

# أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي

دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية

إعداد

تغريد محمد سليمان بريخ

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر / 2010 م

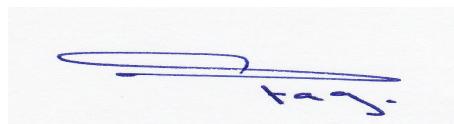
# تفويض

أنا الموقع أدناه "تغريد محمد سليمان بربخ" أفوض جامعة الشرق الأوسط

بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية

بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: تغريد محمد سليمان بربخ



التوقيع:

التاريخ: 27 / 1 / 2011 م

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تحفيظ السيناريو ودور التوجه  
الريادي : دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية

وأجيزت بتاريخ 20 / 12 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة	المتوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	رئيساً
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	مشرفاً
الدكتور زعبي محمد الزعبي	عضوأ خارجياً

# شكر وتقدير

بفضل الله ومنتـه ، بمسـانـدة الأـهـل والأـصـدـقـاء ، بـتـعاـونـ الزـمـلـاء ..... قد من الله  
سـبـحـانـهـ وـتـعـالـىـ عـلـيـ بـأـنـ أـتـمـمـتـ كـتـابـةـ رسـالـتـيـ ، وـاـنـهـ لـاـ يـسـعـنـيـ إـلـاـ أـتـقـدـمـ بـجـزـيلـ الشـكـرـ  
وـالـعـرـفـانـ إـلـىـ صـاحـبـ الـعـلـمـ إـلـىـ الأـسـتـاذـ الدـكـتـورـ مـحـمـدـ عـبـدـالـعـالـ النـعـيمـيـ الـذـيـ اـشـرـفـ عـلـىـ  
رسـالـتـيـ وـالـىـ أـسـاتـذـتـيـ فـيـ جـامـعـةـ الشـرـقـ الـأـوـسـطـ .  
وـإـلـىـ الأـسـتـاذـ الدـكـتـورـ كـامـلـ الـمـغـرـبـيـ وـالـدـكـتـورـ زـعـبـيـ الـزـعـبـيـ أـعـضـاءـ لـجـنـةـ المـنـاقـشـةـ  
وـإـلـىـ صـاحـبـةـ الـكـرـمـ الدـكـتـورـةـ سـلـوـيـ السـاـمـرـائـيـ الـتـيـ أـحـاطـتـنـيـ بـرـعـاـيـتـهـاـ وـتـوـجـيـهـاتـهـاـ  
وـأـعـزـ النـاسـ إـلـىـ وـالـدـايـ الـحـبـيـبـيـنـ وـالـىـ إـخـوـتـيـ وـأـخـوـاتـيـ  
وـالـشـكـرـ المـتـواـصـلـ إـلـىـ مـديـريـ السـيـدـ حـسـينـ الجـزارـ عـلـىـ دـعـمـهـ لـيـ طـوـالـ مشـوارـ  
دـرـاستـيـ .

تـغـرـيـدـ مـحـمـدـ سـلـيـمـانـ بـرـبـخـ

## الإهداء

إلى والدي الحبيبين

إلى كل من منحني من وقته لحظه

إلى كل باحث عن العلم وعاشق للحقيقة

إلى كل الأكف البيضاء التي أمسكت بيدي وكانت عوني

وسندي

تغريد محمد سليمان بربخ

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
طـ	قائمة الجداول
مـ	قائمة الأشكال
نـ	قائمة الملاحق
سـ	الملخص باللغة العربية
فـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : المقدمة
3	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) : أهمية الدراسة
5	(4-1) : أهداف الدراسة
6	(5-1) : فرضيات الدراسة
7	(6-1) : حدود الدراسة
8	(7-1) : محددات الدراسة
8	(8-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
11	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
12	(1-2) : المقدمة
13	(2-2) : المنظمة الساعية للتعلم
21	(3-2) : التوجه الريادي
23	(4-2) : تخطيط السيناريو
31	(5-2) : صناعة التأمين في الأردن
34	(6-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
45	(7-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
47	(1-3) : المقدمة
47	(2-3) : منهج الدراسة
48	(3-3) : مجتمع الدراسة وعيتها
48	(4-3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
51	(5-3) : أنموذج الدراسة المقترن
52	(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
54	(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
55	(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
58	الفصل الرابع : نتائج التحليل وإختبار الفرضيات
59	(1-4) : المقدمة
60	(2-4) : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
76	(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة
114	الفصل الخامس : الإستنتاجات والتوصيات
115	(1-5) : النتائج
117	(2-5) : الاستنتاجات
118	(3-5) : التوصيات
120	قائمة المراجع
121	أولاً: المراجع العربية
122	ثانياً: المراجع الأجنبية
127	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
33	سماء الشركات التي تمارس أعمال التأمين حسب نشاطاتها	1_2
49	وصف المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة	1_3
56	معامل ثبات الاسواق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	2_3
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لخلق فرص للتعلم المستمر	1_4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتشجيع الإستفهام والحوار	2_4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3_4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	4_4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	5_4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6_4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لقيادة الاستراتيجية	7_4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجيه الريادي	8_4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لخطيط السيناريو	9_4
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على خطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	10_4
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خلق فرص التعلم المستمر على خطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	11_4

# قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	12_4
83	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	13_4
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	14_4
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير على إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	15_4
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	16_4
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	17_4
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	18_4
92	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خلق فرص التعلم المستمر على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	19_4
93	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع الإستفهام والحوار على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	20_4

# قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / المدول
95	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	21 – 4
96	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	22 – 4
98	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	23 – 4
99	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	24 – 4
101	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية على التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	25 – 4
102	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجّه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية	26 – 4
106	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	27 – 4
107	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر خلق فرص للتعلم المستمر على تخطيط السيناريو بوجود التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	28 – 4
108	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تشجيع الاستفهام والحوار على تخطيط السيناريو بوجود التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية	29 – 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / المدول
109	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية	30—4
110	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية	31—4
111	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية	32—4
112	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية	33—4
113	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تخطيط السيناريو على القيادة الاستراتيجية بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية	34—4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل / الشكل
23	أبعاد التوجه الريادي	1_2
27	تصنيف السيناريو وأنواعه	2_2
51	أنموذج الدراسة المقترن	1_3

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
128	قائمة بأسماء المحكمين	1
129	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

# **أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي**

دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية

**إعداد**

تغريد محمد سليمان بربخ

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور**

محمد عبد العال النعيمي

## **الملخص باللغة العربية**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التامين الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان شملت (55) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية بوجود التوجه الريادي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

1. القيام بدعم المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بخصوص فرص التعلم والتدريب للأفراد العاملين.
2. تعزيز إشراك إدارة شركات التأمين الأردنية الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة.

## **ABSTRACT**

### **The Impact of Learning Organization Characteristics on Scenario Planning and the role of Entrepreneurial Orientation**

An Applied on Jordanian Insurance Companies

Prepared by

Tagreed Mohammad Suleman Barbakh

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the Learning Organization Characteristics on Scenario Planning and the role of Entrepreneurial Orientation on Jordanian Insurance Companies.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (55) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted of (73) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, and multi regression and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

1. There was significant impact of Learning Organization Characteristics (Continuous learning; Inquiry and dialogue; Team learning; Embedded system; Empowerment; System connection and Strategic leadership) on Scenario Planning in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).
2. There was significant impact of Learning Organization Characteristics (Continuous learning; Inquiry and dialogue; Team learning; Embedded system; Empowerment; System connection and Strategic leadership) on Entrepreneurial Orientation in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).
3. There was significant impact of Entrepreneurial Orientation on Scenario Planning in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).
4. There was significant impact of Learning Organization Characteristics (Continuous learning; Inquiry and dialogue; Team learning; Embedded system; Empowerment; System connection and Strategic leadership) on Scenario Planning Under Entrepreneurial Orientation in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Support the managers in Jordanian Insurance Companies about the chances of learning and training of personnel.
2. Promote the involvement of staff in Jordanian Insurance Companies on updated information on competitors, industry general trends and company directions.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة

(2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1) : فرضيات الدراسة

(4 - 1) : أهمية الدراسة

(5 - 1) : أهداف الدراسة

(6 - 1) : حدود الدراسة

(7 - 1) : محددات الدراسة

(8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## ١-١: المقدمة

سبب الإنفتاح الواسع على نشاطات الأعمال في زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وإزدياد إدراك مديرى تلك المنظمات لأهمية وضع الاستراتيجيات الملاعبة، وفهم طبيعة المنافسة، وترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات التي تضمن قدرة الشركات إلى تعظيم الأداء إلى أعلى مستوى ممكن.

فقد أكد (إدريس، والغالبى، 2010: 168) أن جميع المنظمات تحتاج إلى نظام محكم ودقيق للتغذية العكسيّة يجعل منها على إحاطة ودرأة بما قد حدث. فهي بحاجة إلى معرفة ما هو مستوى أعمالها، والإختيار ما بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، فإن المنظمات تحتاج كذلك إلى معلومات حول المستقبل؛ أي بمعنى أنها تحتاج إلى أنظمة تغذية مستقبلية.

