً من التأمين لينخفض عدد الشركات إلى 28 شركة. حيث

استقر هذا العدد خلال عامي 2010 و2011. وجميع هذه الشركات تعمل في سوق يعتبر صغيراً على جميع المستويات إذا ما تم مقارنة هذا السوق بباقي أسواق الدول النامية والمتقدمة حيث يساهم قطاع التأمين بنسبة 2.18% من الناتج المحلي الإجمالي ومساهمة الفرد من دخله المصروف على التأمين لا يتجاوز 69.9 دينار سنوياً وهذه النسبة تعتبر منخفضة ولا تتناسب مع الدخل والثقافة والعصرية التي يتمتع بها المجتمع. كما أن حصة تأمينات الحياة لعام 2011 تبلغ 9.4% في السوق في حين تتجاوز نسبتها 50% في الدول المتقدمة وهذه النسبة تؤثر كثيراً على تكوين حجم المدخرات التي يتمتع بها هذا النوع من التأمين على وجه التحديد.

- في مطلع عام 2014 انخفض عدد شركات التأمين العاملة في سوق التأمين الأردني من (27) شركة ليصبح (25) شركة تأمين تعمل في السوق وذلك بعد خروج (3) شركات من السوق خلال عامي 2012 و2013 حيث تم إلغاء إجازة العمل لشركة تأمين واحدة عام 2012، وفي مطلع عام 2014 قامت هيئة التأمين بإصدار قرارات لتصفية شركتي تأمين.
- في عام 2018 بلغ عدد شركات التأمين المجازة لممارسة أعمال التأمين 24 شركة.
- في عام 2022 بلغ عدد شركات التأمين المجازة لممارسة أعمال التأمين 22 شركة.

3-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (22) شركة وذلك وفقاً لدليل بورصة عمان للعام (2022) www.ase.com.jo/ar ، وقد جاء اختيار شركات التأمين كمجتمع الدراسة الحالية نظراً لأهمية هذا القطاع وتزايد المخاطر التي يتعرض لها في ظل المنافسة العالمية والانفتاح الاقتصادي.

وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية (مدير عام، رئيس تنفيذي، نائب/ مساعد مدير، مدير دائرة، رئيس قسم) في الشركات والبالغ عددهم (520) موظفًا حسب إحصائيات دوائر الموارد البشرية في الشركات، ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم توزيع أداة الدراسة وفقًا لجدول (Sekaran and Bougie,2016) لتحديد حجم العينة المبين في ملحق (1) على عينة مُيسرة من موظفي الشركات المستهدفة حيث تم توزيع (226) استبانة على العينة المستهدفة، استرجع منها الباحث (220) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (220) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة ملائمة من مجتمع الدراسة ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الشخصية.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	163	74.1
	أنثى	57	25.9
	المجموع	220	100.0
العمر	18 – أقل من 25 سنة	2	0.9
	25 – أقل من 35 سنة	54	24.5
	35 – أقل من 45 سنة	80	36.4
	45 – أقل من 55 سنة	66	30.0
	55 سنة فأكثر	18	8.2
	المجموع	220	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط أو أقل	15	6.8
	بكالوريوس	165	75.0
	ماجستير	40	18.2
	دكتوراه	0	0
	المجموع	220	100.0
الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام	2	0.9
	رئيس تنفيذي	3	1.4

43.2	95	مدير دائرة	
47.3	104	رئيس قسم	
7.3	16	نائب/مساعد مدير	
100.0	220	المجموع	
15.9	35	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي
14.5	32	5 الى أقل من 10 سنوات	
21.8	48	10سنوات –أقل من 15سنة	
47.7	105	15 سنوات فأكثر	
100.0	220	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (2) ما يلي:

1- النوع الاجتماعي: من خلال النتائج الموضح في الجدول السابق تبين أن عدد الذكور في

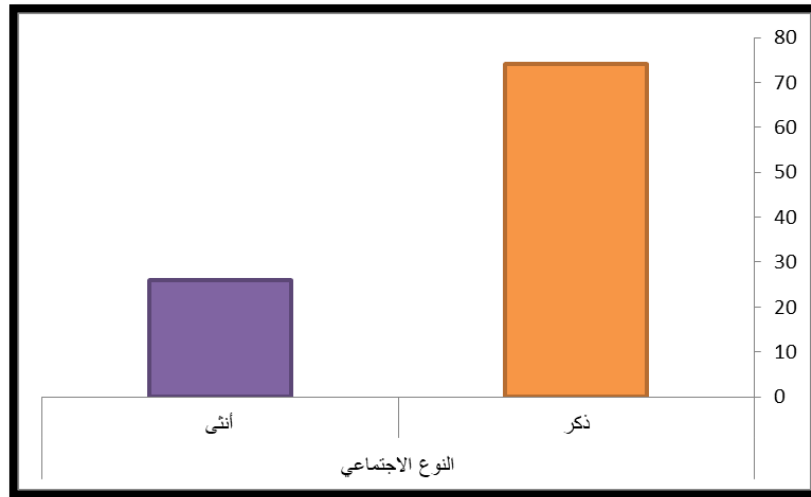
عينة الدراسة قد بلغ (163) وذلك بما نسبته (74.1%)، في حين بلغ عدد الإناث (57)

وذلك بما نسبته (25.9%)، ويوضح الشكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

الاجتماعي.

الشكل (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي



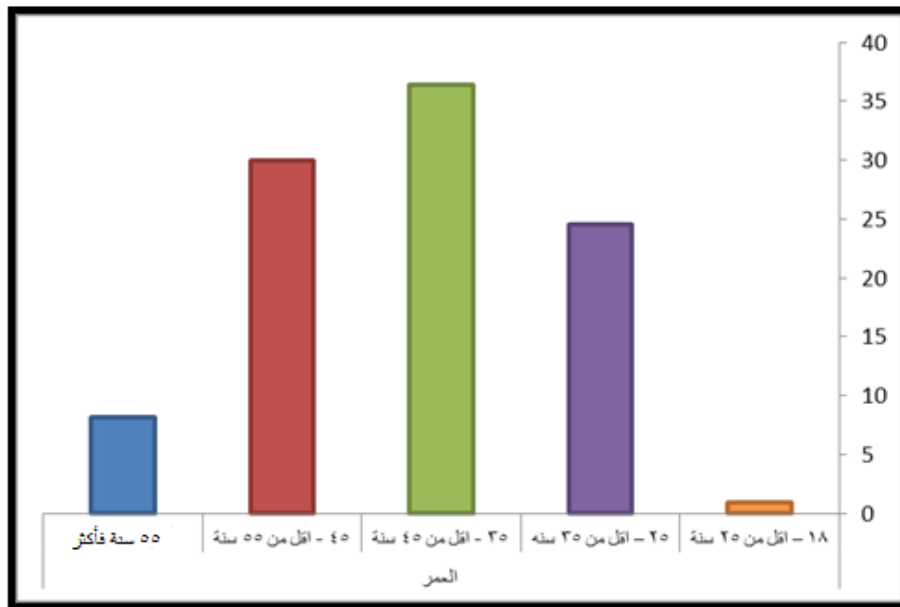
2- الفئة العمرية: بلغت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغير العمر (36.4%)

للفئة العمرية (35 - أقل من 45 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0.9%) للفئة العمرية

(18 - أقل من 25 سنة)، ويستعرض الشكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية.

الشكل (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية



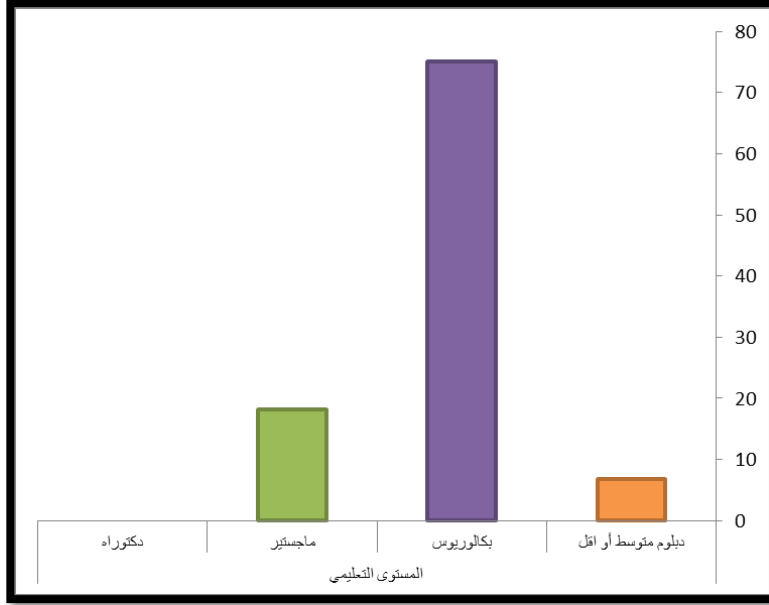
3- المستوى التعليمي: بلغت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغير المستوى التعليمي

(75.0%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0%) للمستوى

التعليمي (دكتوراه)، ويمثل الشكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.

الشكل (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي



4- الموقع الوظيفي الحالي: بلغت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغير الموقع

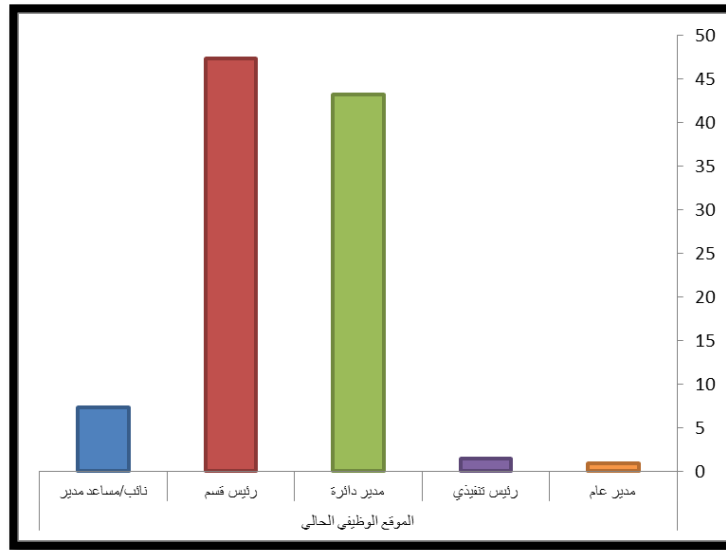
الوظيفي الحالي (47.3%) للموقع الوظيفي الحالي (رئيس قسم)، بينما بلغت أدنى نسبة

مئوية (0.9%) للموقع الوظيفي الحالي (مدير عام)، ويوضح الشكل (5) توزيع أفراد عينة

الدراسة وفقاً للموقع الوظيفي الحالي.

الشكل (5)

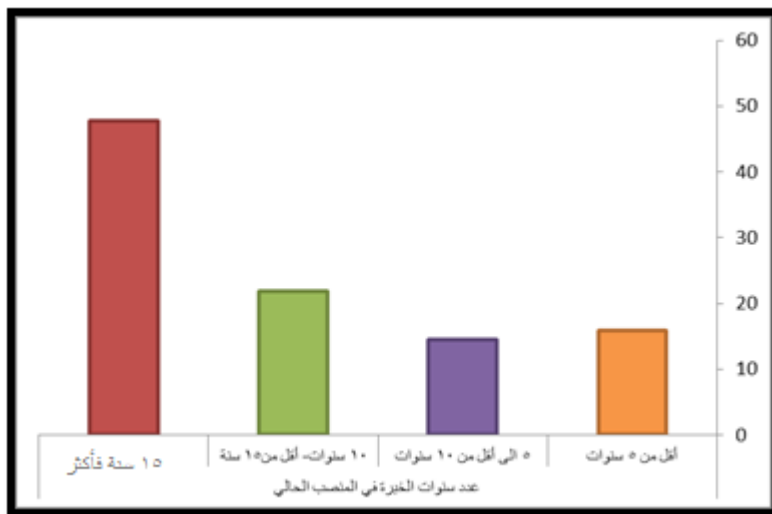
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للموقع الوظيفي الحالي.



5- عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي: بلغت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي (47.7%) لسنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (14.5%) لسنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ويبين الشكل (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الشكل (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.



4-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على عدد من الادوات البحثية لأغراض جمع البيانات وتحليلها على النحو

الآتي:

- **المصادر الثانوية:** تتمثل المصادر الثانوية للبيانات من خلال الكتب، والأبحاث والأوراق

العلمية المنشورة في المجالات العلمية العربية والعالمية، والمصادر الإلكترونية والتقارير،

والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها وأبعادها.

- **المصادر الأولية:** تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة نظراً لكونها الأداة الأكثر ملائمة

لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تطوير استبانة تتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها،

ولقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة لمتغيراتها. واعتمادا على

ما تم طرحه نظريا في الأدبيات السابقة في البحث العلمي.

3-5 تصميم أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات الأولية للدراسة، وعلى المنهج المتبع في الدراسة وأهدافها، قام

الباحث بتصميم استمارة استبيان لهذه الدراسة، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري وعلى بعض

الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى محاور

رئيسية، بالإضافة للبيانات الديمغرافية، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتمثل بالمتغيرات الآتية:

- **النوع الاجتماعي،** وله فئتان (ذكر، أنثى).

- **العمر،** وله خمسة مستويات (18 - أقل من 25 سنة، 25 - أقل من 35 سنة، 35 -

أقل من 45 سنة، 45 - أقل من 55 سنة، 55 سنة فأكثر).

- **المستوى التعليمي**، وله أربعة مستويات (دبلوم متوسط أو اقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

- **الموقع الوظيفي الحالي**، وله خمسة مستويات (مدير عام، رئيس تنفيذي، مدير دائرة، رئيس قسم، نائب/مساعد مدير).

- **عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي**، وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 الى أقل من 10 سنوات، 10سنوات -أقل من 15سنة، 15 سنة فأكثر).

القسم الثاني: المتغير المستقل (التوجه الريادي) ويشتمل على (17) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وذلك، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

توزيع فقرات مجال التوجه الريادي على أبعاده الفرعية

المرجع	عدد الفقرات	البُعد
(Al Mamun, et. Al 2017)	6	التفكير الاستباقي
(Al Mamun, et. Al 2017)	6	الإبداع
(Al Mamun, et. Al 2017)	5	تحمل المخاطرة

القسم الثالث: المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) ويشتمل على (16) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4)

توزيع فقرات مجال الرشاقة الاستراتيجية على أبعاده الفرعية

المرجع	عدد الفقرات	البُعد
--------	-------------	--------

(Arokodare, & Asikhia,2020)	6	السرعة
(Arokodare, & Asikhia,2020)	6	الحساسية
(Arokodare, & Asikhia,2020)	4	الاستجابة

القسم الرابع: المتغيرات المعدلة (التحول الرقمي، عدم التأكد البيئي) ويشتمل على (16) فقرة موزعة، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5)

توزيع فقرات مجال التحول الرقمي، عدم التأكد البيئي

المرجع	عدد الفقرات	المجال
(Wales et al,2011)	8	التحول الرقمي
(Arokodare, & Asikhia,2020)	8	عدم التأكد البيئي

3-6 صدق أداة القياس (الاستبانة) وثباته:

3-6-1 صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

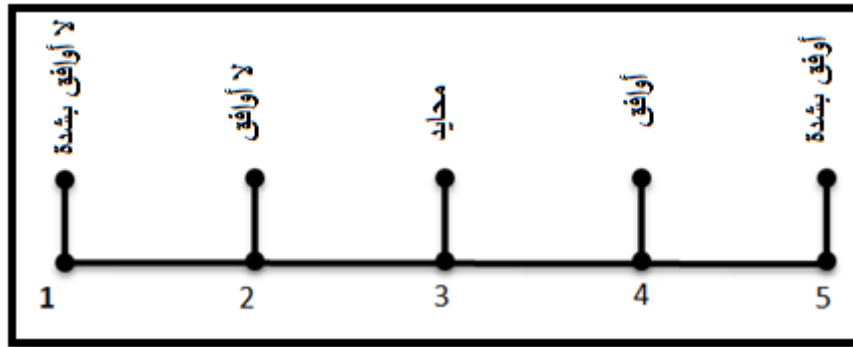
يعني الصدق الظاهري توافق فقرات الأداة مع الموضوع الذي يتوقع منها أن تقيسه، وأن تتوزع بنود هذه الفقرات يبين الأبعاد بشكل مناسب ويعبر عن السمات التي يحصيها الباحث من هذه الأبعاد، إذ تتوقف درجة صدق الأداة على مدى تمثيل البنود أو الفقرات للمتغير الذي وضعت لقياسه أو السمة المدروسة (بني يونس، 2018).

لضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة، قام الباحث بمراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى تصميم المسودة الأولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تم تحكيمها علمياً من قبل مجموعة من

المختصين والخبراء في مجال الإدارة والمتهمين بمناهج البحث العلمي والبالغ عددهم (8) محكمين، وكذلك خبير ومختص في مجال الإحصاء التطبيقي، كما قام الباحث بعرض الاستبانة على بعض العاملين المستهدفين في الشركات والاستماع لآراء حول وضوح الفقرات وملائمتها لأهداف الدراسة في (4) شركات، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن ثم تم اخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد اجراء التعديلات التي استلزم الأمر اجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

واعتمدت الدراسة الحالية مقياس (Points Likert Scale) ذو الخمسة فئات، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (6):

الشكل (7)
مقياس (Likert) ذو الخمسة فئات



من خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين أن هناك خمسة فئات للمقياس المتبع في الدراسة الحالية حيث يتم تحديد درجة واحدة للإجابة (لا أوافق بشدة)، ودرجتان للإجابة (لا أوافق)، وثلاثة درجات للإجابة (محايد)، وأربعة درجات للإجابة (أوافق)، وخمسة درجات للإجابة (أوافق بشدة)، للحكم على المتوسطات الحسابية وتصنيفها تم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi, 2016):

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{?????? - ??????}{??????} = ? ? ? ? ?$$

- في حال تراوح المتوسط الحسابي ما بين (1.00- إلى أقل من 2.33) هذا يدل على أن المتوسط الحسابي يشير لدرجة تقييم منخفضة.
- في حال تراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.33- إلى أقل من 3.66) هذا يدل على أن المتوسط الحسابي يشير لدرجة تقييم متوسطة.
- في حال تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.66- 5.00) هذا يدل على أن المتوسط الحسابي يشير لدرجة تقييم مرتفعة.

3-6-2 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ككل بوصفه المقياس الأكثر شيوعاً بين الباحثين لتحقيق هذا الغرض.

وتظهر النتائج في الجدول (6) الذي يبين أن معامل كرونباخ ألفا لمجال (التوجه الريادي) ككل قد بلغت (0.957)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمجال (الرشاقة الاستراتيجية) (0.945)، ولمجال (التحول الرقمي) (0.889)، ولمجال (عدم التأكد البيئي) (0.912) وهي نسبة جيدة حيث أنها أكبر من (0.70) (Hair et al., 2018).

الجدول (6)

معاملات كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة

الرقم	معامل الثبات في حالة حذف العبارة من الدرجة الكلية						
	التوجه الريادي			الرشاقة الاستراتيجية			
	التفكير الاستباقي	الإبداع	تحمل المخاطرة	السرعة	الحساسية	الاستجابة	التحول الرقمي
1	0.874	0.931	0.854	0.892	0.842	0.861	0.871
2	0.863	0.923	0.855	0.897	0.832	0.851	0.890
3	0.862	0.918	0.868	0.901	0.815	0.851	0.870
4	0.876	0.918	0.861	0.894	0.822	0.863	0.863
5	0.852	0.922	0.844	0.892	0.818		0.878
6	0.874	0.916		0.898	0.836		0.871
7							0.871
8							0.886
9							
10							
البُعد ككل	0.887	0.934	0.882	0.912	0.852	0.888	0.889
							0.912

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن جميع الفقرات قيمة معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها

أقل من قيمة ألفا للبعد ككل مما يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات وغيابها يؤثر سلباً

على ثبات الأداة، أي أن جميع فقرات الاستبانة ثابتة وتتأثر في ثبات البعد ككل.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل كانت مرتفعة،

وهي نسبة جيدة حيث أنها أكبر من (0.70) (Hair et al.,2018).

3-7 اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحث من أجل التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال قياس كلاً من معاملي التفلطح والالتواء لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (7) قيم الالتواء والتفلطح لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

جدول (7)

قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية

عدم التأكد البيئي		التحول الرقمي		الرشاقة الاستراتيجية		التوجه الريادي		رقم الفقرة
Kurtosis	Skewness	Kurtosis	Skewness	Kurtosis	Skewness	Kurtosis	Skewness	
0.409	-0.405	1.170	-0.794	1.249	-0.672	1.843	-0.883	1
3.213	-1.403	1.459	-0.758	0.679	-0.407	2.212	-1.061	2
0.267	-0.278	0.395	-0.808	1.246	-0.654	1.773	-0.898	3
2.600	-1.225	-0.096	-0.628	1.371	-0.847	0.310	-0.685	4
2.115	-1.224	0.458	-0.715	1.232	-0.795	2.314	-1.101	5
0.628	-0.738	0.352	-0.645	1.049	-0.856	1.802	-0.962	6
1.654	-0.883	0.872	-0.974	1.589	-1.013	0.420	-0.610	7
2.005	-0.758	0.330	-0.932	2.777	-1.101	1.458	-1.062	8
				1.740	-0.796	0.513	-0.662	9
				0.415	-0.578	1.383	-1.155	10
				0.718	-0.642	1.326	-1.089	11
				0.555	-0.634	1.613	-1.165	12
				1.362	-0.926	1.582	-0.839	13
				0.750	-0.770	1.564	-1.046	14
				2.624	-1.029	1.513	-0.918	15
				1.211	-0.895	0.821	-0.606	16
						1.084	-0.636	17

يظهر من الجدول رقم (7) أن معاملات التقلطح والالتواء تتراوح جميعها ضمن الحد الأدنى والأعلى المقبول للتوزيع الطبيعي؛ إذ تراوحت قيم الالتواء ما بين (-2، 2)، وتراوحت قيم معاملات التقلطح بين (-7، 7)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فإن بيانات الدراسة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة (Akhter & Ishihara, 2018).

3-8 اختبار القيم المتطرفة (Outliers)

بعد التطرق للتوزيع الطبيعي للبيانات لابد من التأكد من احتمالية وجود قيم متطرفة وضرورة استبعادها إذا كانت تؤثر على توزيع البيانات، ولتحديد واستبعاد الاستثنائات الشاذة من التحليل الإحصائي لجأ الباحث إلى اختبار (Mahalanobis) وذلك للعثور على مجموعة فرعية من وحدات التحكم المشابهة للوحدات المعالجة للوصول إلى عينة متوازنة، وقد تبين بعد إجراء الاختبار أن (19) استثنائات كانت شاذة عن التوزيع الطبيعي، وبما أن جميع الاستثنائات المتبقية تتبع التوزيع الطبيعي بلغت نسبة القيم المتطرفة (0.086) وهي نسبة أقل من (10%)، فلا حاجة لحذف هذه الاستثنائات من التحليل الإحصائي بسبب عدم تأثيرها على دقة النتائج (Gujarati & Porter 2017). (Gunasekar, &).

3-9 صدق التجانس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق التجانس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة والمجال ككل، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال

حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات البُعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال نفسه (بني يونس، 2018).

3-9-1 الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: التوجه الريادي.

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول المتغير المستقل (التوجه الريادي) والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوجه الريادي والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	
		المجال	البُعد
البُعد الأول: التفكير الاستباقي			
1	تبادر الشركة في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية مقارنة مع المنافسين.	*0.759	*0.689
2	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية باستمرار.	*0.816	*0.749
3	تبحث الشركة باستمرار عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	*0.821	*0.725
4	تملك الشركة القدرات والتي تؤهلها لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية قبل المنافسين.	*0.774	*0.681
5	تحرص الشركة على استخدام تقنيات وتبني استراتيجيات جديدة.	*0.863	*0.805
6	تمثل فرص السوق التي لم يستهدفها المنافسون احدى اهم مصادر الميزة التنافسية للشركة.	*0.771	*0.652
البُعد الثاني: الإبداع			
7	تتبنى إدارة الشركة الإبداع في عمليات تطوير الخدمات المقدمة للعملاء المستهدفين.	*0.800	*0.796
8	تشجع إدارة الشركة الموظفين الموهوبين على تقديم أفكارهم الإبداعية الجديدة.	*0.858	*0.819

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	
		النُّبْد	المجال
9	تعتمد الشركة على المصادر الخارجية (التغذية الراجعة من الزبائن) والداخلية (أراء موظفي الشركة) في الحصول على الأفكار الخلاقة لتحسين الخدمات.	*0.883	*0.845
10	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين بالأفكار والمعلومات لتطوير الخدمات.	*0.890	*0.829
11	تعمل إدارة الشركة على تطوير العمليات الإدارية من خلال أساليب مبتكرة تكنولوجية حديثة.	*0.869	*0.815
12	تؤمن الشركة ان الابداع مصدر لتحقيق التميز في اعمالها.	*0.898	*0.845
النُّبْد الثالث: تحمل المخاطرة			
13	تتخذ الشركة إجراءات استباقية للمحافظة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.	*0.827	*0.767
14	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.	*0.848	*0.788
15	تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر.	*0.792	*0.736
16	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق.	*0.808	*0.736
17	تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.	*0.857	*0.792

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0.05.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (8) ما يلي:

1. **النُّبْد الأول: التفكير الاستباقي:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُد التفكير الاستباقي

والنُّبْد ككل تراوحت ما بين (0.759-0.863)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات

والمجال ككل (0.652-0.805) وجميعها قيم دالة إحصائيًا.

2. **النُّبْد الثاني: الإبداع:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُد الإبداع والنُّبْد ككل تراوحت ما

بين (0.800-0.898)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل (0.796-

0.845) وجميعها قيم دالة إحصائيًا.

3. البُعد الثالث: تحمل المخاطرة: أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد تحمل المخاطرة والبُعد

ككل تراوحت ما بين (0.792-0.857)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال

ككل (0.736-0.792) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

3-9-2 الاتساق الداخلي للمتغير التابع: الرشاقة الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني المتغير

التابع(الرشاقة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل، والذي يبين أن

معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال

صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	
		المجال	البُعد
البُعد الأول: السرعة			
1	تمتلك الشركة المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	*0.773	*0.850
2	تمتلك الشركة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة عملياتها وفقاً للتغيرات البيئية.	*0.713	*0.822
3	تضع الشركة جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة.	*0.700	*0.798
4	تحرص الشركة على تقديم وتسليم خدماتها في الوقت المناسب.	*0.736	*0.845
5	تحرص الشركة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة.	*0.812	*0.852
6	تحرص الشركة على السرعة في تنفيذ التغيرات من اجل تلبية رغبات الزبون.	*0.813	*0.831

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	
		المجال	البُعد
البُعد الثاني: الحساسية			
7	تمتلك الشركة رؤية واضحة حول التحديات المستقبلية التي ستواجهها.	*0.724	*0.732
8	تحشد إدارة الشركة كافة الإمكانيات وتبذل الجهود الحثيثة لضمان البقاء في السوق.	*0.636	*0.730
9	تبذل إدارة الشركة الجهود الحثيثة لضمان النمو والازدهار.	*0.677	*0.805
10	تمتلك الشركة مرونة كافية لإعادة توزيع واستغلال مواردها.	*0.716	*0.781
11	تبذل إدارة الشركة جهود التحسين المستمر.	*0.720	*0.795
12	تستفيد الشركة من خبراتها السابقة في تجنب الأخطاء الحالية وتجنب الأخطاء مستقبلاً.	*0.693	*0.732
البُعد الثالث: الاستجابة			
13	تتخذ الشركة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.	*0.765	*0.857
14	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.	*0.820	*0.880
15	تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر.	*0.787	*0.871
16	تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.	*0.739	*0.858

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (9) ما يلي:

البُعد الأول: السرعة: أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد السرعة والبُعد ككل تراوحت ما بين

(0.798-0.852)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل (0.700-0.813)

وجميعها قيم دالة إحصائياً.

1. **البُعد الثاني: الحساسية:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الحساسية والبُعد ككل تراوحت

ما بين (0.730-0.805)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل

(0.636-0.724) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

2. **البُعد الثالث: الاستجابة:** أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الاستجابة والبُعد ككل تراوحت

ما بين (0.857-0.880)، كما تراوحت معامل الارتباط بين الفقرات والمجال ككل

(0.739-0.820) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

3-9-3 الاتساق الداخلي للمتغير المعدل الأول: التحول الرقمي.

يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث المتغير المعدل

الأول (التحول الرقمي) والدرجة الكلية للمجال ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول

دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحول الرقمي والدرجة الكلية للمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	يوجد اهتمام لدى الشركة بالتحول من الاعمال والأساليب التقليدية الى الأساليب الرقمية.	0.786

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
2	توفر الحوسبة السحابية مرونة عالية لزيادة القدرة الحاسوبية للمنظمة - زيادة السعة التخزينية، زيادة القدرة على معالجة البيانات - استجابة للطلب المفاجئ على الخدمات المقدمة.	0.591
3	يساعد إنترنت الأشياء (وهو مجموعة من الأجهزة التكنولوجية والتطبيقات والتي تتراسل البيانات فيما بينها دون تدخل البشر) الشركة على تحرير الموظفين من قيود المكان والزمان في إدارة الأشياء.	0.789
4	يتيح إنترنت الأشياء للشركة تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.	0.847
5	يساعد إنترنت الأشياء الشركة على خفض التكاليف والافتاق.	0.724
6	تحرص ادارة الشركة على تحديث البيانات الضخمة المخزنة ومواكبة التطورات الحديثة.	0.781
7	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للتواصل مع العملاء بغض النظر عن المكان والزمان.	0.795
8	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للترويج عن المنتجات الجديدة.	0.726

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (10) أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال التحول الرقمي المجال ككل (0.591-0.847) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

3-9-4 الاتساق الداخلي للمتغير المعدل الأول: التحول الرقمي.

يوضح الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث المتغير المعدل الأول (التحول الرقمي) والدرجة الكلية للمجال ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحول الرقمي والدرجة الكلية للمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	يوجد اهتمام لدى الشركة بالتحول من الاعمال والأساليب التقليدية الى الأساليب الرقمية.	0.786
2	توفر الحوسبة السحابية مرونة عالية لزيادة القدرة الحاسوبية للمنظمة - زيادة السعة التخزينية، زيادة القدرة على معالجة البيانات- استجابة للطلب المفاجئ على الخدمات المقدمة.	0.591
3	يساعد إنترنت الأشياء (وهو مجموعة من الأجهزة التكنولوجية والتطبيقات والتي تتراسل البيانات فيما بينها دون تدخل البشر) الشركة على تحرير الموظفين من قيود المكان والزمان في إدارة الأشياء.	0.789
4	يتيح إنترنت الأشياء للشركة تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.	0.847
5	يساعد إنترنت الأشياء الشركة على خفض التكاليف والافاق.	0.724
6	تحرص ادارة الشركة على تحديث البيانات الضخمة المخزنة ومواكبة التطورات الحديثة.	0.781
7	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للتواصل مع العملاء بغض النظر عن المكان والزمان.	0.795
8	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للترويج عن المنتجات الجديدة.	0.726

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0.05.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال التحول

الرقمي المجال ككل (0.847-0.591) وجميعها قيم دالة إحصائيًا.

3-9-5 الاتساق الداخلي للمتغير المعدل الثاني: عدم التأكد البيئي.

يوضح الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع المتغير المعدل

الثاني (عدم التأكد البيئي) والدرجة الكلية للمجال ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

بالجدول دالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه (يونس، 2018).

جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عدم التأكد البيئي والدرجة الكلية للمجال ككل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	تملك ادارة الشركة استعدادا للعمل في اصعب الظروف البيئية.	*0.678
2	يستطيع المديرون اتخاذ القرارات بالاعتماد على تقديراتهم الشخصية عند حدوث اضطراب بيئي.	*0.710
3	في حالة عدم التأكد البيئي و عدم توفر معلومات كافية عن الظروف البيئية لدى الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.	*0.760
4	تحرص الشركة على مواجهة نقص المعلومات بفعالية لتتجاوز حالة عدم التأكد البيئي.	*0.836
5	تجري الإدارة تحليل ومراجعة دورية لكافة الفرص المحتملة.	*0.853
6	تحرص الادارة على مشاركة الموظفين في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.	*0.818
7	تضع الشركة توقعات محتملة للمتغيرات التي تتصف بعدم الثبات.	*0.881
8	تستهدف عملية التحسين والتطوير المستمر تدعيم قدرة الشركة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي.	*0.757

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (12) أن معاملات الارتباط بين فقرات مجال عدم التأكد

البيئي المجال ككل (0.678-0.881) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

3-10 اختبار الازدواج الخطي.

تم استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وقيم التباين

المسموح به (Tolerance) بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين متغيرات

الدراسة، وهي المشكلة التي يعني وجودها أن يكون متغيراً مستقلاً دالاً لمتغير مستقل آخر، أي يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه (Hair et al., 2018). وتظهر النتائج في الجدول (13).

الجدول (13)

نتائج اختبار الأزواج الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين
التفكير الاستباقي	0.39	2.57
الإبداع	0.20	5.12
تحمل المخاطرة	0.24	4.12
التحول الرقمي	0.42	2.37
عدم التأكد البيئي	0.37	2.72

يتضح من النتائج في الجدول (13) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين بشكل ملائم من حيث أنها أقل من (10) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (0.1).

3-11 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

اعتمدت الدراسة على تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لاختبار النماذج ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة).
- 2- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الدراسة للتحقيق من صدق الأداة.

3- الأساليب الإحصائية الوصفية، وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال: التوزيع التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية، وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

الوسط الحسابي، تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

أ. الانحراف المعياري:

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

ب. تحليل الانحدار:

تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للعلامة المقدرة مع مستوى المعنوية (5%) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، يتم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ج. الانحدار الهرمي:

هو أسلوب إحصائي يستخدم لاستكشاف عن طبيعة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. من خلال إدخال متغير معدل في نموذج الانحدار في خطوات.

خاتمة الفصل الثالث:

و قد اشتمل هذا الفصل على استعراض الجانب العملي وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركات التأمين الاردنية المدرجة في بورصة عمان.

نبذة تاريخية عن شركات التأمين في الأردن واهم المحطات التاريخية التي مر بها قطاع التأمين الأردني ، مجتمع الدراسة الذي تكون من الوظائف الاشرافية و القيادية في شركات التأمين الأردنية، مصادر جمع البيانات والمعلومات (المصادر الثانوية والمصادر الأولية)، تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) والتي تكونت من القسم الأول المعلومات الشخصية: النوع الاجتماعي والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي. والقسم الثاني المتغير المستقل (التوجه الريادي) والقسم الثالث المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) والقسم الرابع المتغيرات المعدلة (التحول الرقمي، عدم التأكد البيئي)، صدق وثبات أداة الدراسة حيث تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ، اختبار التوزيع الطبيعي وذلك من خلال قياس كلاً من معاملي التفلطح والالتواء لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ، اختبار القيم المتطرفة وذلك بهدف اكتشاف احتمالية وجود قيم متطرفة وبالتالي العمل على استبعادها اذا كان لها أي تأثير على توزيع البيانات، صدق التجانس (الاتساق الداخلي) وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات البُعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال نفسه ، اختبار الازدواج الخطي تم استخدام معامل تضخم التباين Variance

Inflation Factor (VIF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات حيث اعتمدت الدراسة على تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لاختبار النماذج.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

اختبار الفرضيات

4-1 تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل للبيانات وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة في محاولة للتعرف على أثر التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة، ويتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة.

4-1-2 النتائج المتعلقة بمتغير التوجه الريادي:

4-1-2-1 النتائج الوصفية لمتغير التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية.

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصف أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي (التفكير الاستباقي، الإبداع، تحمل المخاطرة)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد مجال التوجه الريادي والموضحة في الجدول رقم (14).

الجدول (14)

نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال " التوجه الريادي " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التقييم	الرتبة
1	التفكير الاستباقي	4.02	0.61	80.4%	مرتفع	1
3	تحمل المخاطرة	3.90	0.65	78.0%	مرتفع	2
2	الإبداع	3.83	0.79	76.6%	مرتفع	3
مجال " التوجه الريادي " ككل		3.92	0.64	78.4%	مرتفع	

من خلال الجدول رقم (14) تبين أن مستوى التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التوجه الريادي ككل (3.92) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.4%)، كما يتبين من الجدول رقم (13) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التوجه الريادي تراوحت ما بين (3.83 - 4.02)، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد "التفكير الاستباقي" بوسط حسابي (4.02) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (80.4%)، وتلاه بالمرتبة الثانية بُعد "تحمل المخاطرة" بوسط حسابي (3.90) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.0%)، وجاء بالمرتبة الثالثة والاحيرة بُعد "الإبداع" بوسط حسابي (3.83) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (76.6%).

ولإعطاء صورة مفصلة عن مستوى التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بالتوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

- البُعد الأول: التفكير الاستباقي.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التفكير الاستباقي" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	2	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية باستمرار.	4.14	0.74	82.8%	مرتفع
2	5	تحرص الشركة على استخدام تقنيات وتبني استراتيجيات جديدة.	4.05	0.74	81.0%	مرتفع
3	3	تبحث الشركة باستمرار عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	4.02	0.76	80.4%	مرتفع
4	1	تبادر الشركة في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية مقارنة مع المنافسين.	4.00	0.72	80.0%	مرتفع
5	4	تملك الشركة القدرات والتي تؤهلها لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية قبل المنافسين.	3.97	0.84	79.4%	مرتفع
6	6	تمثل فرص السوق التي لم يستهدفها المنافسون احدى اهم مصادر الميزة التنافسية للشركة.	3.96	0.80	79.2%	مرتفع
		بُعد " التفكير الاستباقي " ككل	4.02	0.61	80.4%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (15) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد

"التفكير الاستباقي" تراوحت بين (3.96-4.14)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (2) ونصها:

تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية باستمرار، بوسط حسابي

(4.14) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (82.8%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5)

ونصها: تحرص الشركة على استخدام تقنيات وتبني استراتيجيات جديدة، بوسط حسابي (4.05)

بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (81.0%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3) ونصها: تبحث

الشركة باستمرار عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، بمتوسط حسابي (4.02) بمستوى تقييم

مرتفع وأهمية نسبية (80.4%)، في حين حصلت على المرتبة السادسة الأخيرة الفقرة رقم (6)

ونصها: تمثل فرص السوق التي لم يستهدفها المنافسون احدى اهم مصادر الميزة التنافسية للشركة، بوسط حسابي (3.96) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (79.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (4.02) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (80.4%).