وقد بين (Mintzberg, 1994: 375) أنه عندما يتم رؤية الأمر كطريقة للنظر في البيئة الخارجية، فإن بعض الأساليب غير الكمية مثل بناء السيناريو تستخدم ليس للتحديد والتنبؤ ولكن ببساطة لتفسير وتوضيح ما الذي يحدث خارج منظماتهم.

وفي عالم الأعمال المليء بالتغييرات المستمرة، فإنه لا يكفي مجرد وجود التكامل التشغيلي والعملياتي، إذ أن المنظمات تحتاج أيضاً إلى تكامل استراتيجي والذي يتطلب تدارس موضوع التأزر Synergies بين مختلف العمليات. حيث أن تحديد البدائل الاستراتيجية يعتبر من القضايا الرئيسية للمنظمات، والتي تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية

تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال

أعمالها (Pitts & Lie, 1996: 88).

وبهذا، فإن الغالبية من منظمات الأعمال تعامل مع مفهوم السيناريوهات منهجاً

فعالاً في تحقيق التفوق والتميز الاستراتيجي، حيث أصبحت حالة توليد هذه السيناريوهات

للمستقبل منهجاً فعالاً للمنظمات الساعية للتعلم Learning Organization. فالمديرين كمفكرين

حول المستقبل يعالجون المعلومات لاستنباط إتجاهات هذا المستقبل والاستفادة من هذه

الاتجاهات بأفضل الصيغ.

وإسناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر

خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تحطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات

التأمين الأردنية.

## ٢-١) مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحتاج منظمات الأعمال ومنها شركات التأمين مهما كان حجمها إلى التعرف على

ما يدور حولها من تغيرات؛ وما هو النشاط الذي تمارسه اليوم وكذلك يفترض أن يكون

لديها القدرة على الإختيار من بين البديل المتاحة، وهي تتقدم باتجاه مستقبل مليء

بالأحداث والتهديدات. حيث أشار بعض المديرين إلى أن فشل العديد من المنظمات ومنها

شركات التأمين الأردنية يعود لعدم قدرتها على التكيف البيئي وإفتقارها لسيناريوهات

محددة يمكنها من تحقيق التميز وإمتلاكها خصائص تميزها عن المنظمات الأخرى العاملة

في نفس القطاع، وبهذا أشار (Wack, 1985: 139) أن قدرة المنظمات على التعلم يدعمه منهج تخطيط السيناريو لتعزيز وتحسين الأداء على المدى البعيد.

وإسناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة

الأسئلة الرئيسية التالية :

**أولاً:** إلى أي مدى تؤثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

**ثانياً:** إلى أي مدى تؤثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

**ثالثاً:** إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

**رابعاً:** ما مدى الدور الذي يلعبه التوجه الريادي كمتغير وسيط في تعزيز أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

### **(1 - 3) : أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المنظمة الساعية للتعلم و تخطيط السيناريو في قطاع صناعة التأمين في تحقيق التميز عن المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع ، والدور الذي يلعبه التوجه الريادي وهذا ما يتطلب من شركات التأمين من التعرف على التغييرات والتطورات البيئية وتبني استراتيجيات فعالة وبناء السيناريوهات على المدى البعيد .

وحيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي . ومن المحتمل ان تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتعزيز وتحسين قدرة المنظمات على التعليم على المدى البعيد .

### **(4 - 1) : أهداف الدراسة**

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على طبيعة تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية وإلى أي مدى تؤثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في تعزيز أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

١. دراسة أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية.
٢. دراسة أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي
٣. تحديد أثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو.
٤. تحديد أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية بوجود التوجه الريادي.

## (٥ - ١) : فرضيات الدراسة

إسنتاداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية، التي سيجرى اختبارها:

### الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر؛ تشجيع الحوار؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم؛ تمكين الأفراد؛ الربط بالبيئة الخارجية؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

### الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر؛ تشجيع الحوار؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم؛ تمكين الأفراد؛

**الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية** على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

### **الفرضية الرئيسية الثالثة**

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

### **الفرضية الرئيسية الرابعة**

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

## **(1 - 6) : حدود الدراسة**

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي :

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات التأمين الأردنية.