- البُعد الثاني: الإبداع.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُد "الإبداع" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	1	تتبنى إدارة الشركة الإبداع في عمليات تطوير الخدمات المقدمة للعملاء المستهدفين.	3.91	0.81	78.2%	مرتفع
2	5	تعمل إدارة الشركة على تطوير العمليات الإدارية من خلال أساليب مبتكرة تكنولوجية حديثة.	3.90	0.95	78.0%	مرتفع
3	6	تؤمن الشركة ان الابداع مصدر لتحقيق التميز في اعمالها.	3.87	0.97	77.4%	مرتفع
4	2	تشجع إدارة الشركة الموظفين الموهوبين على تقديم أفكارهم الإبداعية الجديدة.	3.82	0.90	76.4%	مرتفع
5	3	تعتمد الشركة على المصادر الخارجية (التغذية الراجعة من الزبائن) والداخلية (أراء موظفي الشركة) في الحصول على الأفكار الخلاقة لتحسين الخدمات.	3.80	0.90	76.0%	مرتفع
6	4	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين بالأفكار والمعلومات لتطوير الخدمات.	3.72	0.95	74.4%	مرتفع
		بُعد "الإبداع" ككل	3.83	0.79	76.6%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (16) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُد

"الإبداع" تراوحت بين (3.72-3.91)، حصلت الفقرة رقم (1) ونصها: تتبنى إدارة الشركة الإبداع

في عمليات تطوير الخدمات المقدمة للعملاء المستهدفين، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.91)

بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.2%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) ونصها: تعمل

إدارة الشركة على تطوير العمليات الإدارية من خلال أساليب مبتكرة تكنولوجية حديثة، بوسط حسابي (3.90) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.0%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (6) ونصها: تؤمن الشركة ان الابداع مصدر لتحقيق التميز في اعمالها، بمتوسط حسابي (3.87) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (77.4%)، في حين حصلت على المرتبة السادسة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين بالأفكار والمعلومات لتطوير الخدمات بوسط حسابي (3.72) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (74.4%)، وبلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (3.83) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (76.6%).

- البُعد الثالث: تحمل المخاطرة.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تحمل المخاطرة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	3	تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر.	4.02	0.79	80.4%	مرتفع
2	1	تتخذ الشركة إجراءات استباقية للمحافظة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.	4.00	0.73	80.0%	مرتفع
3	5	تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.	3.90	0.73	78.0%	مرتفع
4	2	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.	3.86	0.91	77.2%	مرتفع
5	4	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق.	3.71	0.77	74.2%	مرتفع
		بُعد "تحمل المخاطرة" ككل	3.90	0.65	78.0%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (17) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد

"تحمل المخاطرة" تراوحت بين (3.71-4.02)، حصلت الفقرة رقم (3) ونصها: تتمتع الشركة بقدرة

على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.02)

بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (4\80.1%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) ونصها: تتخذ الشركة إجراءات استباقية للمحافظة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير، بوسط حسابي (4.00) بمستوى تقييم مرتفعة وأهمية نسبية (80.0%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (5) ونصها: تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء، بمتوسط حسابي (3.90) بمستوى تقييم مرتفعة وأهمية نسبية (78.0%)، في حين حصلت على المرتبة الخامسة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق، بوسط حسابي (3.71) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (74.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (3.90) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (78.0%).

2-2-2-4 نتائج التحليل العاملي لمجال التوجه الريادي.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صحة بناء المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الريادي. ويبين الجدول (18) مصفوفة التدوير لبنود المتغير المستقل وهو التوجه الريادي والذي يتضمن (3) أبعاد ويتم قياسه باستخدام (17) بنداً.

الجدول (18)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال التوجه الريادي

رقم الفقرة	العوامل		
	1	2	3
1	0.557		
2	0.659		
3	0.696		
4	0.592		
5	0.748		
6	0.608		
7		0.639	

العوامل			رقم الفقرة
3	2	1	
	0.689		8
	0.765		9
	0.724		10
	0.735		11
	0.759		12
0.664			13
0.680			14
0.550			15
0.549			16
0.650			17
<p>محدد المصفوفة (Determinant) = 0.001، اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) = 0.927 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 3059.906 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000.</p>			

يتضح من الجدول (18) أن تشعبات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين -0.549-0.765)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى ثلاثة عوامل تتمثل بالتفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة (Subedi,2016).

ويتضح من الجدول (18) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.001) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير.

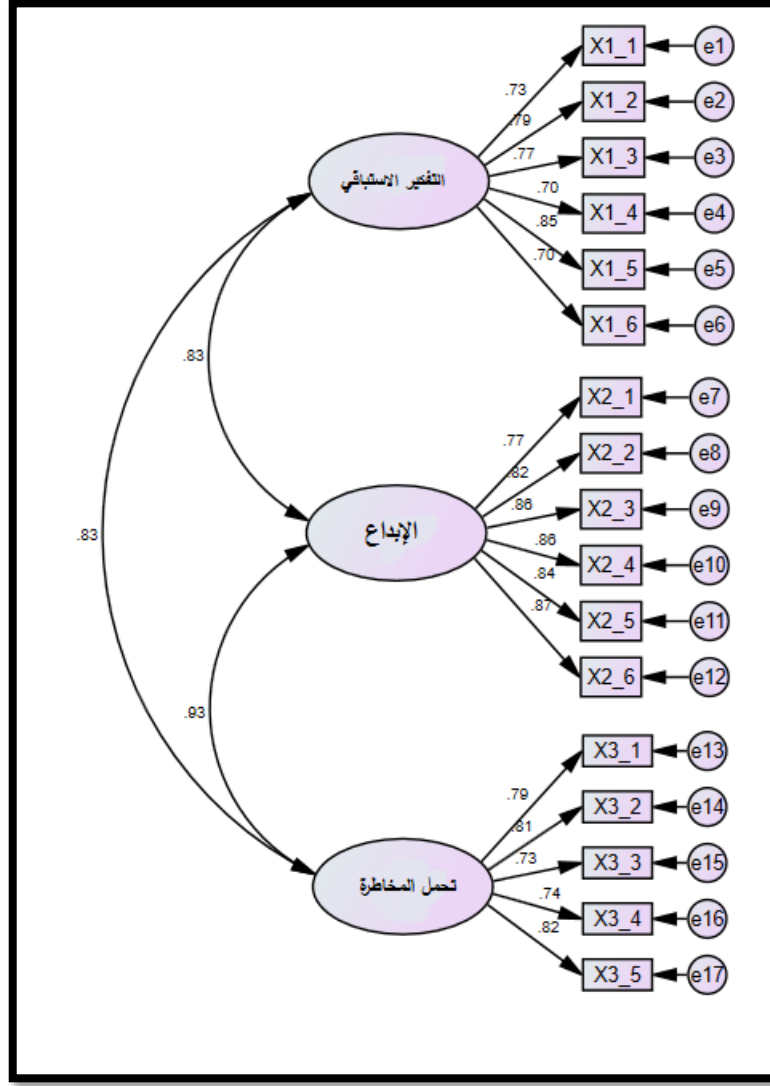
أما قيمة اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) تساوي (0.927) فنتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على اعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (3059.906) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير (Subedi,2016).

4-2-2-3 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي.

الغرض من استخدام التحليل العاملي التوكيدي هو التحقق من صحة نموذج البحث المقترح والذي يحتوي على المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو عناصر أداة البحث المستخدمة لقياس المتغير. ويتحقق افتراض صدق البناء إذا تحقق الشرط التالي: أن يكون وزن الانحدار المعياري أكبر من (0.40). وأظهرت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المستقل يصل إلى (0.96) وأن مؤشر الاتفاق المقارن يصل إلى (0.95)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول لهذه المؤشرات؛ إذ أن هذه المؤشرات تكون مقبولة إذا تجاوزت (0.90).

الشكل (8)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي



3-2-4 النتائج المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية:

1-3-2-4 النتائج المتعلقة بمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

يتضمن هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية (السرعة، الحساسية، الاستجابة)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لأفراد عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد مجال الرشاقة الاستراتيجية والموضحة في الجدول رقم (19).

الجدول (19)

نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال "الرشاقة الاستراتيجية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التقييم	المرتبة
2	الحساسية	3.92	0.59	78.4%	مرتفع	3
3	الاستجابة	3.90	0.69	78.0%	مرتفع	1
1	السرعة	3.84	0.63	76.8%	مرتفع	2
	مجال "الرشاقة الاستراتيجية" ككل	3.89	0.57	77.7%	مرتفع	4

من خلال الجدول رقم (19) تبين أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرشاقة الاستراتيجية ككل (3.89) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (77.7%)، كما يتبين من الجدول رقم (19) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الرشاقة الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.84-3.92)، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد "الحساسية" بوسط حسابي (3.92) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.4%)، وتلاه بالمرتبة الثانية بُعد "الاستجابة" بوسط حسابي (3.90) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.0%)، وجاء بالمرتبة الثالثة والاختيرة بُعد "السرعة" بوسط حسابي (3.84) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (76.8%).

ولإعطاء صورة مفصلة عن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

- البُعد الأول: السرعة.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "السرعة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	4	تحرص الشركة على تقديم وتسليم خدماتها في الوقت المناسب.	3.90	0.78	78.0%	مرتفع
2	1	تمتلك الشركة المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	3.87	0.76	77.4%	مرتفع
3	3	تضع الشركة جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة.	3.86	0.71	77.2%	مرتفع
4	6	تحرص الشركة على السرعة في تنفيذ التغيرات من أجل تلبية رغبات الزبون.	3.82	0.81	76.4%	مرتفع
5	5	تحرص الشركة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة.	3.81	0.77	76.2%	مرتفع
6	2	تمتلك الشركة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة عملياتها وفقاً للتغيرات البيئية.	3.76	0.71	75.2%	مرتفع
		بُعد "السرعة" ككل	3.84	0.63	76.8%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (20) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

بُعد "السرعة" تراوحت بين (3.76-3.90)، حصلت الفقرة رقم (4) ونصها: تحرص الشركة على

تقديم وتسليم خدماتها في الوقت المناسب، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.90) بمستوى تقييم

مرتفع وأهمية نسبية (78.0%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) ونصها: تمتلك الشركة المرونة

الكافية للاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، بوسط حسابي (3.87) بمستوى تقييم مرتفع

وأهمية نسبية (77.4%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (3) ونصها: تضع الشركة جداول زمنية

لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة، بمتوسط حسابي (3.86) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية

(77.2%)، في حين حصلت على المرتبة السادسة الأخيرة الفقرة رقم (2) ونصها: تمتلك الشركة

القدرة على تعديل وإعادة هيكلة عملياتها وفقاً للتغيرات البيئية، بوسط حسابي (3.76) بمستوى تقييم

مرتفع، أهمية نسبية (75.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.84) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (75.2%).

- البعد الثاني: الحساسية.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد " الحساسية " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	2	تحشد إدارة الشركة كافة الإمكانيات وتبذل الجهود الحثيثة لضمان البقاء في السوق.	4.06	0.70	81.2%	مرتفع
2	3	تبذل إدارة الشركة الجهود الحثيثة لضمان النمو والازدهار.	4.05	0.67	81.0%	مرتفع
3	6	تستفيد الشركة من خبراتها السابقة في تجنب الأخطاء الحالية وتجنب الأخطاء مستقبلاً.	3.90	0.80	78.0%	مرتفع
4	5	تبذل إدارة الشركة جهود التحسين المستمر.	3.89	0.77	77.8%	مرتفع
5	1	تمتلك الشركة رؤية واضحة حول التحديات المستقبلية التي ستواجهها.	3.83	0.88	76.6%	مرتفع
6	4	تمتلك الشركة مرونة كافية لإعادة توزيع واستغلال مواردها.	3.81	0.80	76.2%	مرتفع
بُعد " الحساسية " ككل			3.92	0.59	78.4%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (21) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

بُعد "الحساسية" تراوحت بين (3.81-4.06)، حصلت الفقرة رقم (2) ونصها: تحشد إدارة الشركة

كافة الإمكانيات وتبذل الجهود الحثيثة لضمان البقاء في السوق، على المرتبة الأولى بوسط حسابي

(4.06) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (81.2%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3)

ونصها: تبذل إدارة الشركة الجهود الحثيثة لضمان النمو والازدهار، بوسط حسابي (4.05) بمستوى

تقييم مرتفع وأهمية نسبية (81.0%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (6) ونصها: تستفيد الشركة

من خبراتها السابقة في تجنب الأخطاء الحالية وتجنب الأخطاء مستقبلاً، بمتوسط حسابي (3.90)

بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.0%)، في حين حصلت على المرتبة السادسة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تمتلك الشركة مرونة كافية لإعادة توزيع واستغلال مواردها، بوسط حسابي (3.81) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (76.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (3.92) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (78.4%).

– البُعد الثالث: الاستجابة.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاستجابة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	1	تتخذ الشركة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.	3.96	0.78	79.2%	مرتفع
2	3	تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغيير المستمر.	3.93	0.74	78.6%	مرتفع
3	2	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.	3.86	0.84	77.2%	مرتفع
4	4	تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.	3.85	0.81	77.0%	مرتفع
		بُعد "الاستجابة" ككل	3.90	0.69	78.0%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (22) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "الاستجابة" تراوحت بين (3.85-3.96)، حصلت الفقرة رقم (1) ونصها: تتخذ الشركة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.96) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (79.2%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) ونصها: تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغيير المستمر، بوسط حسابي (3.93) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.6%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (2) ونصها: تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق، بمتوسط حسابي (3.86) بمستوى تقييم مرتفع

وأهمية نسبية (77.2%)، في حين حصلت على المرتبة الرابعة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء، بوسط حسابي (3.85) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (77.0%)، وبلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (3.90) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (78.0%).

4-2-3-2 نتائج التحليل العاملي لمجال الرشاقة الاستراتيجية.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صحة بناء المتغير التابع المتمثل بالرشاقة الاستراتيجية. ويبين الجدول (23) مصفوفة التدوير لبنود المتغير التابع وهو الرشاقة الاستراتيجية والذي يتضمن (3) أبعاد ويتم قياسه باستخدام (16) بنداً.

الجدول (23)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال الرشاقة الاستراتيجية

رقم الفقرة	العوامل		
	1	2	3
1	0.707		
2	0.700		
3	0.654		
4	0.685		
5	0.718		
6	0.742		
7		0.766	
8		0.778	
9		0.706	
10		0.613	
11		0.676	
12		0.715	
13			0.710
14			0.771

العوامل			رقم الفقرة
3	2	1	
0.632			15
0.559			16
محدد المصفوفة (Determinant) = 0.002، اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) = 0.905 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 2636.943، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000.			

يتضح من الجدول (23) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (-0.559-0.778)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى ثلاثة عوامل تتمثل بالسرعة والحساسية والاستجابة (Subedi, 2016).

ويتضح من الجدول (23) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.002) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير.

أما قيمة اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) تساوي (0.905) فتتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على إعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (2636.943) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير (Subedi, 2016).

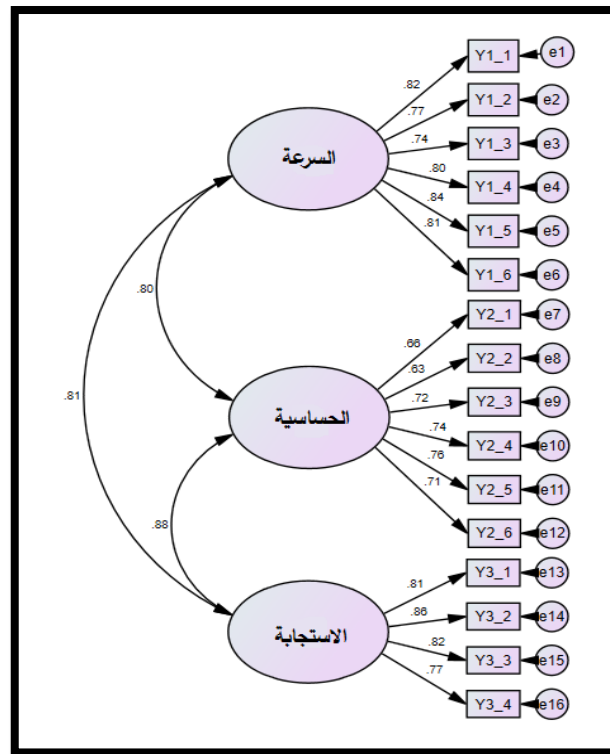
4-3-2-3 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

الغرض من استخدام التحليل العاملي التوكيدي هو التحقق من صحة نموذج البحث المقترح والذي يحتوي على المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو عناصر أداة البحث المستخدمة لقياس المتغير. ويتحقق افتراض صدق البناء إذا تحقق الشرط التالي: أن يكون وزن الانحدار المعياري أكبر من (0.40). وأظهرت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير التابع يصل إلى (0.93)

وأن مؤشر الاتفاق المقارن يصل إلى (0.92)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول لهذه المؤشرات؛ إذ أن هذه المؤشرات تكون مقبول إلى تجاوزت (0.90). (Akhter & Ishihara, 2018).

الشكل (9)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضاقة الاستراتيجية



3-4 النتائج المتعلقة بمتغير التحول الرقمي:

1-3-4 النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في شركات التأمين الأردنية.

للتعرف على مستوى التحول الرقمي في شركات التأمين الأردنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التحول الرقمي، الجدول رقم (24) يوضح ذلك.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التحول الرقمي" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	2	توفر الحوسبة السحابية مرونة عالية لزيادة القدرة الحاسوبية للمنظمة - زيادة السعة التخزينية، زيادة القدرة على معالجة البيانات- استجابة للطلب المفاجئ على الخدمات المقدمة.	4.19	0.70	83.8%	مرتفع
2	4	يتيح إنترنت الأشياء للشركة تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.	4.15	0.78	83.0%	مرتفع
3	6	تحرص إدارة الشركة على تحديث البيانات الضخمة المخزنة ومواكبة التطورات الحديثة.	4.14	0.74	82.8%	مرتفع
4	5	يساعد إنترنت الأشياء الشركة على خفض التكاليف والانفاق.	4.10	0.77	82.0%	مرتفع
5	1	يوجد اهتمام لدى الشركة بالتحول من الاعمال والأساليب التقليدية الى الأساليب الرقمية.	4.06	0.76	81.2%	مرتفع
6	3	يساعد إنترنت الأشياء (وهو مجموعة من الأجهزة التكنولوجية والتطبيقات والتي تتراسل البيانات فيما بينها دون تدخل البشر) الشركة على تحرر الموظفين من قيود المكان والزمان في إدارة الأشياء.	4.06	0.83	81.2%	مرتفع
7	7	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للتواصل مع العملاء بغض النظر عن المكان والزمان.	3.95	0.93	79.0%	مرتفع
8	8	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للترويج عن المنتجات الجديدة.	3.74	1.05	74.8%	مرتفع
		مجال "التحول الرقمي" ككل	4.05	0.62	81.0%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (24) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

مجال "التحول الرقمي" تراوحت بين (3.74-4.19)، حصلت الفقرة رقم (2) ونصها: توفر الحوسبة

السحابية مرونة عالية لزيادة القدرة الحاسوبية للمنظمة - زيادة السعة التخزينية، زيادة القدرة على

معالجة البيانات- استجابة للطلب المفاجئ على الخدمات المقدمة، على المرتبة الأولى بوسط حسابي

(4.19) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (83.8%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4)

ونصها: يتيح إنترنت الأشياء للشركة تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، بوسط حسابي (4.15) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (83.0%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (6) ونصها: تحرص ادارة الشركة على تحديث البيانات الضخمة المخزنة ومواكبة التطورات الحديثة، بمتوسط حسابي (4.14) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (82.8%)، في حين حصلت على المرتبة الثامنة الأخيرة الفقرة رقم (8) ونصها: تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للترويج عن المنتجات الجديدة، بوسط حسابي (3.74) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (74.8%)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (4.05) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (81.0%).