**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة العاملين في شركات التأمين الأردنية من المديرين العاملين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

**الحدود الزمنية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من آذار 2010 ولغاية 30 / 10 / 2010.

**الحدود العلمية:** سيتم الإعتماد على متغيرات خصائص المنظمة الساعية للتعلم، وهي (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) المحددة طبقاً لأنموذج (Watkins & Marsick, 1993). وما يتعلق بتحطيط السيناريو فقد لجأت الباحثة إلى ما حدده الباحث (Chermack & Walton, 2006)، وفيما يتعلق بالتوجه الريادي .(Rauch, et..al, 2009: 761 – 787) (Wang, 2008; 635-657) فقد تم الإعتماد على كل من

### ٧ - ١: محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركات التأمين الأردنية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بخصائص المنظمة الساعية للتعلم ؛ والتوجه الريادي وتحطيط السيناريو.
3. المديرين ونوابهم ومساعديهم العاملين في شركات التأمين الأردنية.

### ٨ - ١: التعريفات الإجرائية

**المنظمة الساعية للتعلم** Learning Organization؛ المنظمة القادره على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتدخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات (Marsick & Watkins, 2004: 354). والتي سيتم قياسها من خلال:

**فرص التعلم المستمر:** والتي تشير إلى الفرص الممنوحة للأفراد العاملين للتعلم والنمو حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

**تشجيع الحوار والاستفسار:** والتي تشير إلى ثقافة الحوار والإستفسار المعتمل بها في المنظمة والتي تمكّنهم من إكتساب مهارات التفكير والتعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع لآراء الآخرين والإستفسار منهم.

**تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:** والتي تشير إلى استخدام فرق عمل معينة للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير والتعاون والتعلم الجماعي.

**أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم:** والتي تشير إلى الانظمة الالازمة لتبادل المعلومات والتعلم وتكاملها مع انظمة العمل في المنظمة.

**تمكين الأفراد:** والمقصود به إعطاء العاملين الصالحيات من مختلف المستويات الإدارية وتوزيع المسؤوليات عليهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.

**الربط بالبيئة الخارجية:** والتي تشير إلى مدى إرتباط المنظمة وفعالياتها بالمجتمع المحيط بها والقيام بالفهم الشامل للبيئة التي تعمل فيها من خلال استخدام المعلومات الناتجة عن التغذية العكسيّة.

**القيادة الاستراتيجية:** وهي القيادة المسؤولة عن المنظمة والتي تتحلى بالخصائص الاستراتيجية المُعبرة عن النظرة المتكاملة البعيدة المدى لمستقبل المنظمة والعاملين فيها.

**التوجه الريادي** Entrepreneurial Orientation؛ توجه استراتيجي تتبناه الإدارة العليا ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي

المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين (Wang, 2008; 635-657).

**تخطيط السيناريو Scenario Planning**؛ ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بآدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات عدم التأكد المستقبلية (Lindgren & Bandhold, 2003).

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

**(1-2) : المقدمة**

**(2-2) : المنظمة الساعية للتعلم**

**(3-2) : التوجه الريادي**

**(4-2) : تخطيط السيناريو**

**(5-2) : صناعة التأمين في الأردن**

**(6-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية**

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

## ١-٢: المقدمة

بات من المعروف أن من خصائص بيئة المنظمات وبخاصة منظمات الأعمال الإضطراب البيئي، والتغيرات المتسارعة، مما فرض على إدارة المنظمات تبني وإعتماد تقنيات ومداخل إدارية معاصرة قادرة على مواجهة التحديات المشار إليها آنفًا. وبعد دخل المنظمة الساعية للتعلم والسيناريوهات إحدى التقنيات الفاعلة في الإدارة والتفكير الاستراتيجي. وبرغم الأهمية الكبيرة لتوجه المنظمات نحو الريادة إلا أن الكتابات العربية للمواضيع السابقة فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية. وأمام هذه التحديات تأقت الحاجة إلى اللووج في مواضيع المنظمة الساعية للتعلم والتوجه الريادي وتخطيط السيناريوهات. وعليه قسم هذا الفصل إلى الحديث عن المنظمة الساعية للتعلم وخصائصها ونماذجها المقترحة من قبل الكتاب والباحثين المتخصصين في مجال المنظمة الساعية للتعلم. ومن ثم الحديث عن التوجه الريادي للمؤسسات، وأخيراً التحدث عن السيناريو وتخطيط السيناريو في منظمات الأعمال.

## 2- (2) المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization

يمكن تعريف المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر؛ لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، 2005). وتبحث المنظمات المتعلمة وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات عملية التعلم المستمر (Knutson, et..al, 2005: 26).

وينظر (Mallet, 1995: 10) إلى منظمة التعلم على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم. وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال (Dewar & Whittington, 2004) في تحديد مفهوم المنظمة الساعية للتعلم بأنها زيادة قدرات المنظمة الساعية للتعلم على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير. وبرى (Marsick & Watkins, 2004: 354) أن منظمات التعلم تتصرف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، وال الحوار، والاعتراف بالتدخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات. في حين يركز (أبو بكر، 2001: 73) في تعريفه للمنظمة الساعية للتعلم على إدارة المعرفة، بقوله أنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكّنها من إكتساب المعرفة الجديدة ونقلها. ويحدد (طويقات، 2010: 13) مفهوم المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمات التقليدية وتمثل في ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، والإبداع والابتكار لدى العاملين، والمرونة العالية للتغيرات البيئية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة التفكير الناقد.

لقد بين (Thomas & Allen, 2006: 123-139) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة الساعية للتعلم وتطبيقاتها والحفظ عليها، إذ أن ما سببته العالمية من نجاح في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيراً من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية (Hughes, 2008: 15-26).

ويبين (الكبيسي، 2004: 121) إلى أن التحول الجوهرى في أساليب العمل أدى إلى تحرك المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكّنها من إدارة التغيير المستمر، وأن زيادة تأثير العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه لإدارتها نحو أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الانتاج، والملازمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لاحتياجات وطموحات العملاء. وإن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واحتراق الأسواق ، وكسب عملاء جدد، وتنمية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين. بالإضافة إلى ذلك فإن الثورة في تكنولوجيا المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم مصادر الثروة بالنسبة إلى العديد من المنظمات وأضحى العنصر البشري

المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة.

ويتضاعف انتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة

الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات،

والمعرفة لازمة لتعزيز الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة

بالميزة التنافسية في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية ( Moilanen, 2001:

.(6-20

وتنظر ( Kelley, et..al, 2007: 206) إلى المنظمة الساعية للتعلم بأنها تتميز بما تقدمه

وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخزنها وتوثيقها، ثم

تفسيرها وتوظيفها وتوليدتها. في حين يؤكد (الكبيسي ، 2004: 114 - 119) أن المنظمة

الساعية للتعلم تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير

والتحليل وال الحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية

التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق

العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة

على التصرف والتحرك بفاعلية.

وتعتبر المنظمة الساعية للتعلم أنموذجاً تنظيمياً مبني على وعد تحريرية مؤكدة،

مثل: تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق

رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويفيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات

التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم، وهي

بهذا توصف بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة وتمتاز بتعظيم الربحية قصيرة

المدى (Alexiou, 2005: 18).

ويذكر (العلي، وقندلجي، 2006) أن المنظمات المتعلمة تتميز بخصائص منها:

شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع ، وشعور كل فرد فيها بأنه يعني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية ، والتركيز على فرق العمل؛ لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عمل الفرد الواحد ، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف ، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة ، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة.

ولعدم وجود تعريف محدد للمنظمة الساعية للتعلم ، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتتحول إلى نظمات متعلمة ، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة الساعية للتعلم التي تعكس وجهة نظر واضعيتها وطريقة تفكيرهم ، ونتائج خبراتهم في هذا المجال ، وفيما يلي عرض لنماذج للمنظمة الساعية للتعلم والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية .

## 1. أنموذج Peter Senge

وضع هذا الأنموذج (Senge) الذي يعد مبتكرًا لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم . وقد وضع (Senge) خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي (Senge, 2006) :

- التفكير النظيمي System Thinking ، وهو مقدرة العاملين في المنظمة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة والمنعقدة لجميع المكونات الفرعية للمنظمة وتفاعلاتها الدينامية ، ويتضمن

أن أي سلوك إنساني هو جزء من عملية نظامية أكبر، وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء، وأن فهم الحدث يستلزم فهم شبكة علاقاته البنية ضمن شمولية مكونات النظام، وكل سلوك هو سبب ونتيجة في الوقت نفسه.

▪ التميز الشخصي Personal Mastery، ويعنى المستوى العالى من الإتقان العملى والإحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الإحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها.

▪ النماذج الذهنية Mental Models، وهي مجموعة الإفتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكهم ومستويات أدائهم وقناعاتهم أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية.

▪ الرؤية المشتركة Shared Vision، وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل والتي تبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة، ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمنظمة.

▪ تعلم الفريق Team Learning، وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها وعبر إمكانيات التعلم الفريقي فيما بينهم أو إقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع.