4-3-2 نتائج التحليل العاملي لمجال التحول الرقمي.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صحة بناء المتغير المعدل الأول المتمثل بالتحول الرقمي. ويبين الجدول (25) مصفوفة التدوير لبؤود المتغير المعدل الأول وهو التحول الرقمي ويتم قياسه باستخدام (8) بنود.

الجدول (25)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال التحول الرقمي

العوامل	رقم الفقرة
1	
0.796	1
0.594	2
0.799	3
0.863	4
0.739	5
0.786	6
0.780	7
0.689	8
<p>محدد المصفوفة (Determinant) = 0.001، اختبار كيزر .ماير .أوكلين (KMO) = 0.883 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 932.672 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000.</p>	

يتضح من الجدول (25) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (-0.594-0.863)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى عامل واحد (Subedi, 2016).

ويتضح من الجدول (25) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.001) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير.

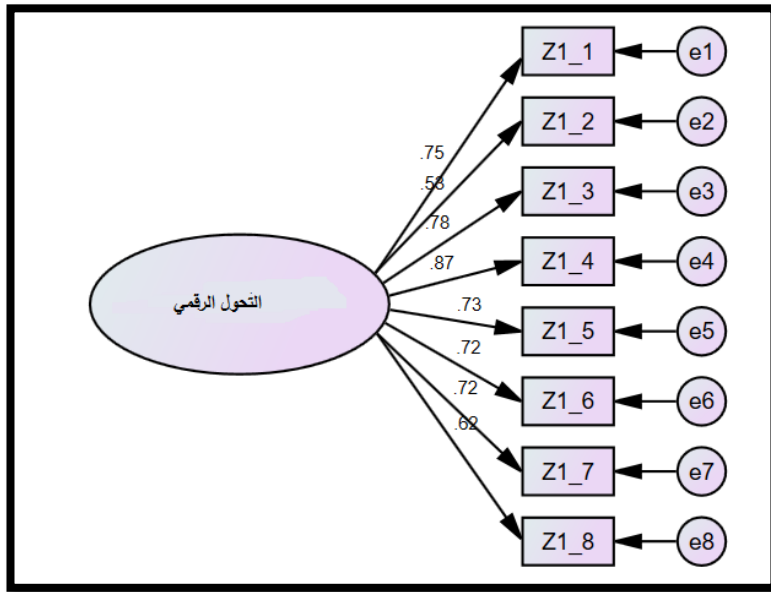
أما قيمة اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) فهي تساوي (0.883) وتتجاوز بذلك (0.50) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة وقدرتها على إعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (932.672) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير (Akhter & Ishihara, 2018).

3-3-4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

الغرض من استخدام التحليل العاملي التوكيدي هو التحقق من صحة نموذج البحث المقترح والذي يحتوي على المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو عناصر أداة البحث المستخدمة لقياس المتغير. ويتحقق افتراض صدق البناء إذا تحقق الشرط التالي: أن يكون وزن الانحدار المعياري أكبر من (0.40). وأظهرت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المعدل الأول يصل إلى (0.95) وأن مؤشر الاتفاق المقارن يصل إلى (0.94)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول لهذه المؤشرات؛ إذ أن هذه المؤشرات تكون مقبول إذا تجاوزت (0.90). (Akhter & Ishihara, 2018).

الشكل (10)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي



4-4 النتائج المتعلقة بمتغير عدم التأكد البيئي:

1-4-4 النتائج المتعلقة بمستوى عدم التأكد البيئي في شركات التأمين الأردنية.

للتعرف على مستوى عدم التأكد البيئي في شركات التأمين الأردنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال عدم التأكد البيئي، الجدول رقم (26) يوضح ذلك.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "عدم التأكد البيئي" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى تقييم
1	1	تملك ادارة الشركة استعدادا للعمل في اصعب الظروف البيئية.	4.10	0.66	82.0%	مرتفع
2	8	تستهدف عملية التحسين والتطوير المستمر تدعيم قدرة الشركة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي.	3.86	0.65	77.2%	مرتفع
3	5	تجري الإدارة تحليل ومراجعة دورية لكافة الفرص المحتملة.	3.84	0.90	76.8%	مرتفع
4	2	يستطيع المديرون اتخاذ القرارات بالاعتماد على تقديراتهم الشخصية عند حدوث اضطراب بيئي.	3.80	0.82	76.0%	مرتفع
4	3	في حالة عدم التأكد البيئي و عدم توفر معلومات كافية عن الظروف البيئية لدى الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.	3.80	0.74	76.0%	مرتفع
4	4	تحرص الشركة على مواجهة نقص المعلومات بفعالية لتتجاوز حالة عدم التأكد البيئي.	3.80	0.81	76.0%	مرتفع
7	7	تضع الشركة توقعات محتملة للمتغيرات التي تتصف بعدم الثبات.	3.77	0.84	75.4%	مرتفع
8	6	تحرص الادارة على مشاركة الموظفين في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية..	3.66	0.95	73.2%	مرتفع
مجال "عدم التأكد البيئي" ككل			3.83	0.63	76.6%	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (26) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

مجال "عدم التأكد البيئي" تراوحت بين (3.66-4.10)، حصلت الفقرة رقم (1) ونصها: تملك ادارة

الشركة استعدادا للعمل في اصعب الظروف البيئية، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.10)

بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (82.0%)، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (8) ونصها: تستهدف

عملية التحسين والتطوير المستمر تدعيم قدرة الشركة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي،

بوسط حسابي (3.86) بمستوى تقييم مرتفعة وأهمية نسبية (77.2%)، والمرتبة الثالثة جاءت الفقرة

رقم (5) ونصها: تجري الإدارة تحليل ومراجعة دورية لكافة الفرص المحتملة، بمتوسط حسابي (3.84) بمستوى تقييم مرتفعة وأهمية نسبية (76.8%)، في حين حصلت على المرتبة الثامنة الأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: تحرص الادارة على مشاركة الموظفين في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، بوسط حسابي (3.66) بمستوى تقييم مرتفع، أهمية نسبية (73.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (3.83) بمستوى تقييم مرتفع، وأهمية نسبية (76.6%).

4-4-2 نتائج التحليل العاملي لمجال عدم التأكد البيئي.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صحة بناء المتغير المعدل الثاني المتمثل بعدم التأكد البيئي. ويبين الجدول (27) مصفوفة التدوير لبنود المتغير المعدل الثاني وهو عدم التأكد البيئي ويتم قياسه باستخدام (8) بنود.

الجدول (27)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال عدم التأكد البيئي

العوامل	رقم الفقرة
1	
0.470	1
0.481	2
0.580	3
0.709	4
0.720	5
0.651	6
0.783	7
0.595	8
$0.871 = (KMO)$ ، اختبار كيزر . ماير . أوكلين (Determinant) محدد المصفوفة $0.000 = (Sig.)$ ، مستوى الدلالة (Bartlett's Test) اختبار بارتلليت	

يتضح من الجدول (27) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (0.470-0.783)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى عامل واحد (Subedi, 2016).

ويتضح من الجدول (27) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.001) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير.

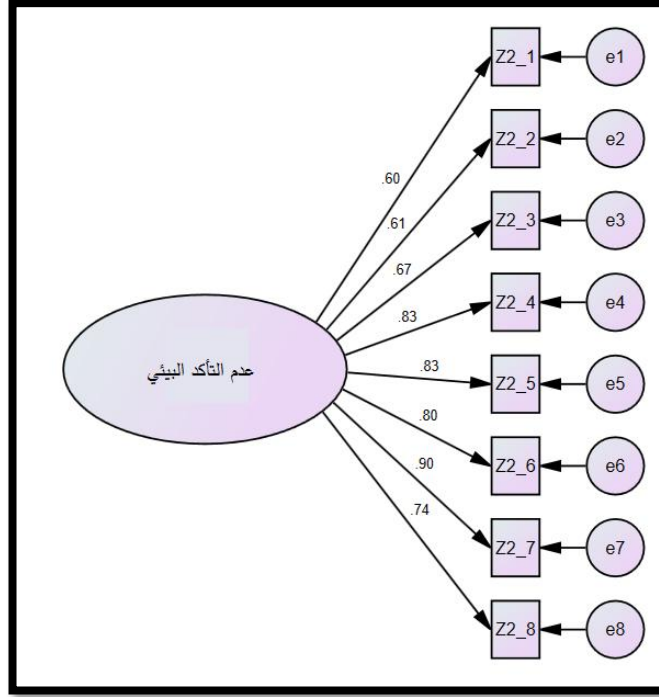
أما قيمة اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) تساوي (0.871) فتتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على إعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (1144.291) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير (Akhter & Ishihara, 2018).

4-4-3 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عدم التأكد البيئي.

الغرض من استخدام التحليل العاملي التوكيدي هو التحقق من صحة نموذج البحث المقترح والذي يحتوي على المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو عناصر أداة البحث المستخدمة لقياس المتغير. ويتحقق افتراض صدق البناء إذا تحقق الشرط التالي: أن يكون وزن الانحدار المعياري أكبر من (0.40). وأظهرت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المعدل الثاني يصل إلى (0.94) وأن مؤشر الاتفاق المقارن يصل إلى (0.93)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول لهذه المؤشرات (0.90) (Akhter & Ishihara, 2018).

الشكل (11)

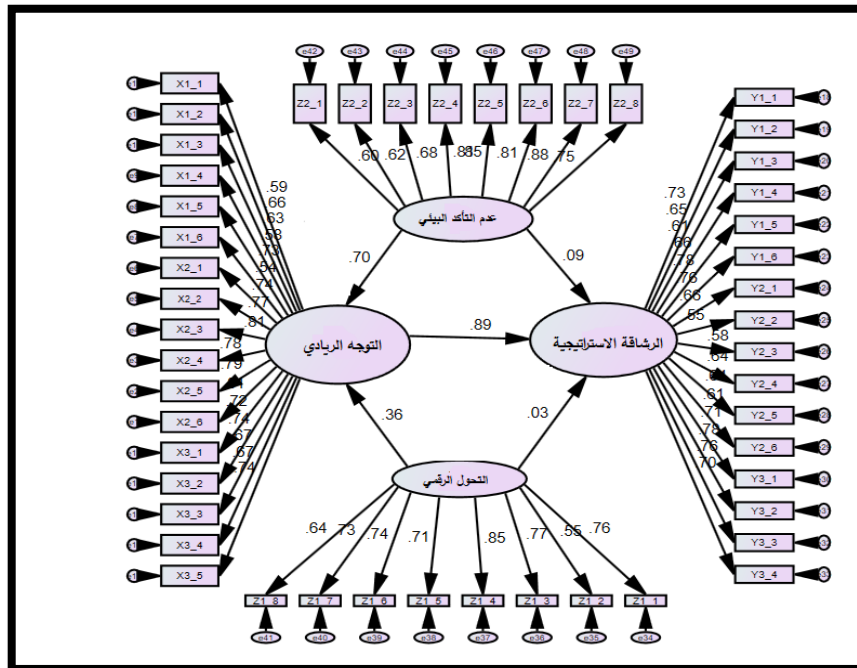
التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عدم التأكد البيئي



ويوضح الشكل رقم (12) نمذجة المعادلات البنوية لمتغيرات الدراسة.

الشكل (12)

نمذجة المعادلات البنوية (Structural equation modeling)



يظهر من الشكل (12) تقييم مجموعة من معادلات الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يدل على أن العلاقات بين متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً، مما يدل على صلاحية نموذج الدراسة.

4-5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

4-5-1 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (28)

تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	58.816	3	19.605	339.493*	0.000
الخطأ التجريبي	12.474	216	0.058		
التباين الكلي	71.289	219			

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

يظهر من الجدول رقم (28) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ على الأقل لواحد من أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية، حيث أن قيمة الاختبار (F) بلغت (339.493)

بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) في التأثير على المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية).

جدول (29)

ملخص اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.908	0.825	0.823	0.240

يظهر من جدول (29) وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.908) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (R²) (0.825) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد التوجه الريادي في التأثير على الرشاقة الاستراتيجية، بمعنى أن التوجه الريادي يفسر ما قيمته (82.5%) من التغير الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية.

ويوضح الجدول رقم (30) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الأردنية:

جدول (30)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)

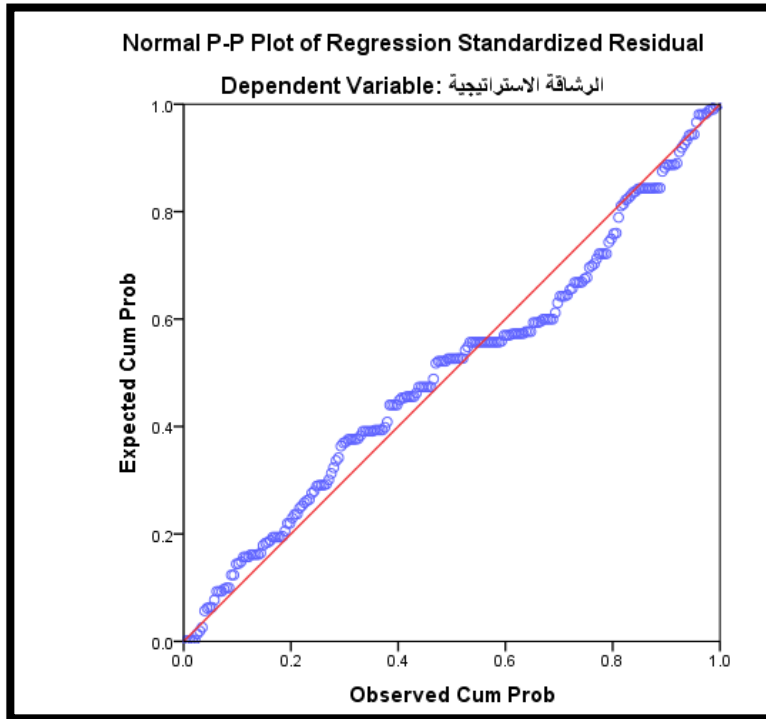
المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدلالة الإحصائية
ثبات الانحدار	0.797	0.115		6.956	0.000
التفكير الاستباقي	0.165	0.042	0.178	3.936	0.000
الإبداع	0.320	0.042	0.444	7.704	0.000
تحمل المخاطرة	0.306	0.049	0.349	6.226	0.000

يظهر من الجدول رقم (30) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (التفكير الاستباقي، الإبداع، تحمل المخاطر) بشكل منفرد على الرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الاردنية، حيث كانت قيم (T،B) دالة إحصائياً.

يوضح الشكل البياني (13) مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية.

الشكل (13)

مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية ككل في شركات التأمين الاردنية

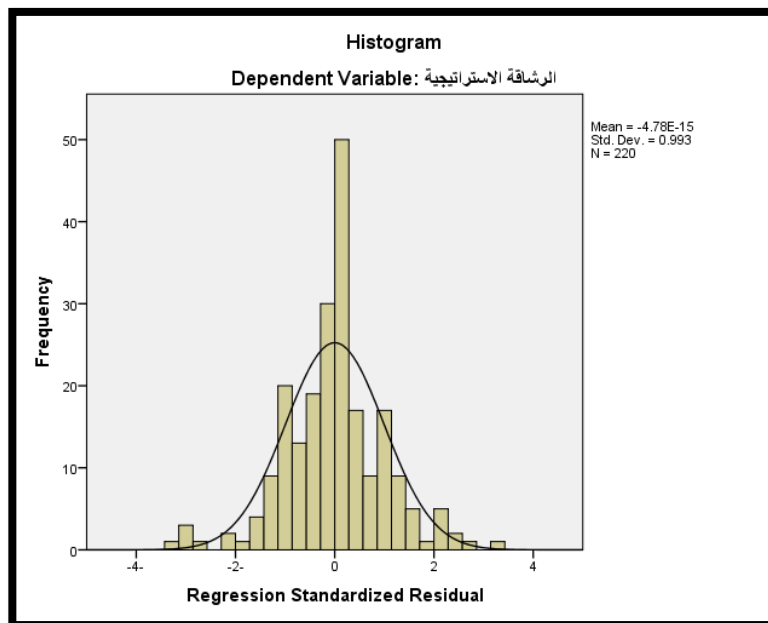


يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية كانت قوية وطردية الاتجاه ولكنها غير تامة؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط المستقيم؛ والذي يمثل العلاقة التامة في حال ($R=1$)، وتقارب النقاط من الخط المستقيم تدل

على قوة العلاقة. وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق (Subedi, 2016)، يتبين من الشكل (13)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.

الشكل (14)

المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الرئيسية الأولى



يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي (العشي، 2019):

المعادلة المتعلقة بأثر التوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية:

$$\text{الرشاقة الاستراتيجية} = 0.797 + 0.165 \times \text{التفكير الاستباقي} + 0.320 \times \text{الإبداع} + 0.306 \times \text{تحمل المخاطرة}$$

استخدم الباحث في الجزء السابق طريقة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة الأثر المباشر للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS)، وفي هذا الجزء

يحاول الباحث تحليل أثر التوجه الريادي بأبعادها (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية إلى أثر مباشر وغير مباشر وكذلك أثر كلي للنموذج المقترح، ومعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل، فضلاً عن رسم المخطط الشبكي للنموذج وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل المسار (Path analysis) باستخدام البرمجية الإحصائية (AMOS)، واعتماداً على الأسلوب الإحصائي تحليل المسار (Path analysis) وباستخدام البرمجية الإحصائية (AMOS)، تمكن الباحث من بناء النموذج السببي المبين بالشكل (14)، والذي يبين أثر لأبعاد التوجه الريادي والبالغ عددها ثلاث أبعاد (X_1 , X_2 , X_3) على الرشاقة الاستراتيجية (Y)، وهي كما يلي:

جدول رقم (31)

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الرئيسية الأولى

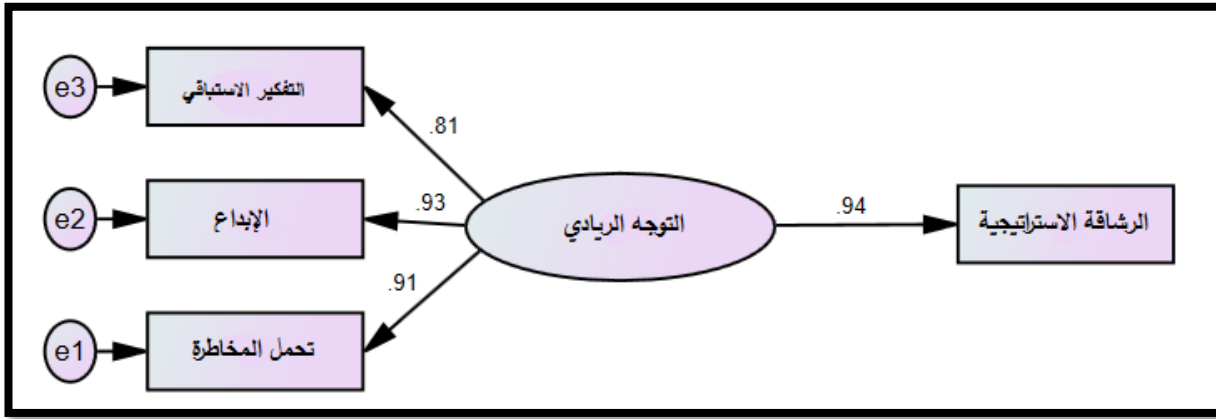
المتغير	المتغير	رمز المتغير
المستقل	التفكير الاستباقي	X_1
	الإبداع	X_2
	تحمل المخاطرة	X_3
التابع	الرشاقة الاستراتيجية	Y

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (31) والشكل رقم (14) تمكن الباحث من تجزئة الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) إلى مكوناته التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير مباشرة والتأثيرات الكلية، أي توفيق نموذج يمثل التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية).

يتضح من خلال البيانات الواردة بالشكل رقم (14) أن قيمة التباين المفسر لهذه المتغيرات (0.94) أي أن التفسير في هذه المتغيرات يُفسر ما نسبته (94%) من التغير المباشر في تحقيق الرقابة الاستراتيجية.

الشكل (15)

نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على الرقابة الاستراتيجية



جدول (32)

نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على الرقابة الاستراتيجية

ت		رمز المتغير	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي
1	التفكير الاستباقي	X1	0.814	0.00	0.814
2	الإبداع	X2	0.929	0.00	0.929
3	تحمل المخاطرة	X3	0.911	0.00	0.911

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (32) يتبين ما يلي:

1- متغير التفكير الاستباقي (X1): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.814)، فيما

سجل حجم التأثير المباشر (0.814)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

2- متغير الإبداع (X2): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.929)، فيما سجل حجم

التأثير المباشر (0.929)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

3- متغير تحمل المخاطرة (X3): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.911)، فيما سجل

حجم التأثير المباشر (0.911)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

بناءً على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في

الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى (H1_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه

الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في السرعة في شركات التأمين الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple

Regression) لدراسة أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في

السرعة في شركات التأمين الأردنية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (33)

تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في السرعة في شركات التأمين الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	59.155	3	19.718	*151.773	0.000
الخطأ التجريبي	28.063	216	0.130		
التباين الكلي	87.218	219			

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

يظهر من الجدول رقم (33) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على

الأقل لواحد من أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على السرعة في

شركات التأمين الأردنية، حيث أن قيمة الاختبار (F) بلغت (151.773) بدلالة إحصائية (0.00)

وهي قيمة دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) في التأثير على المتغير التابع (السرعة).

جدول (34)

ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.824	0.678	0.674	0.360

يظهر من جدول (34) وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على السرعة في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.824) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي والسرعة، وبلغت قيمة (R²) (0.678) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة أبعاد التوجه الريادي في التأثير على السرعة، بمعنى أن التوجه الريادي يفسر ما قيمته (67.8%) من التغير الحاصل في السرعة في شركات التأمين الأردنية.

ويوضح الجدول رقم (35) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي في السرعة في شركات

التأمين الأردنية:

جدول (35)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (السرعة)

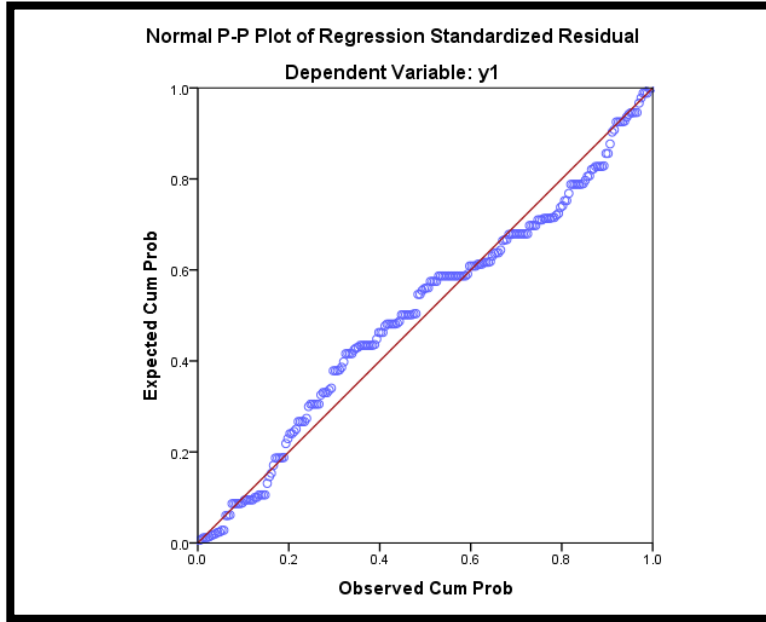
المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدالة الإحصائية
ثبات الانحدار	0.758	0.172		4.409	0.000
التفكير الاستباقي	0.144	0.063	0.140	2.288	0.023
الإبداع	0.322	0.062	0.404	5.169	0.000
تحمل المخاطرة	0.324	0.074	0.334	4.391	0.000

يظهر من الجدول رقم (35) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (التفكير الاستباقي، الإبداع، تحمل المخاطر) بشكل منفرد على السرعة في شركات التأمين الأردنية، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

يوضح الشكل البياني (15) مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والسرعة في شركات التأمين الأردنية.

الشكل (16)

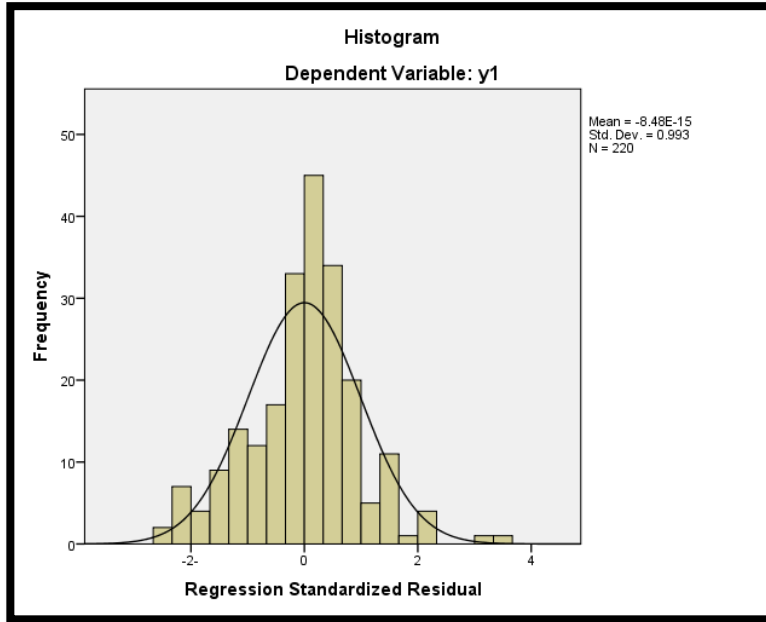
مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والسرعة في شركات التأمين الأردنية



يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي والسرعة كانت قوية وطرديّة الاتجاه ولكنها غير تامة؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط المستقيم؛ والذي يمثل العلاقة التامة في حال ($R=1$)، وتقارب النقاط من الخط المستقيم تدل على قوة العلاقة. وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق (العشي، 2019)، يتبين من الشكل (16)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.

الشكل (17)

المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الفرعية الأولى



يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي

(العشّي، 2019):

المعادلة المتعلقة بأثر التوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في

السرعة في شركات التأمين الأردنية:

$$\text{السرعة} = 0.758 + 0.144 \times \text{التفكير الاستباقي} + 0.322 \times \text{الإبداع} + 0.324 \times \text{تحمل المخاطرة}$$

يوضح الشكل رقم (18) النموذج السببي والذي يبين أثر لأبعاد التوجه الريادي والبالغ عددها

ثلاث أبعاد (X1، X2، X3) على السرعة (Y1)، وهي كما يلي:

جدول (36)

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الفرعية الأولى

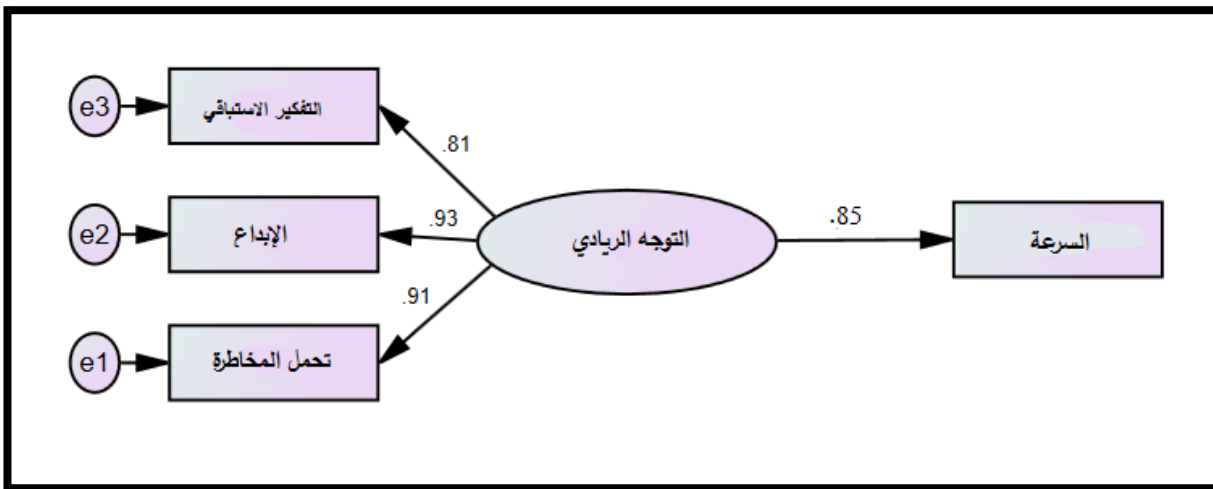
المتغير	المتغير	رمز المتغير
المستقل	التفكير الاستباقي	X1
	الإبداع	X2
	تحمل المخاطرة	X3
التابع	السرعة	Y1

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (36) والشكل رقم (17) تمكن الباحث من تجزئة الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (السرعة) إلى مكوناته التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير مباشرة والتأثيرات الكلية، أي توفيق نموذج يمثل التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (السرعة).

يتضح من خلال البيانات الواردة بالشكل رقم (18) أن قيمة التباين المفسر لهذه المتغيرات (0.85) أي أن التفسير في هذه المتغيرات يُفسر ما نسبته (85%) من التغير المباشر في تحقيق السرعة.

الشكل رقم (18)

نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على السرعة



جدول (37)

نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على السرعة

ت	رمز المتغير	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي
1	X1	0.811	0.00	0.811
2	X2	0.930	0.00	0.930
3	X3	0.913	0.00	0.913

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (37) يتبين ما يلي:

1- متغير التفكير الاستباقي (X1): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.811)، فيما

سجل حجم التأثير المباشر (0.811)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

2- متغير الإبداع (X2): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.930)، فيما سجل حجم

التأثير المباشر (0.930)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

3- متغير تحمل المخاطرة (X3): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.913)، فيما سجل

حجم التأثير المباشر (0.913)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

بناء على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في

السرعة في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية (H1_2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الحساسية في شركات التأمين الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الحساسية في شركات التأمين الأردنية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (38)

تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الحساسية في شركات التأمين الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	49.663	3	16.554	140.380*	0.000
الخطأ التجريبي	25.472	216	0.118		
التباين الكلي	75.134	219			

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

يظهر من الجدول رقم (38) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأقل لواحد من أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على الحساسية في شركات التأمين الأردنية، حيث أن قيمة الاختبار (F) بلغت (140.380) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) في التأثير على المتغير التابع (الحساسية).

جدول (39)

ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.813	0.661	0.656	0.343

يظهر من جدول (39) وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على الحساسية في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.813) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي والحساسية، وبلغت قيمة (R²) (0.661) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة أبعاد التوجه الريادي في التأثير على الحساسية، بمعنى أن التوجه الريادي يفسر ما قيمته (66.1%) من التغير الحاصل في الحساسية في شركات التأمين الأردنية.

ويوضح الجدول رقم (40) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي في الحساسية في شركات التأمين الأردنية:

جدول (40)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (الحساسية)

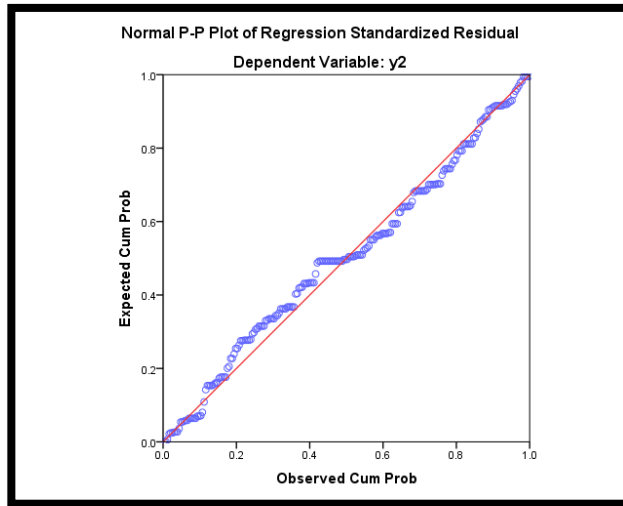
المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدالة الإحصائية
ثبات الانحدار	1.247	0.164		7.616	0.000
التفكير الاستباقي	0.076	0.060	0.080	1.272	0.205
الإبداع	0.392	0.059	0.529	6.591	0.000
تحمل المخاطرة	0.222	0.070	0.246	3.157	0.002

يظهر من الجدول رقم (40) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الإبداع، تحمل المخاطر) بشكل منفرد على الحساسية في شركات التأمين الأردنية، حيث كانت قيم (T،β) دالة إحصائية، في حين لم يظهر أثر لبعد (التفكير الاستباقي) بشكل منفرد على الحساسية في شركات التأمين الأردنية، حيث كانت قيم (T،β) غير دالة إحصائية.

يوضح الشكل البياني (19) مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والحساسية في شركات التأمين الأردنية.

الشكل (19)

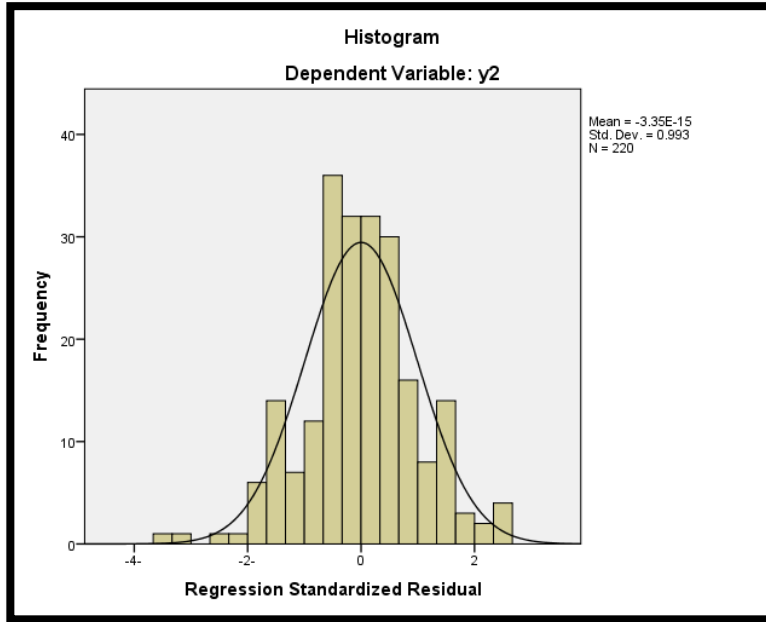
مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والحساسية في شركات التأمين الأردنية



يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي والحساسية كانت قوية وطرديّة الاتجاه ولكنها غير تامة؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط المستقيم؛ والذي يمثل العلاقة التامة في حال ($R=1$)، وتقارب النقاط من الخط المستقيم تدل على قوة العلاقة (العشّي، 2019). وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق، يتبين من الشكل (20)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.

الشكل (20)

المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الفرعية الثانية



يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي

(العشّي، 2019):

المعادلة المتعلقة بأثر التوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في

الحساسية في شركات التأمين الأردنية:

$$\text{الحساسية} = 1.247 + 0.392 \times \text{الإبداع} + 0.222 \times \text{تحمل المخاطرة}$$

ويوضح الشكل رقم (21) النموذج السببي الذي يبين أثر لأبعاد التوجه الريادي والبالغ عددها

ثلاث أبعاد (X1، X2، X3) على الحساسية (Y2)، وهي كما يلي:

جدول (41)

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الفرعية الثانية

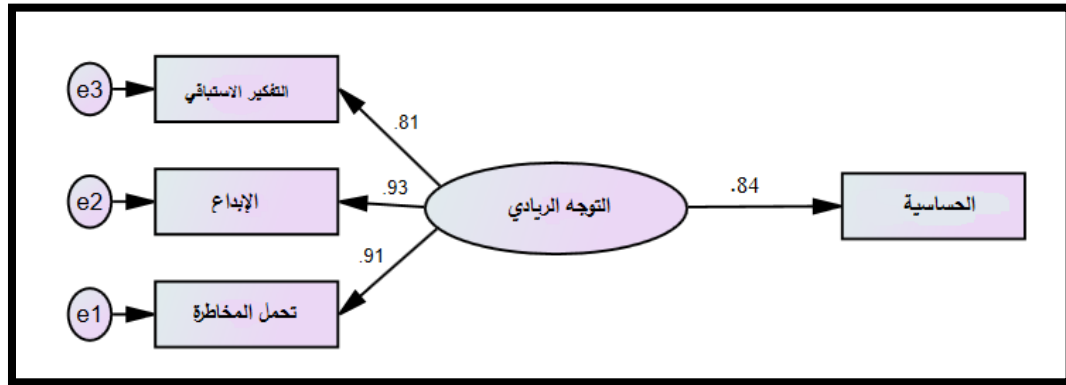
المتغير	المتغير	رمز المتغير
المستقل	التفكير الاستباقي	X1
	الإبداع	X2
	تحمل المخاطرة	X3
التابع	الحساسية	Y2

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (41) والشكل رقم (20) تمكن الباحث من تجزئة الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الحساسية) إلى مكوناته التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير مباشرة والتأثيرات الكلية، أي توفيق نموذج يمثل التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الحساسية).

يتضح من خلال البيانات الواردة بالشكل رقم (21) أن قيمة التباين المفسر لهذه المتغيرات (0.84) أي أن التفسير في هذه المتغيرات يُفسر ما نسبته (84%) من التغير المباشر في تحقيق الحساسية.

الشكل (21)

نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على الحساسية



جدول (42)

نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على الحساسية

ت		رمز المتغير	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثر الكلي
1	التفكير الاستباقي	X1	0.804	0.00	0.804
2	الإبداع	X2	0.943	0.00	0.943
3	تحمل المخاطرة	X3	0.902	0.00	0.902

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (42) يتبين ما يلي:

1- متغير التفكير الاستباقي (X1): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.804)، فيما

سجل حجم التأثير المباشر (0.804)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

2- متغير الإبداع (X2): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.943)، فيما سجل حجم

التأثير المباشر (0.943)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

3- متغير تحمل المخاطرة (X3): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.902)، فيما سجل

حجم التأثير المباشر (0.902)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

بناء على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في

الحساسية في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1_3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (43)

تحليل التباين لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	75.232	3	25.077	194.903*	0.000
الخطأ التجريبي	27.792	216	0.129		
التباين الكلي	103.024	219			

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

يظهر من الجدول رقم (43) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأقل لواحد من أبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على الاستجابة في شركات التأمين الأردنية، حيث أن قيمة الاختبار (F) بلغت (194.903) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) في التأثير على المتغير التابع (الاستجابة).

جدول (44)

ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.855	0.730	0.726	0.359

يظهر من جدول (44) وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي (التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة) على الاستجابة في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.855) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي والاستجابة، وبلغت قيمة (R²) (0.730) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد التوجه الريادي في التأثير على الاستجابة، بمعنى أن التوجه الريادي يفسر ما قيمته (73.0%) من التغير الحاصل في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية.