## 2. النموذج Marsick and Watkins

قدمت كل من Marsick & Watkins عام 1993 أنموذجاً متكاملاً للمنظمة الساعية للتعلم مبنياً على تعريفهم للمنظمة الساعية للتعلم ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة الساعية للتعلم متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتدخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة المنظمة الساعية للتعلم، وهي : خلق فرص للتعلم المستمر؛ وتشجيع الإستفسار والحوار؛ وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ وتمكين العاملين نحو رؤية مشتركة؛ وإنشاء أنظمة المعرفة والتعلم؛ وربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛ والقيادة الإستراتيجية.

## 3. النموذج Redding

و فيه تم إقتراح دليلاً لتقديم المنظمة الساعية للتعلم مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. ويتضمن أنموذج Redding لتقديم خصائص المنظمة الساعية للتعلم ببعدين رئيسيين هما : بعد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم. ويتضمن الأنماذج ست خطوات هي : تحديد الهدف والفائدة ؛ و اختيار إداة التقويم واكتشاف النتائج ؛ وتطوير إستراتيجية المنظمة الساعية للتعلم ؛ و تخطيط مبادرات المنظمة الساعية للتعلم ؛ وتطبيق مبادرات المنظمة الساعية للتعلم (Redding, 1997: 62-66).

#### 4. أنموذج العتيبي AL – Otaibi

قام (AL-Otaibi, 2000: 116) بإعداد نموذج المنظمة الساعية للتعلم بعد أن قام

بمراجعة مفاهيم المنظمة الساعية للتعلم وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم

الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على

أفراد التنظيم ويكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية المنظمة الساعية للتعلم هي :

1. نظام المنظمة ، ويتضمن تسعة متغيرات هي (الهوية؛ والرؤية؛ والاستراتيجية؛

والهيكلية؛ والنظم؛ والأساليب؛ والموفدون؛ والمهارات؛ والأهداف الرئيسية).

2. نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هي (توجيه التعلم وإدارة المعرفة ونشاطات التعلم

ومستواها وتسهيلات التعلم).

3. نظام الثقافة الاجتماعية ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم

الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

#### 5. أنموذج Moilanen

اقتراح (Moilanen, 2001: 6-20) أنموذجًا المنظمة الساعية للتعلم مكون من خمسة

أبعاد رئيسية، هي :

1. نظام القوى الدافعة، ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة

والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل

العوائق التي من الممكن أن تتعارض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

2. تحديد الهدف، ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
3. الإستفهام، يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
4. التمكين، ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
5. التقييم، ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

### 3-2: التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

استخدم مفهوم الريادي Entrepreneur لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التي ترافق الحملات الاستكشافية (Hisrich L, et..al, 2005: 6). ويذكر (جود، 2000: 476 - 477) في هذا المجال عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات التي تتحو نحو التوجه الريادي، وهي:

1. التزام الإدارة العليا، ولا يمكن توقع وجود اي ميل باتجاه قبول الافكار الريادية ما لم تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بمساندة وترويج هذه الافكار، وتدفع نحو تبنيها من قبل الآخرين.
2. مرونة الهيكل التنظيمي، يجب ان يكون الهيكل التنظيمي مرن قادرا على التكيف والتحوير من خلال امتلاك المديرين القدرة على التعامل مع الافكار الريادية، ومنهم الصالحيات اللازمة لذلك، وان يكون لديهم الميل الواضح نحو نقل منظمتهم نحو اللامركزية في ادارة عملياتها.
3. استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة، والتي تشير إلى ان يتمتع الفريق المكلف بمهمة ما بحرية الحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ.
4. التحفيز للمخاطرة، وهي ان تدعم المنظمة التحرك المغامر والجريء من يطرح أفكاراً ابداعية رياضية تتلقها الى واقع جديد.
5. نظام رقابي ملائم، النظام المتشدد يحبط التوجهات الرائدة، ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويحمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب ان يعمل النظام الرقابي في المنظمة