ويوضح الجدول رقم (45) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية:

جدول (45)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) على المتغير التابع (الاستجابة)

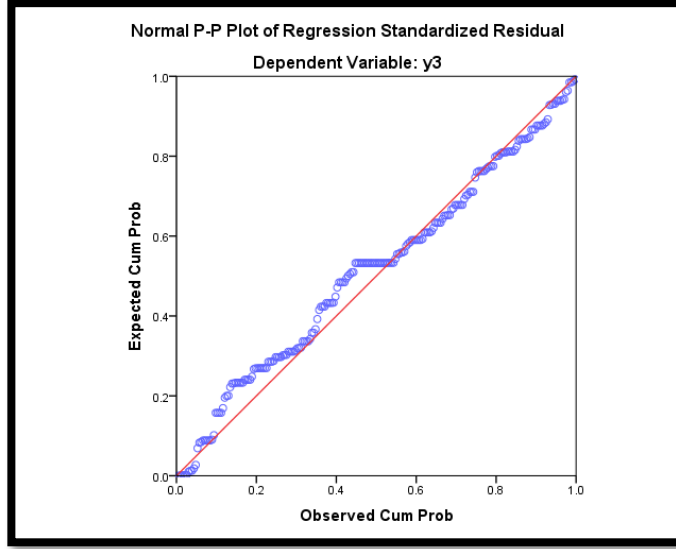
المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدالة الإحصائية
ثبات الانحدار	0.181	0.171		1.058	0.291
التفكير الاستباقي	0.331	0.063	0.296	5.273	0.000
الإبداع	0.210	0.062	0.243	3.389	0.001
تحمل المخاطرة	0.406	0.073	0.385	5.531	0.000

يظهر من الجدول رقم (45) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (التفكير الاستباقي، الإبداع، تحمل المخاطر) بشكل منفرد على الاستجابة في شركات التأمين الأردنية، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

يوضح الشكل البياني (22) مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والاستجابة في شركات التأمين الأردنية.

الشكل (22)

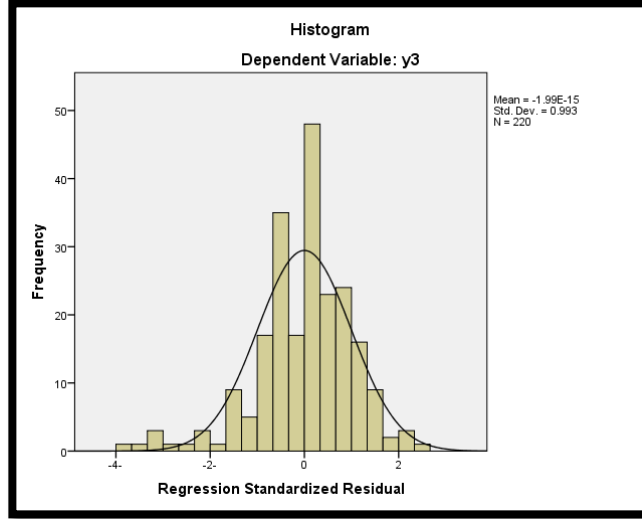
مخطط الانتشار للعلاقة بين التوجه الريادي والاستجابة في شركات التأمين الاردنية



يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي والاستجابة كانت قوية وطرديّة الاتجاه ولكنها غير تامة؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط المستقيم؛ والذي يمثل العلاقة التامة في حال ($R=1$)، وتقارب النقاط من الخط المستقيم تدل على قوة العلاقة. وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق (العشّي، 2019)، يتبين من الشكل (22)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.

الشكل (23)

المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الفرعية الثالثة



يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي
(العشي، 2019):

المعادلة المتعلقة بأثر التوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في
الاستجابة في شركات التأمين الأردنية:

$$\text{الاستجابة} = 0.181 + 0.331 \times \text{التفكير الاستباقي} + 0.210 \times \text{الإبداع} + 0.406 \times \text{تحمل المخاطرة}$$

ويوضح الشكل رقم (24) النموذج السببي الذي يبين أثر لأبعاد التوجه الريادي والبالغ عددها

ثلاث أبعاد (X1، X2، X3) على الاستجابة (Y3)، وهي كما يلي:

جدول (46)

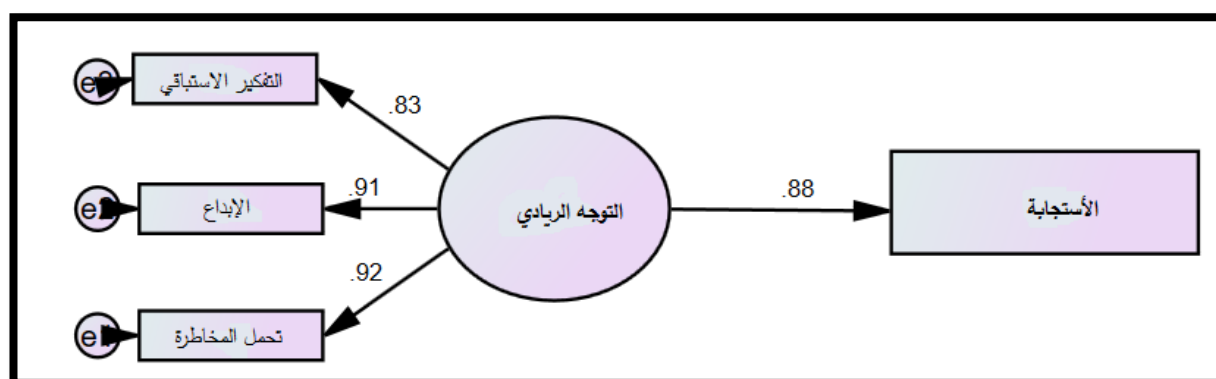
المغيرات المستقلة والمتغير التابع في الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المتغير	رمز المتغير
المستقل	التفكير الاستباقي	X1
	الإبداع	X2
	تحمل المخاطرة	X3
التابع	الاستجابة	Y3

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (46) والشكل رقم (23) تمكن الباحث من تجزئة الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الاستجابة) إلى مكوناته التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير مباشرة والتأثيرات الكلية، أي توفيق نموذج يمثل التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الاستجابة).

يتضح من خلال البيانات الواردة بالشكل رقم (23) أن قيمة التباين المفسر لهذه المتغيرات (0.88) أي أن التفسير في هذه المتغيرات يُفسر ما نسبته (88%) من التغير المباشر في تحقيق الاستجابة.

الشكل رقم (24)
نموذج العلاقات للمتغيرات المستقلة على الاستجابة



جدول (47)

نموذج التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة على الاستجابة

ت	رمز المتغير	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي
1	X1	0.828	0.00	0.828
2	X2	0.914	0.00	0.914
3	X3	0.917	0.00	0.917

من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (47) يتبين ما يلي:

1- متغير التفكير الاستباقي (X_1): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.828)، فيما

سجل حجم التأثير المباشر (0.828)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

2- متغير الإبداع (X_2): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.914)، فيما سجل حجم

التأثير المباشر (0.914)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

3- متغير تحمل المخاطرة (X_3): أن حجم التأثير الكلي لهذا المتغير هو (0.917)، فيما سجل

حجم التأثير المباشر (0.917)، وكذلك التأثير الغير مباشر (0.00).

بناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في

الاستجابة في شركات التأمين الأردنية.

4-6-2 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي

على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم تطبيق اختبار الانحدار الهرمي لدراسة أثر

التحول الرقمي كمتغير معدل على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات

التأمين الأردنية، والجدول رقم (48) يوضح ذلك.

الجدول (48)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدراسة أثر التحول الرقمي كمتغير معدل على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية

المتغير	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
	β	T	الدالة الإحصائية	β	T	الدالة الإحصائية
ثبات الانحدار		6.956	0.000		3.846	0.000
التفكير الاستباقي	0.178	3.936	0.000	0.030	0.972	0.332
الإبداع	0.444	7.704	0.000	0.058	1.308	0.192
تحمل المخاطرة	0.349	6.226	0.000	0.105	2.658	0.008
التحول الرقمي	-	-	-	0.793	16.879	0.000
R	0.908			0.962		
معامل التحديد R^2	0.825			0.925		
F	339.493			660.529		
ΔR^2	0			0.100		
ΔF	0			284.917		
الدالة الإحصائية	0.00			0.00		

يتضح من الجدول رقم (48) نتائج الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الرشاقة الاستراتيجية، حيث أن قيمة F بلغت (339.493) وهي قيمة دالة إحصائية، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.825) إلى أن ما نسبته (82.5%) من التغير الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية يمكن تبريره من خلال التوجه الريادي.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (التحول الرقمي) لنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (10%)؛ إذ أنها وصلت (92.5%)، وبلغت قيمة ΔF (284.917) وهي قيمة دالة إحصائية، وبلغت قيم (T، β) لمتغير التحول الرقمي (16.879، 0.793) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية.

بناءً على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية.

3-6-4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم تطبيق اختبار الانحدار الهرمي لدراسة أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية، والجدول رقم (49) يوضح ذلك.

الجدول (49)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدراسة أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغير
الدلالة الإحصائية	T	β	الدلالة الإحصائية	T	β	
0.000	5.187		0.000	6.956		ثبات الانحدار
0.000	3.544	0.156	0.000	3.936	0.178	التفكير الاستباقي
0.000	5.570	0.342	0.000	7.704	0.444	الإبداع
0.000	6.091	0.332	0.000	6.226	0.349	تحمل المخاطرة
0.000	3.951	0.173	-	-	-	عدم التأكد البيئي
0.915			0.908			R
0.837			0.825			معامل التحديد R^2
275.747			339.493			F
0.012			0			ΔR^2
15.612			0			ΔF
0.00			0.00			الدلالة الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (49) نتائج الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الرشاقة الاستراتيجية، حيث أن قيمة F بلغت (339.493) وهي قيمة دالة إحصائية، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.825) إلى أن ما نسبته (82.5%) من التغير الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية يمكن تبريره من خلال التوجه الريادي.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) لنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (1.2%)؛ إذ أنها وصلت (83.7%)، وبلغت قيمة ΔF (15.612) وهي قيمة دالة إحصائية، وبلغت قيم (β , T) لمتغير عدم التأكد البيئي (3.951، 0.173) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية.

بناءً على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية.

كما قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الهرمي لدراسة أثر التحول الرقمي وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الاردنية، والجدول رقم (50) يوضح ذلك.

الجدول (50)

نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدراسة أثر كل من التحول الرقمي وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة على علاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية

المتغير	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
	β	T	الدلالة الإحصائية	β	T	الدلالة الإحصائية
ثبات الانحدار		6.956	0.000		3.509	0.001
التفكير الاستباقي	0.178	3.936	0.000	0.029	0.945	0.346
الإبداع	0.444	7.704	0.000	0.050	1.099	0.273
تحمل المخاطرة	0.349	6.226	0.000	0.106	2.680	0.008
التحول الرقمي	-	-	-	0.783	15.842	0.000
عدم التأكد البيئي	-	-	-	0.022	0.698	0.486
R	0.908			0.962		
معامل التحديد R^2	0.825			0.925		
F	339.493			527.261		
ΔR^2	-			0.100		
ΔF	-			142.363		
الدلالة الإحصائية	0.00			0.00		

يتضح من الجدول رقم (50) نتائج الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الرشاقة الاستراتيجية، حيث أن قيمة F بلغت (339.493) وهي قيمة دالة إحصائياً، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.825) إلى أن ما نسبته (82.5%) من التغير الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية يمكن تبريره من خلال التوجه الريادي.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغيرات المعدلة (تحول الرقمي، عدم التأكد البيئي) لنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (10%)؛ إذ أنها وصلت (92.5%)، وبلغت قيمة ΔF (142.363) وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية بالصيغة المثبتة.

4-2 مناقشة النتائج والتوصيات

4-2-1 النتائج:

يتضمن هذا الجزء ملخص النتائج المتعلقة بأثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة، وذلك على النحو الآتي:

4-2-1-1: نتائج وصف متغيرات الدراسة التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية والتحول الرقمي وعدم التأكد البيئي.

1- أن مستوى التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التوجه الريادي ككل (3.92) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (78.4%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة هلال وأبو غبن (2023) التي بينت أن مستوى التوجه الريادي في جامعة الأقصى جاء بدرجة موافقة كبيرة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة القرم والخشالي (2022) التي بينت أن مستوى القدرات الديناميكية والتوجه الريادي والبيئة الإبداعية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، ودراسة الروسان والمومني (2022)، ودراسة أبو زيادة والزين (2021). ويفسر ارتفاع هذا المستوى بأن شركات التأمين الأردنية تهتم بشكل كبير بعناصر التوجه الريادي من خلال تبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات أو منتجات أو عمليات أو إجراءات جديدة، وكذلك الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وعملائها.

2- أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرقابة الاستراتيجية ككل (3.89) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (77.7%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروسان والمومني (2022)، ودراسة أبو زيادة والزين (2021)، التي بينت أن مستوى الرقابة الاستراتيجية فيهما جاء مرتفعاً، ويفسر هذا قدرة شركات التأمين الأردنية على التكيف مع العناصر التي تحيط ببيئة عملها، وتم الحصول على هذه القدرة من خلال استكشافها المستمر والتنبؤ بالمتغيرات المحيطة بها.

3- أن مستوى التحول الرقمي في شركات التأمين الأردنية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التحول الرقمي ككل (4.05) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (81.0%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2023)، ودراسة كريم وعبود (2023)، التي بينت أن مستوى التحول الرقمي فيهما مرتفع، وتفسر هذه النتيجة بأن شركات التأمين الأردنية تحافظ على مواكبة التطورات الرقمية في بيئة الأعمال الأردنية.

4- أن مستوى عدم التأكد البيئي في شركات التأمين الأردنية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال عدم التأكد البيئي ككل (3.83) بمستوى تقييم مرتفع وأهمية نسبية (76.6%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رشيد (2023)، وهذه النتيجة منطقية إذ أن التحولات الرقمية في بيئة الأعمال المعاصرة تتضمن تعدد وسرعة وتعقيد المتغيرات البيئية التي تنعكس بالضرورة على حالة عدم التأكد البيئي، ويدلل أيضاً على دقة وموضوعية مقياس الدراسة لعدم التأكد البيئي.

4-2-1-2: نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية. وهذا يفسر بأن شركات التأمين الأردنية تهتم بشكل كبير بعناصر التوجه الريادي من خلال تبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات أو منتجات أو عمليات أو إجراءات جديدة، وكذلك الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وعملائها، وأن هذا الاهتمام يؤثر على التكيف مع العناصر التي تحيط ببيئة عملها، من خلال استكشافها المستمر والتنبؤ بالتغيرات المحيطة بها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عربيات وقطيشات (2024) حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في الأداء لشركات الصناعات الغذائية الأردنية. كما اتفقت مع دراسة دراسة هلالو وأبو غبن (2023) والتي بينت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه الريادي في جامعة الأقصى جاء بدرجة موافقة كبيرة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروسان والمومني (2022).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في السرعة في شركات التأمين الأردنية. وهذا يفسر أن شركات التأمين الأردنية قادرة على الاستجابة بسرعة أكبر للتغيرات في السوق، ولديها قدرة على توقع الاتجاهات مستقبلاً، وتطوير منتجات تأمينية تلبي حاجات العملاء بكفاءة وسرعة في آن معاً. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروسان والمومني (2022)، ودراسة

Ghalenoei et al.(2023)

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الحساسية في شركات التأمين الاردنية. وهذا يفسر بأن شركات التأمين الأردنية لديها القدرة على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وبالتالي هي اكثر حساسية لمؤشرات السوق وتعديل استراتيجياتها وفقاً لذلك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو زيادة والزين (2021) حيث توصلت الدراسة لوجود تأثير له دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، لبعده الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، واتفقت أيضاً مع دراسة البشاشة والمري (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في البنوك التجارية القطرية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الاستجابة في شركات التأمين الاردنية. وهذا يفسر أن شركات التأمين الأردنية تتمكن من الاستجابة بسرعة في حال وقوع احداث مفاجئة وغير متوقعة، والتعامل معها بكل مرونة وفعالية، واتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث ازمة اقتصادية أو كارثة طبيعية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Boonlua et al.(2022). و دراسة Fitriati et al. (2020).

4-2-1-3: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية، حيث ارتفعت قيمة تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية بنسبة (10%)؛ (1.2%)؛ ويفسر هذا أن التحول الرقمي تأثير على هذه العلاقة وان كان محدوداً فإنه مرشح للزيادة، فقد يكون لنضج التحول الرقمي مستقبلاً أو مواكبة التحولات الرقمية أثر في تحسين العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2023)، ودراسة كريم وعبود (2023)، والتي بينت كل من الدراستين أن مستوى التحول الرقمي كان فيهما مرتفع.

رابعاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية، حيث ارتفعت قيمة تأثير عدم التأكد البيئي في العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية بنسبة (1.2%)؛ ويفسر هذا أن لعدم التأكد البيئي تأثير على هذه العلاقة وان كان محدوداً فإنه مرشح للزيادة، فقد يكون لتعدد وتعقد المتغيرات البيئية دور في زيادة عدم التأكد البيئي وبالتالي اثر في العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية، حيث انفقت هذه النتيجة مع دراسة رشيد (2023).

خاتمة الفصل الرابع

تضمن الفصل الرابع عرضًا لنتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث احتوى اختبار فرضيات الدراسة و(الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة)، وصف لأبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، الإبداع، تحمل المخاطرة)؛ وصف لأبعاد المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية (السرعة، الحساسية، الاستجابة). النتائج المتعلقة بمتغير التحول الرقمي، النتائج المتعلقة بمتغير عدم التأكد البيئي.

عرض ومناقشة اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ومناقشتها. ويحصل الجدول رقم (51) نتائج اختبار الفرضيات.

جدول (51)

جدول نتائج اختبار الفرضيات

الرقم	الفرضية	النتائج
1-	فرضية الدراسة الرئيسية	<p>1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده (السرعة، الحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية.</p> <p>2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في السرعة في شركات التأمين الأردنية.</p> <p>3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الحساسية في شركات التأمين الأردنية.</p>

		<p>4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية.</p>
-2	الفرضية الرئيسية الثانية	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحويل الرقمي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.</p>
-3	الفرضية الرئيسية الثالثة	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.</p>

الخاتمة العامة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة ومفاجئة مما يؤثر على الشركات والمنظمات، خصوصاً من ناحية التطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة، الامر الذي يتطلب منها مواكبة هذه التطورات من خلال رؤية مستقبلية ثاقبة، وتخطيط بعيد المدى، وتطوير ادارات بشرية كفوة تتميز بتفكير ريادي ثاقب جريء عماده التوجه الريادي والابداع وسباق لاغتنام الفرص قبل الآخرين و ذلك من اجل ان تبقى المنظمة في المقدمة خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة والشرسة لا سيما في القطاع الخاص. ان وجود خطط بديلة واستراتيجيات جاهزة في حال تعرض المنظمة لأي طارئ، امر مطلوب لا سيما أن كانت البيئة المحيطة بالمنظمات غير مستقرة ومضطربة. وهذا يدل على رشاقة استراتيجية إيجابية ومطلوبة، لتفادي أي خسائر قد تؤثر على الشركة او المنظمة. وفي هذا السياق ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، جاءت فكرة البحث وموضوع الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة المتمثلة في:

السؤال الرئيس: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية في ظل التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة ؟

حيث ينبثق عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في الأسئلة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل المخاطرة) في السرعة في شركات التأمين الأردنية ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الحساسية في شركات التأمين الأردنية ؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الاستجابة في شركات التأمين الأردنية ؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات

التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية كمتغير معدل ؟

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (التفكير الاستباقي، والإبداع، وتحمل

المخاطرة) في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات

التأمين الأردنية بوجود عدم التأكد البيئي كمتغير معدل ؟

وقد هدفت الى دراسة أثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود

التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة.

ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بهيكله الاطروحة في أربعة فصول حيث تناول في الفصل

الأول: مدخل لمفاهيم متغيرات الدراسة والتي تمثلت بالمتغير المستقل التوجه الريادي والمتغير التابع

الرشاقة الاستراتيجية والمتغيرات المعدلة التحول الرقمي وعدم التأكد البيئي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبلاستناد على مجموعة من الدراسات

السابقة قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وذلك بهدف معرفة العلاقة

بين متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل التوجه الريادي واباعده (التفكير الاستباقي والابداع وتحمل

المخاطرة) والمتغير التابع وابعاده (السرعة والحساسية والاستجابة) وكل من المتغير المعدل التحولات الرقمية والمتغير المعدل عدم التأكد البيئي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، نبذة عن شركات التأمين الأردنية، مصادر جمع البيانات تمثلت بالمصادر الثانوية (الكتب والأبحاث والمنشورات) والمصادر الأولية في الاستبانة نظراً لكونها الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة كذلك، حيث تم في الجانب العملي اعتماد المنهج الوصفي، وتم التحليل الإحصائي باستخدام أساليب (SPSS) و(AMOS) الملائمة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والتوصيات)

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الريادي بأبعاده: التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطرة في الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (السرعة، والحساسية، والاستجابة) في شركات التأمين الأردنية.

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي على العلاقة بين التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعدم التأكد البيئي على العلاقة بين التوجه الريادي والرقابة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية.

كما و اكدت الدراسة على أن مستويات التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية والتحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي في شركات التأمين الأردنية جاءت جميعها مرتفعة.

و بناء على النتائج التي توصل اليها الباحث، قام بوضع مجموعة من التوصيات التي نرجو أن تكون مفيدة لقطاع التأمين الأردني بشكل عام والشركات بشكل خاص، والدارسين والمهتمين في هذا المجال.

5-2-4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث توصي الدراسة بما يلي:

1- توجيه إدارات شركات التأمين الأردنية نحو استمرار التأكيد على عناصر التوجه الريادي لما

لها من أثر إيجابي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية؛ وذلك من خلال ما يلي:

أ. تشجيع الموظفين لطرح المبادرات الخلاقة في بيئة العمل من خلال نظام لتبني ودراسة

المبادرات. وذلك من خلال ابتكار برامج قد تساعد في تخفيف الكلف المادية على الشركة،

أو أفكار تساهم في رفع رضا الزبائن وعملاء الشركة وبالتالي زيادة ولاء هؤلاء الزبائن

للشركة.

ب. تنفيذ دورات في موضوعات التفكير الابتكاري، ووضع نظام حوافز لدعم هذه التوجهات.

2- توجيه إدارات شركات التأمين الأردنية نحو تعزيز البنية التحتية الإلكترونية لتحسين ومواكبة

التحولات الرقمية في قطاع التأمين لتعزيز اثر التحول الرقمي في تعديل العلاقة بين التوجه

الريادي والرشاقة الاستراتيجية.

3- توجيه إدارات شركات التأمين الأردنية نحو استخدام برامج التنبؤ الإلكترونية مثل نظم دعم

القرارات لتقليل عدم التنبؤ البيئي في قطاع التأمين لتعزيز أثر التأكد البيئي في تعديل العلاقة

بين التوجه الريادي والرشاقة الاستراتيجية.

4- توجيه الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات حول معوقات عدم التأكد البيئي في قطاع

التأمين الأردني في بيئة الأعمال وأثره في تحسين الميزة التنافسية.

5- توجيه إدارات شركات التأمين الأردنية للقيام بمزيد من التأهيل والتدريب الرقمي لإداراتها

وكافة كوادرها البشرية لرفع كفاءتهم، وتمكين قدرات العاملين لديها من مواكبة التحولات الرقمية،

مما سينعكس إيجاباً على تنافسية الشركة وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها،

وتقليل نفقاتها.

العقبات والمحددات التي واجهت الرسالة:

واجه الباحث بعض العقبات والتحديات والمتمثلة في ما يلي:

- عدم التعاون المطلوب من بعض إدارات الشركات، أو التأخير في ردودها على

الاستبيان، وذلك بسبب التعليمات الداخلية المتبعة في هذه الشركات، والبيروقراطية

التي تحكم عملها. كما كان هناك ضرورة للحصول على موافقات لتوزيع الاستبيان،

بالإضافة إلى تخوف بعض هذه الإدارات من نشر المعلومات نتيجة التنافسية العالية

التي يشهدها قطاع التأمين الأردني. مما أدى إلى استغراق الباحث وقتاً وجهداً

إضافيين، تمثل في مراجعة الشركات عدة مرات للحصول على ردود الشركات، مما

شكل عبئاً على الباحث.

- إقتصار الدراسة على أصحاب الوظائف الإشرافية والقيادية (الوظائف العليا) حيث كان من الصعوبة بمكان الوصول الى بعض أصحاب هذه الوظائف وذلك بسبب انشغالهم معظم الوقت، أو بسبب التسلسل الإداري الطويل للوصول اليهم.
- عدم شمول كافة موظفي الشركات في موضوع الدراسة -حيث إقتصرت على اصحاب الوظائف الاشرافية و القيادية- والذي كان من الممكن لردودهم وآرائهم ان تثري موضوع البحث.

- إقتصرت الدراسة على شركات التأمين الأردنية وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على باقي القطاعات الأخرى.

المساهمة النظرية للبحث: يعتبر التوجه الريادي من المفاهيم الأساسية التي تعزز الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية. ويتجلى هذا التوجه في قدرة الشركات على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، واستغلال الفرص الجديدة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من خلال اعتماد استراتيجيات ريادية تركز على الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر. حيث تصبح شركات التأمين أكثر قدرة على تطوير خدماتها ومنتجاتها، مما يعزز كفاءتها التشغيلية ومرونتها في مواجهة التحديات السوقية.

ساهمت الدراسة بمساهمة نظرية تجلت في بناء اطار نظري عن اثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمعدلات متغيرة.

وتمثلت المساهمة التطبيقية للدراسة بتقديم نتائج مفيدة وغاية في الأهمية لمساعدة متخذي القرار من الإدارات العليا والمتوسطة في شركات التأمين الأردنية من حيث

الريادة والسرعة في اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب بحيث تكون الشركة رائدة وسباقه قبل المنافسين الآخرين وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق والعمل على رفع حصتها السوقية، وكذلك بما يفيد في تعزيز التحول الرقمي في هذه الشركات، واعتماد الرقمنة بشكل عام في هذه الشركات .

الآفاق المستقبلية للدراسة: يقترح الباحث اجراء مزيد من الدراسات حول أثر التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية من خلال تناول متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى تؤثر في هذه العلاقة، مثل البيئة التنافسية، ومستوى التقدم التكنولوجي والثقافة التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر. كما يمكن أن تُركّز الدراسات المستقبلية على قياس أثر التوجه الريادي على أبعاد محددة للرقابة الاستراتيجية، مثل تطوير الابتكارات الخدمية، سرعة اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك حاجة لدراسة هذه العلاقة في سياق مقارنة بين شركات التأمين الأردنية ونظيراتها في الدول الأخرى، لفهم الفروقات الثقافية والبيئية التي تؤثر في نتائج التوجه الريادي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، محمد، ويحي، نهاد، والرفاعي، هالة، (2022)، أثر التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية

في شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، 6(1)، 171-188.

أبو زيادة، زكي عبد المعطي، والزين، إيناس موسى، (2021)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز

التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي، 14(50)، 1-30.

أحمد، محمد، (2023)، التحول الرقمي في النظم المحاسبية للشركات المدرجة في سوق الخرطوم

لألوارق المالية: التحديات الراهنة والحلول المقترحة، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، (2)،

82-106.

ادريس، وائل، والغالبي، طاهر، (2012)، السيناريو والعملية التخطيطية، عمان، الأردن: دار وائل

للنشر والتوزيع.

آل مراد، نجلة، والزيدي، مروة، (2022)، وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الإنتاجية في مدينة الموصل،

مجلة اقتصاديات الأعمال، 3(6)، 51-65

أيوب، مسيخ، (2017)، هو التوجه الرائد في المؤسسات الصغيرة الكبرى-دراسة مبتكرة للمؤسسات الصغيرة في ولاية سكيكدة-الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ب: العلوم الإنسانية، 31(11).

البارودي، منال، (2015)، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ط1، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البشاشة، سامر، والمري، محمد (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، 2-21

بلل، صديق، والمشرقي، أحمد، (2021)، عدم التأكد البيئي كمتغير معدل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8)، 50-77.

بني يونس، أسماء عبد المطلب، (2018)، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي، ط1، عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

النمالي، إيلا، وأحمد، أميرة، (2023)، التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض)، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإدارية، (47)، 102-119.

جاد الرب، سيد، (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة، مصر:
دار الفجر للنشر والتوزيع.

الجيار، سهير، (2018)، القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات
المصرية، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية
المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة - 28/27 يناير، 2018.

حريم، حسين، (2016)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر
والتوزيع.

حمادة، حسام، (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة "بالتطبيق على
البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث
المالية والإدارية، 13(3)، 57-77.

الحياني، نعمان عباس، (2019)، أثر الإبداع والابتكار الإداري في التنمية الاقتصادية في العراق،
مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية الدولية، ع (68)، الجامعة المستنصرية، العراق.

خاطر، سامح، (2019)، أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة الدور المعدل عدم التأكد
البيئي (دراسة ميدانية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر)،
المجلة العربية للعلوم الإدارية، (2)26، 223-263.

الخفاجي، نعمة، والغالبي، طاهر، (2020)، نظرية المنظمة- مدخل تصميم، عمان، الأردن: دار
اليازوري للنشر والتوزيع.

- خليفة، هاني، (2023)، دور مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والنجاح الريادي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 1584-1625.
- الدوبي، تركي، (2023)، قياس التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لاداه قياس التحول الرقمي، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 99(99)، 579-602.
- الدوسري، صالح بن محمد، (2016)، تطوير آدا القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، 63(3).
- رشيد، سعيدان، (2023)، أهمية الإدارة الاستراتيجية في خفيض عدم التأكد البيئي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة البشائر الاقتصادية، 36(10)، 291-314.
- الرواضية، وليد، (2023)، أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 38(4)، 77-116.
- الروبي، حنان، (2023)، تصور مستقبلي لدور الذكاء الاصطناعي ChatGPT في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، دراسات في التعليم الجامعي، 61(61)، 233-250.
- الروسان، محمد والمومني، رهام، (2022)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، 7(2)، 435-457.
- الزعبي، علي فلاح، (2021)، ريادة الأعمال - صناعة القرن الحادي والعشرين، ط2، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

الزهراني، ابراهيم، (2022)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية - دراسة ميدانية

بجامعة القصيم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، 14(1)، 102-117.

السكرانة، بلال، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال، (2012)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

سلامة، جميلة، وبوشي، يوسف، (2019)، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم

القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.

سليم، أمنية. (2024). أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على القطاع

المصرفي المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 34(1)، 144-181.

السلوادي، عبد الرحمن، وغنيم، أسيل، (2022)، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع

التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة ميدانية على شركات

الصناعات الدوائية في فلسطين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،

30(2)، 35-68.

شاوشي، خيرة، وخلوف، زهرة، (2023)، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية،

5(1)، 17-30.

شعيب، محمد، (2021)، دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة

اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(1)، 267-282.

الشميمري، أحمد، والمبيريك، وفاء، (2019)، إدارة الأعمال، الرياض، المملكة العربية السعودية:
العبيكان للنشر والتوزيع.

الشنطي، حمود، والجيار، مدحت، (2021)، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات
الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 130-163.

الشهراني، فيصل سعد. (2024). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية
دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية، المجلة العربية للنشر العلمي، 7(71)،
658-730.

الصقال، أحمد، والطائي، إبراهيم، (2022)، الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي بحث
وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم
الاقتصادية الجامعة، (73)، 49-65.

الصويغي، هند، (2020)، أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة حالة
على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(2)، 1-19.

الضابط، محمود، (2022)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على
المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 27-42.

العال، عنتر، (2019)، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية للجامعات
المصرية- جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، (59)، 256-316.

عبد الله، حاتم، وعبد الله، عبد الله، وصالح، زاهد، (2018)، متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء دراسة تحليلية لآراء عينة من

مديري الأقسام الإنتاجية، تنمية الرافدين، 37(119)، 202-223.

عبد الهادي، تامر، (2017)، التحول الرقمي والتكنولوجيا في الإدارة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عربيات، عمر وقطيشات، مرج.(2024). أثر التوجه الريادي على أداء قطاع الصناعات الغذائية في الأردن الدور الوسيط لإدارة سلسلة التوريد. مجلة كلية السياحة والفنادق، 8(2)، 156-177.

عبدالله، جمال، (2014)، إدارة الأعمال وإدارة ومفاهيم، عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع. العشي، هارون، وبوراس، فايضة، (2019)، مبادئ الإحصاء الوصفي، ط1 عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

العلمي، بن عطا، (2020)، مقارنة إعادة هندسة عمليات كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة، دفا تر السياسة والقانون، 12(2)، الجزائر.

عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 145-164.

الغامدي، سعيد، وطيبه، حسن، (2024)، دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين

المستمر للأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مدرء مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة

جدة، المجلة العربية للإدارة، 44 (1)، 1-16.

القرم، عبير، والخشالي، جار الله، (2022)، القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: المعدل

للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، 12(1)، 21-48.

قنديلجي، عامر إبراهيم، (2017)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية

والإلكترونية، ط7 عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كريم، نوار، وعبود، خلود، (2023)، تكنولوجيا التحول الرقمي في الخدمة التأمينية في شركة التامين

الوطنية وشركة التأمين العراقية العامة / بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية،

18(63)، 68-88.

الكساسبه، محمد، والخالدة، غدير، (2022)، أثر التوجه الريادي في الابتكار في الأردن: دراسة

ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، جملة المثقال للعلوم

الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 9(1)، 121-151.

لعرايجي، إيمان وبوغازي، فريدة، (2020)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق

الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة،

مجلة الاستراتيجية والتنمية الاقتصادية، 10(1)، 304-324.

متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2017)، دور التوجه الريادي في إصلاح دور الجامعات

العراقية ووظائفها دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، مجلة

المنثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(3)، جامعة المنثى.

مسلم، عبد الله، (2020)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط2، الاردن: دار المعتر

للنشر والتوزيع.

المغازي، ابراهيم، (2020)، في سيكولوجية الإبداع: إبداع العبقرية، وعبقرية الإبداع، ط2، القاهرة،

مصر: عالم الكتاب.

مغاوري، هالة، (2016)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي

المصري، مجلة الإدارة التربوية، 10 (10)، 133-174.

مغاوري، هالة، (2016)، تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء

القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، (17)، جامعة عين شمس.

منصور، حمدان ويعكوب، نجوى. (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية

الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)،

375-394.

هلول، عصام، وأبو غبن، أحمد، (2023)، أثر حوكمة الجامعات في التوجه الريادي دراسة تطبيقية

على جامعة الأقصى بغزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 7(1)، 98-132.

يسن، أيمن جمال وعيد، أيمن عادل. (2022). دور التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق

التنافسي بالموانئ البحرية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،

14(1)، 1-26.

- Akhter, Taslima & Ishihara, Toshihiko. (2018). Assessing the Gap between Integrated Reporting and Current Corporate Reporting: A Study in the UK. *International Review of Business*, 18, 137-157. URL: <http://hdl.Handle.net/10236/00027011>
- Alam, S. S., Md Salleh, M. F., Masukujjaman, M., Al-Shaikh, M. E., Makmor, N., & Makhbul, Z. K. M. (2022). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance among Malay-owned SMEs in Malaysia: A PLS analysis. *Sustainability*, 14(10), 6308.
- Al Refaie, A., Sy, E., Rawabdeh, I., Alaween, w. (2016). Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industry, *Journal home: apem journal*, (11), 49-58.
- Al-Azzam, Z, Irtaimah, H, and Khaddam, A. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector, *Journal of Business*, 6(1), 7-15.
- Alderman, d. (2011). Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pien Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon?, 17th, Central Hardwood Forest Conference.
- Amaleshwari, U, Jeevitha, R. (2023). Entrepreneurial Orientation and Circular Business Practices: A Conceptual Framework, *Journal of Management & Public Policy*, 14(2), 16-26 ISSN 0976-0148 (Online) 0976-013X (Print) DOI: <https://doi.org/10.47914/jmpp.2023.v14i2.003>

- Assaf, H. (2023). The Role of Digital Transformation in Education in the Development of Digital Culture among Female Public-School Students and the Obstacles They Encounter from Their Teachers' Point of View, *Dirasat: Educational Sciences*, 50(2), 463–476.
- Ato Sarsah, S., Tian, H., Dogbe, C. S. K., Bamfo, B. A., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 551-570
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept, *Revue française de gestion*, (5), 175-192.
- Boonlua, S., Gan, C., Palasak, S., Chuwiruch, N.(2022). Strategic Agility Determinants: Achieving Organisational Goals in the ECommerce Business, Thailand, *Journal Of Algebraic Statistics* ,13(3), 4747 – 4761.
- Boso, N., Story, V. , and Cadogan, J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy, *Journal of business Venturing*, 28(6),708.
- Brouthers, K., Nakos, G., and Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1161-1187.
- Carnes, C. M., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Chirico, F., & Huh, D. W. (2022). Leveraging resources for innovation: The role of synchronization.

Journal of Product Innovation Management, 39(2), 160–176.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12606>.

Ciampi, f., Demi, s., Magrini, a., Marzi, g. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation, Journal of Business Research, 123, 1-13

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., and Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. IEEE Transactions on Engineering Management, 1(1), 1-18.

Climent M., Garcia R., & Zeng J. (2019). Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance, Journal Sustainability, 11(3), 1-15.

Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., and Hans, D. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity, Personnel Review, 43(4), 536-552.

Dandan, D., Guangyi, X., and Chuanyan, Q. (2023). Influence of employees' perception of digital transformation meaning on work engagement and well-being, Social Behavior and Personality: an international journal 51(9), 1-13.

Danook, A., and Almejdhab, F. (2022). Strategic orientation as an approach to activate the Entrepreneurial performance of organizations / Kirkuk Cement Factory as a model, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(60), Part (1), 501-520.

- Denning, S. (2017), The next frontier for Agile: strategic management, *Strategy and Leadership*, 45(2), 12-18.
- Dess, G., Pinkham, B., and Yang, H. (2011). Entrepreneurial Orientation: Assessing the Construct's Validity and Addressing Some of its Implications for Research in the Areas of Family Business and Organizational Learning, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1077-1090.
- Djaja, I., and Arief, M. (2015). The Impact of Dynamic Information Technology Capability and Strategic Agility on Business Model Innovation and Firm Performance on ICT Firms, *Advanced Science Letters*, 21(5), 1225-1229.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute, *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-14.
- Ekman, P., Dahlin, p., Keller, C.(2021). *Management and Information Technology After Digital Transformation Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology*, 1ED ,Taylor and Francis.
- El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit, *Journal of Management Studies*, 56(4), 758–787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>.