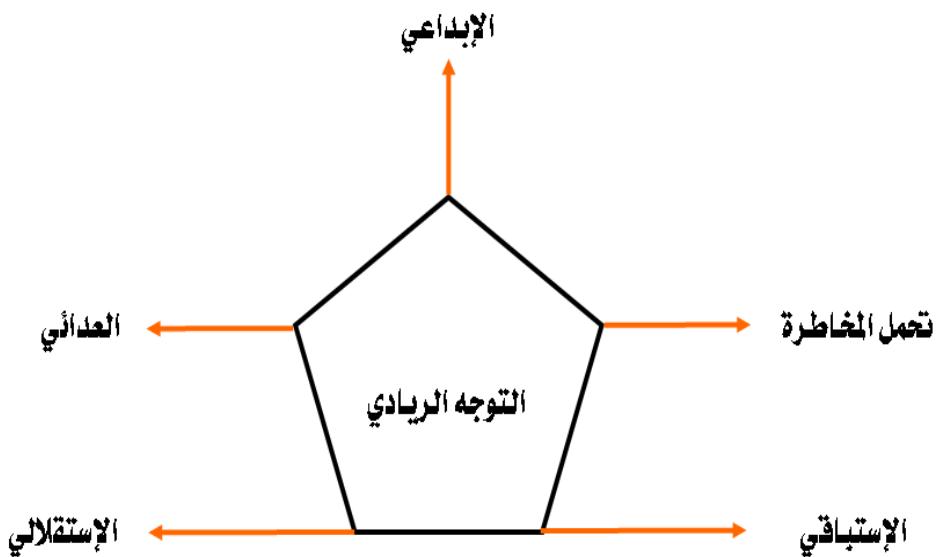
على توفير التغذية العكسية المناسبة ليتمكن المديرون الرواد من التنبو والأخبار عما سيؤول إليه الحال اذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

ويقترح (Covin & Miles, 1999: 48) في هذا المجال ثلاثة اوضاع للريادة المؤسسية الوضع الأول، هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذها، وهو ما يطلق عليه بالغامرة المؤسسية Corporate Venturing. والوضع الثاني، هو دعم الفرد او مجموعة من لافراد نحو تبني فكرة اطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية Intrapreneurship. اما الوضع الثالث، فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الادارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالادارة الريادية Entrepreneurial Management والوضع الريادي Entrepreneurial Orientation والتوجه الريادي Posture Entrepreneurial Strategy Making وبناء الاستراتيجية الريادة Firm-Level Entrepreneurship والادارة الابتكارية الرائدة Innovative Management Pioneering . وبين (Miller , 1983: 771) أن المنظمات ذات التوجه الريادي تتصرف بالابتكارية Innovative ، والمخاطر Risk ، والاستباقية Proactive . وبهذا يصف الوضع الاستراتيجي الذى يتخذه مالكى ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادى والذين يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبو، والاتجاه نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة .

وقد يعتبر التوجه الريادي مركزاً لنجاح الريادة المؤسسية ، فالتوجه الريادي هو مفهوم اساسي في ادبيات ادارة الاستراتيجية ، وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة ، كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية ، ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون في المستوى الاعلى من المؤسسة .(Covin, et..al, 2006: 57)

وتشير ادبيات نظرية المنظمة (Quince & Whittaker, 2003: 1) الى ان الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة ، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي ، ويعزى التوجه الريادي في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة اكثر من مجرد النظر إليه كافعال صادرة عن افراد يمتلكون خصائص وسمات معينة. ووصف (Lumpkin & Dess, 1996: 135 – 172) بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد وأكدوا على أهمية الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي لفهم عملية الريادة برمتها ، والشكل (1-2).

شكل (1-2) : أبعاد التوجه الريادي



Source : Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1:135 - 172.

## 4- (نخطط السيناريو Scenario Planning)

بين (Schoemaker, 1995) أن السيناريو يمثل طريقة منظمة ومرتبة لتصور الواقع المستقبلية الممكنة، والتي يمكن للمنظمة أن تتخذ قرارات بشكل أفضل. وحدد (Lindgren & Bandhold, 2003) السيناريو بأنه ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات عدم التأكيد المستقبلية.

ويشير (Vander Heijden, 1996) إلى أن مفهوم تخطيط السيناريو الذي بدأته مؤسسة Hudson ومعهد (Rand) حيث اعتمدت العديد من المنظمات الاستشارية وغيرها سيناريوهات عديدة كجزء من بنائها الاستراتيجي، وهكذا أصبح تخطيط السيناريو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية. وخلال عقد السبعينيات من القرن الماضي، تأسست مجموعة من المنظمات المختصة بدراسة المستقبل. وقد عملت الكثير من هذه المنظمات على إعتماد تخطيط السيناريو كأداة رئيسة لاستكشاف المستقبل. غير أن عصر تخطيط السيناريو خلال عقد السبعينيات كان قصير العمر. حيث أن تردّي الأوضاع على أثر الأزمات النفطية في منتصف وأواخر السبعينيات أجبر العديد من المنظمات على تقليص كوادرها. غير أن أزمات التخطيط في الثمانينيات أدت إلى تجديد الاهتمام بالكيفية التي يحدث فيها التخطيط، مما أدى بالكثير من المنظمات الاستشارية إلى تطوير منهجيات خاصة بتخطيط السيناريو. كما أن الإضطرابات البيئية والتطورات السريعة، والاهتمام الجديد بإدارة عدم التأكيد وكيفية التعامل معه من خلال تخطيط السيناريوهات، كل هذه الأمور دفعت بجميع المنظمات الاستشارية الرئيسية إلى تطوير منهجياتها الخاصة بالسيناريوهات.