- Fitriati, T. K., Purwana, D., Buchdadi, A. D., & Subagja, I. K. (2020). Entrepreneurial orientation and SME performance: Dynamic capabilities as mediation study on SMEs in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 74-89.
- Francis, David L. (2020). *Exploiting Agility for Advantage*, Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Ghalenoei, M., Chapari, L., Hojabrnia, Z., and Alam, Z. (2023). Scenario Planning of the Future of Strategic Agility in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran, *Journal of New Studies in Sport Management*, 4(1), 727-739. doi: 10.22103/jnssm.2022.20138.1123.
- Gliem, J. and Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, In *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education*. Columbus, OH.
- Gujarati. D, Porter. D, and Gunasekar. S. (2017). *Basic Econometrics* (5th ed). USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Haider, S. H., Asad, M., & Fatima, M. (2017). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Manufacturing Sector Small and Medium Scale Enterprises of Punjab Pakistan, *European Business and Management*, 3(2), 21-28.

- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham. R, L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed): Cengage Learning EMEA.
- Hijjawi, G. S., & Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Impact of strategic agility on business continuity management (BCM): The moderating role of entrepreneurial alertness: An applied study in Jordanian insurance companies. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 155-155.
- Hina, S. M., Hassan, G., Parveen, M., & Arooj, S. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on firm performance through organizational learning: The moderating role of environmental turbulence. *Performance improvement quarterly*, 34(1), 77-104.
- Hoque, A. (2018). The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture, *International Journal of Data and Network Science*, 2(1), 1-14.
- Hossain, Md., and Asheq, A.(2019). The role of entrepreneurial orientation to SME performance in Bangladesh, *International Journal of Entrepreneurship*,23(1),1-7.
- Jansen, J., Fourné, S., and Mom, T. (2014). Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets, *California Management Review*, 56(3), 13–38.
- Kale, E., Aknar, A., and Basar, O. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility, *International Journal of Hospitality Management*, (78), 276–283.

- Khan, M. A., Zubair, S. S., Rathore, K., Ijaz, M., Khalil, S., & Khalil, M. (2021). Impact of entrepreneurial orientation dimensions on performance of small enterprises: do entrepreneurial competencies matter?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1943241
- Khoshnood , N. and Nematizadeh , S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229
- Kollmann & Stöckmann.(2014). Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38, 1001-1026.
- Kothari, C. R.(2013). *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International (P) Limited, Publishers.
- Kraus, S., Rigtering, C & Hosman, V. (2012) .Entrepreneurial Orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, *Review Management Science* 6, 161–182.
- KRISNANTO, A., SURACHMAN, S., ROFIATY, R., and SUNARYO, S.(2023). The Role of Marketing and Digital Marketing Capabilities: Entrepreneurial Orientation on the Marketing Performance of Public Enterprises, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, (82), 92-107.
- Krisnanto, A., Suracman, S., Rofiaty, R., and Sunaryo,S.(2023). The Role of Marketing and Digital Marketing Capabilities: Entrepreneurial Orientation on the Marketing Performance of Public Enterprises, (82), 92-107.

- Lin, z., Jiang, m., Wang, x.(2022). Joint influence of R&D strategy and environmental uncertainty on innovation performance: Insight from transaction cost economics, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 39(4), 396-412.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process, *Journal of management*, 26(5), 1055-1085.
- Musawa MS, & Ahmad K. (2019). Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Moderating Role of Competitive Environment. *J Glob Econ* 7: 328.7:1. <https://doi.org/10.4172/2375-4389.1000328>.
- Nabatchian, G., Moosavi, S., and Safania, A. (2014). Reviewing the relationship between organizational agility and job satisfaction staff in the ministry of youth affairs and sports Iran, *International Journal of Modern Communication Technologies and Research*, 2(2), 10-13.
- Nkuda, M.(2017). Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings, *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1),1-13.
- Nwankwo, C. A., Eze, U. S., & Kanyangale, M. I. (2022). Effect of entrepreneurial orientation on performance of agro-processing small

- and medium enterprises in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 1-14.
- Oni, O., Agbobli, E. , & Iwu, C. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region Northwest province South Africa, *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 63-71.
- Onikoyi, I.A., & Fetuga, O.M. (2023). Impact of Entrepreneurial Orientation on Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, *Economic Insights – Trends and Challenges*, 12(3), 1-17. <https://doi.org/10.51865/EITC.2023.03.0>
- Owusu-Tucker, E. and Stacey, P.(2018). An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility with the banking industry, Presented at the Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-51), Hawaii, 3rd-6th January 2018.
- Panda, S and Rath, S. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises, *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5): 751-773.
- Penny, K. I. (1996). Appropriate critical values when testing for a single multivariate outlier by using the Mahalanobis distance, *Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics)*, 45(1), 73-81.
- Perkin, N., and Abraham, P. (2021). Building the agile business through digital transformation, Second Edition, CPI Group (UK) Ltd.
- Radwan, H., Zeidan, A., and Elbasuony, H. (2021). The Impact of Digital Transformation on Internal Audit, *International Journal of Instructional Technology and Educational Studies*, 2(4), 24-27.

- Report, R. (2015). Environmental Uncertainty: An Empirical Study of Thai Automotive Industry, *Journal Applied Economics Letters*, 24, (2).
- Rogers, D.(2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Illustrated edition, Columbia Business School Publishing.
- Putra, I., Wiagustini, N. L. P., Ramantha, I. W., & Sedana, I. B. P. (2021). Financial sustainability based on resource based view theory and knowledge based view theory. *Academic of Accounting and Financial Studies Journal*.
- Sefnedi, Utami, W., and Fernanda, B. (2023). The mediating effect of strategic competitive advantage on the relationship between entrepreneurial orientation and marketing performance, in *The Third Economic, Law, Education and Humanities International Conference*, KnE Life Sciences, 256–263. DOI 10.18502/kss.v8i13.13762.
- Shah, S., & Ahmad, M. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(5), 551-572. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2018-0038>.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Sun, W. and Price, j. (2016). The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility, *European Journal of Marketing*, 50(7), 1209-1238.

- Taşgit, Y., Horuz, I., Kömür, T., and Yavuz, A. (2023). The Mediating Role of Strategic Capability in the Relationship between Strategic Awareness and Strategic Agility, *Sosyoekonomi*, 31(55), 297-320.
- Teichert, R.(2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673–1687.
- Tsilionis, K., & Wautelet, Y. (2022). A model-driven framework to support strategic agility: Value-added perspective. *Information and Software Technology*, 141, 106734.
- Vagnoni, E., and Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment", Emerald Group Publishing Limited, 18(6), 1-24.
- Verina, N.; Titko, J. (2019). Gital Transformation: Conceptual Framework, Digital transformation: conceptual framework, International Scientific Conference Contemporary Issues In Business, Management And Economics Engineering, 2019, 9–10 May 2019, Vilnius, Lithuania.
- Wales, W. J., Covin, J. G., Schüller, J., & Baum, M. (2023). Entrepreneurial orientation as a theory of new value creation, *The Journal of Technology Transfer*, 48(5), 1752-1772.
- Walters, L., Balint, P., Stewart, R., Desai, A. (2012). *Wicked Environmental Problems Managing Uncertainty and Conflict*, Island Press.
- Wang, M & Fang, S. (2012). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (4), 311-323.

- Wheelen, L. & Hunger, D., Hoffma, A., and Bamford, C. (2016). Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability, 14th ed., Pearson Education Inc.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. Human Resource Management Review, 30(1), 100696.
- Zhao , Y., Li , Y., and Chen, B. (2011). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China, Journal Of Entrepreneurship Theory and Practice , 3(11), 293-317.

الاتحاد الأردني لشركات التأمين (<http://www.joif.org>).

بورصة عمان www.ase.com.jo/ar

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبيان



تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان: " اثر التوجه الريادي في الرشاقة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة". ولهذا الغرض أعد الباحث أداة لجمع المعلومات من مجموعة من شركات التأمين الأردنية. ونظراً لثقتنا الكبيرة بكم واهتمامكم الكبير بخدمة البحث العلمي، نرجو منكم تكرمًا ملء الاستبانة. إن البيانات التي سيتم جمعها ستكون حاسمة ومهمة لنجاح هذا العمل. نأمل منكم الدقة في الإجابة على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة. بجانب الفقرة التي تعبر عن قناعتكم، شكرًا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

الباحث/ عماد العقيل

جامعة صفاقس - تونس

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف

إدارة الأعمال - مرحلة الدكتوراه

0785405400

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

يرجى اختيار الإجابة المناسبة من خلال وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

(1) النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر:

☐ 18 - أقل من 25 سنة ☐ 25 - أقل من 35 سنة ☐ 35 - أقل من 45 سنة
☐ 45 - أقل من 55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة

(3) المستوى التعليمي:

☐ دبلوم متوسط أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

(4) الموقع الوظيفي الحالي:

☐ مدير عام ☐ رئيس تنفيذي ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم

☐ نائب/مساعد مدير

(5) عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات - أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة و أبعادها

المتغير المستقل (التوجه الريادي): استراتيجيات الشركة لتحقيق الميزة التنافسية في السوق بين المنافسين، من خلال خلق وتحفيز بيئة الإبداع لموظفي الشركة، وتبني الاستباقية في دخول الأسواق الجديدة والمحتملة، والاستعداد للمخاطرة في البيئة التنافسية.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: التفكير الاستباقي						
1	تبادر الشركة في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية مقارنة مع المنافسين.					
2	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية باستمرار.					
3	تبحث الشركة باستمرار عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.					
4	تملك الشركة القدرات والتي تؤهلها لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية قبل المنافسين.					
5	تحرص الشركة على استخدام تقنيات وتبني استراتيجيات جديدة.					
6	تمثل فرص السوق التي لم يستهدفها المنافسون إحدى أهم مصادر الميزة التنافسية للشركة.					
البعد الثاني: الإبداع						
7	تتبنى إدارة الشركة الإبداع في عمليات تطوير الخدمات المقدمة للعملاء المستهدفين.					
8	تشجع إدارة الشركة الموظفين الموهوبين على تقديم أفكارهم الإبداعية الجديدة.					
9	تعتمد الشركة على المصادر الخارجية (التغذية الراجعة من الزبائن) والداخلية (آراء موظفي الشركة) في الحصول على الأفكار الخلاقة لتحسين الخدمات.					
10	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين بالأفكار والمعلومات لتطوير الخدمات.					
11	تعمل إدارة الشركة على تطوير العمليات الإدارية من خلال أساليب مبتكرة تكنولوجية حديثة.					
12	تؤمن الشركة أن الإبداع مصدر لتحقيق التميز في أعمالها.					
البعد الثالث: تحمل المخاطرة						
13	تتخذ الشركة إجراءات استباقية للمحافظة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.					

14	تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.				
15	تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر.				
16	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب الموجه نحو السوق.				
17	تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.				

المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية): قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات التي تحيط ببيئة عملها ويتم الحصول على هذه القدرة من خلال استكشافها المستمر والتنبؤ بالمتغيرات المحيطة بها.

الرقم	الفقــــــــــــــــرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
البعد الاول: السرعة						
1	تمتلك الشركة المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.					
2	تمتلك الشركة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة عملياتها وفقا للتغيرات البيئية.					
3	تضع الشركة جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة.					
4	تحرص الشركة على تقديم وتسليم خدماتها في الوقت المناسب.					
5	تحرص الشركة على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة.					
6	تحرص الشركة على السرعة في تنفيذ التغيرات من اجل تلبية رغبات الزبون.					
البعد الثاني: الحساسية						
7	تمتلك الشركة رؤية واضحة حول التحديات المستقبلية التي ستواجهها.					
8	تحشد إدارة الشركة كافة الإمكانيات وتبذل الجهود الحثيثة لضمان البقاء في السوق.					
9	تبذل إدارة الشركة الجهود الحثيثة لضمان النمو والازدهار.					
10	تمتلك الشركة مرونة كافية لإعادة توزيع واستغلال مواردها.					
11	تبذل إدارة الشركة جهود التحسين المستمر.					

					تستفيد الشركة من خبراتها السابقة في تجنب الأخطاء الحالية وتجنب الأخطاء مستقبلاً.	12
البعد الثالث: الاستجابة						
					تتخذ الشركة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها في عصر يتسم بالتغيير.	13
					تبتكر الشركة فرص جديدة تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق.	14
					تتمتع الشركة بقدرة على البقاء في بيئة عمل تتصف بالتغير المستمر.	15
					تتمتع الشركة بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.	16

المتغيرات المعدلة: التحول الرقمي ، عدم التأكد البيئي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التحول الرقمي: وتعرف على أنها عملية شاملة تقوم بها الشركة لدمج وتضمين التقنيات الرقمية الحديثة في أنشطتها كافة، بهدف تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء و تعزيز تنافسية الشركة.						
1	يوجد اهتمام لدى الشركة بالتحول من الاعمال والأساليب التقليدية الى الأساليب الرقمية.					
2	توفر الحوسبة السحابية مرونة عالية لزيادة القدرة الحاسوبية للمنظمة - زيادة السعة التخزينية، زيادة القدرة على معالجة البيانات- استجابة للطلب المفاجئ على الخدمات المقدمة.					
3	يساعد إنترنت الأشياء (وهو مجموعة من الأجهزة التكنولوجية والتطبيقات والتي تتواصل البيانات فيما بينها دون تدخل البشر) الشركة على تحرر الموظفين من قيود المكان والزمان في إدارة الأشياء.					
4	يتيح إنترنت الأشياء للشركة تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.					
5	يساعد إنترنت الأشياء الشركة على خفض التكاليف والانفاق.					
6	تحرص ادارة الشركة على تحديث البيانات الضخمة المخزنة ومواكبة التطورات الحديثة.					
7	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للتواصل مع العملاء بغض النظر عن المكان والزمان.					
8	تستخدم الشركة تطبيقات الهواتف للترويج عن المنتجات الجديدة.					

عدم التأكد البيئي: ويعرف على انه عدم قدرة الشركة على توقع النتائج المستقبلية بسبب تعدد وسرعة متغيرات البيئة التي تعمل فيها الشركة.

1	تملك ادارة الشركة استعدادا للعمل في اصعب الظروف البيئية.				
2	يستطيع المديرون اتخاذ القرارات بالاعتماد على تقديراتهم الشخصية عند حدوث اضطراب بيئي.				
3	في حالة عدم التأكد البيئي و عدم توفر معلومات كافية عن الظروف البيئية لدى الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.				
4	تحرص الشركة على مواجهة نقص المعلومات بفعالية لتتجاوز حالة عدم التأكد البيئي.				
5	تجري الإدارة تحليل ومراجعة دورية لكافة الفرص المحتملة.				
6	تحرص الادارة على مشاركة الموظفين في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية..				
7	تضع الشركة توقعات محتملة للمتغيرات التي تتصف بعدم الثبات.				
8	تستهدف عملية التحسين و التطوير المستمر تدعيم قدرة الشركة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي.				

ملحق رقم (2)

أسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. بهجت الجوازنة	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
2.	أ.د. رياض أبا زيد	أستاذ	إدارة عامة	جامعة آل البيت
3.	أ.د. خالد أبو الغنم	أستاذ	نظم معلومات ادارية	جامعة عمان العربية
4.	د. سحر أبو بكر	مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
5.	د. هائل السرحان	مساعد	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
6.	د. احمد البلوش	مساعد	موارد بشرية	جامعة عمان العربية
7.	د. مشهور محارمه	مشارك	إدارة مصارف	جامعة البلقاء التطبيقية
8.	د. محمد المعاينة	مساعد	إدارة عامة	جامعة آل البيت

ملحق رقم (3)

كتب تسهيل المهمة

- كتاب تسهيل مهمة من الجامعة

FSEGSFAX



كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفافس
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION DE Sfax
FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT OF Sfax

إلى السيد المدير العام
بشركات التأمين الأردنية

الموضوع: حول الحصول على معطيات تتعلق بأطروحة دكتوراه

تحية طيبة،

وبعد يشرفني إعلامكم أن الطالب عماد عقيل عبد الحافظ العقيل صاحب جواز السفر العدد R282762 والمعرف الوحيد JO220083 مرسم لأعداد أطروحة الدكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفافس (ترسيم ثاني في علوم التصرف: إدارة أعمال) للسنة الجامعية 2023- 2024 ويعلق موضوع أطروحته:

" أثر التوجه الريادي في الرقابة الإستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات معدلة "

لذا نلتبس منكم التفضل بدعوة مصالحكم لمساعدته على التقدم في إنجاز بحوثه الجامعية من خلال النظر في تمكين المعني بالأمر من المعطيات المتاحة.


وتفضلوا بقبول فائق عبارات الاحترام والتقدير...

العميد
يونس بوجليل

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Route de l'Aérodrome
BP 1088 - 3018 Sfax - Tunisie
T : 216.74.278.777 F : 216.74.279.139
E : contact@fsegsfax.tn

١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠١١١٢١٣١٤١٥١٦١٧١٨١٩٢٠٢١٢٢٢٣٢٤٢٥٢٦٢٧٢٨٢٩٣٠٣١٣٢٣٣٣٤٣٥٣٦٣٧٣٨٣٩٤٠٤١٤٢٤٣٤٤٤٥٤٦٤٧٤٨٤٩٥٠٥١٥٢٥٣٥٤٥٥٥٦٥٧٥٨٥٩٦٠٦١٦٢٦٣٦٤٦٥٦٦٦٦٧٦٨٦٩٧٠٧١٧٢٧٣٧٤٧٥٧٦٧٧٧٨٧٩٨٠٨١٨٢٨٣٨٤٨٥٨٦٨٧٨٨٨٩٩٠٩١٩٢٩٣٩٤٩٥٩٦٩٧٩٨٩٩١٠٠

- كتاب تسهيل مهمة من الاتحاد الأردني لشركات التأمين


الاتحاد الأردني لشركات التأمين
Jordan Insurance Federation

إشارتنا : أ/ 2024/5/126
التاريخ : 2024/5/20

السادة شركات التأمين الأعضاء المحترمين

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: تعبئة استبيان دراسة علمية حول " أثر التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد المبني كمعدلات متغيرة"

أرجو أن تدرج في أدناه الاستبانة الإلكترونية الواردة للاتحاد بتاريخ 2024/5/19 من الباحث السيد/ عماد عقيل عبد الحافظ العقيل، حول موضوع أثر التوجه الريادي في الرقابة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية بوجود التحولات الرقمية وعدم التأكد المبني كمعدلات متغيرة".

رأجبن التكرم من شركات التأمين الزميلة التعاون مع الباحث من خلال إمكانية قيام عدد من الزملاء المعنيين بموضوع الدراسة من كل شركة بتعبئة الإستبانة من خلال زيارة الرابط الإلكتروني أدناه وذلك بموعد أقصاه يوم الأحد الموافق 2024/5/26:


<https://forms.gle/3ur7i6mj8WMRUBd38>

في حال وجود أي استفسار يمكنكم الإتصال مع الباحث مباشرة السيد/ عماد عقيل عبد الحافظ العقيل على الهاتف الخليوي رقم 0785405400 الوارد بكتابتنا، ووفقاً لما تم الإتفاق عليه مع الباحث، سيتم تزويد الاتحاد الأردني لشركات التأمين بنسخة من نتائج هذه الدراسة التي سيتم مشاركتها مع شركات التأمين الزميلة للإستفادة منها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

د. مؤيد الكلوب
الرئيس التنفيذي



نسخة:
- الدوائر المعنية في الاتحاد.

Tel	+ 962 6 568 9266	P.O.Box	1990 Amman 11118 Jordan	www.jif.jo
Fax	+ 962 6 568 9510	Email	info@JIF.jo	