ويحدد (O'Brien, 1995: 7) أن تخطيط السيناريو يمثل طريقة منهجية لتطوير وفحص وإختبار الخطط والاستراتيجيات في اوقات عدم التأكيد على وجه الخصوص، وذلك من خلال إيجاد وتشكيل وتكوين مستقبليات ممكنة ومختبرة. ويورد (Schoemaker, 1995: ) أن تخطيط السيناريو بكونه حقل وطريقة منظمة لتصور مستقبليات ممكنة، يساعد هلى (25) تطوير قابلية المنظمة في التعامل مع بيئتها وملحوظتها بطرق بارعة، وهو بالنتيجة ما يؤدي إلى منظمة متعلمة قوية على المدى البعيد. ويؤكد (Lindgren & Bandhold, 2003: 26-28) بأن تخطيط السيناريوهات هو طريقة تخطيط تُستخدم للتعامل مع حالات عدم التأكيد في بيئات الأعمال المستقبلية. ويدرك (Mintzberg, 1994) بأن تخطيط السيناريوهات هو أداة فاعلة للتخطيط الاستراتيجي المتوسط والبعيد المدى في ظل الظروف غير المؤكدة. كما أن تخطيط السيناريوهات يساعد المنظمات في ترصين الاستراتيجيات ورسم الخطط للجوانب غير المتوقعة، والبقاء على مقربة من الاتجاه الصحيح والتأكد على القضايا الصحيحة والمناسبة. غير أن كتابة السيناريو هي ليست مجرد أداة تخطيط، بل أنها أداة تعلم فاعلة أيضاً. فالتفكير بالسيناريوهات يساعد المنظمات في فهم منطق التطورات وتوضيح القوى التوجيهية والعوامل الرئيسية. فتخطيط السيناريوهات هو تخطيط مستقبلي بدأ الاهتمام به في عصر أصبح فيه التخطيط الاستراتيجي التقليدي متطلباً مسبقاً.

ويشدد (Stauffer, 2002: 3-5) أن هناك خمسة أسباب تدعو إلى الحاجة لخطيط السيناريو في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت آخر، وهي :

1. زيادة التهديدات البيئية والفرص السوقية المتاحة.
2. تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية.

3. الاحتفاظ بالخيارات.

4. النمو المضطرب والبقاء على المدى البعيد في البيئة التنافسية.

5. أعطاء المنظمة فرصة للتدريب.

ويحدد (Lindgren & Bandhold, 2003: 28 - 31) أهمية السيناريوهات بالإشارة إلى أن

السيناريوهات هي أدوات قوية ومؤثرة فعلاً لأسباب عديدة، هي :

■ أن التفكير وفق مدخل السيناريوهات يمثل الطريقة المثلثى لتحقيق المنظمة لأهدافها. وان

الصيغة الروائية أو السردية للسيناريوهات (من خلال الصور والقصص) تجعل منها سهلة

أكثر للحفظ ؛ حيث أن ما يمكن أن تتصوره المنظمة بمقدورها أيضاً الإيمان والإعتقاد به.

■ أن أية مجموعة معينة من السيناريوهات يجب أن تمثل جوانب مستقبلية مختلفة من

الناحية النوعية. فمن خلال إجبار المنظمات على التفكير بإتجاهات مختلفة نوعياً، فإنها

بذلك تدرب قابلياتها على ممارسة التفكير بما لا يمكن التفكير به ، وهكذا تتحسن قدراتها

على التنبؤ بالأحداث غير الإعتيادية.

■ أن بيئات الأعمال المعقّدة وببيئات السيناريوهات يمكن تقليصها والوصول بها إلى حالة

يسيرة من عدم التأكيد يمكن التعامل معها بسهولة.

■ أن السيناريوهات هي سهلة الإيصال والمناقشة. وأن مجموعة السيناريوهات المشتركة

ضمن المنظمة توفر لغة مشتركة ورؤيه عامه من شأنها تبسيط عملية اتخاذ القرار.

من هنا، حدد (Schoemaker, 1995: 30) وعرض السيناريوهات النهائية وضرورة

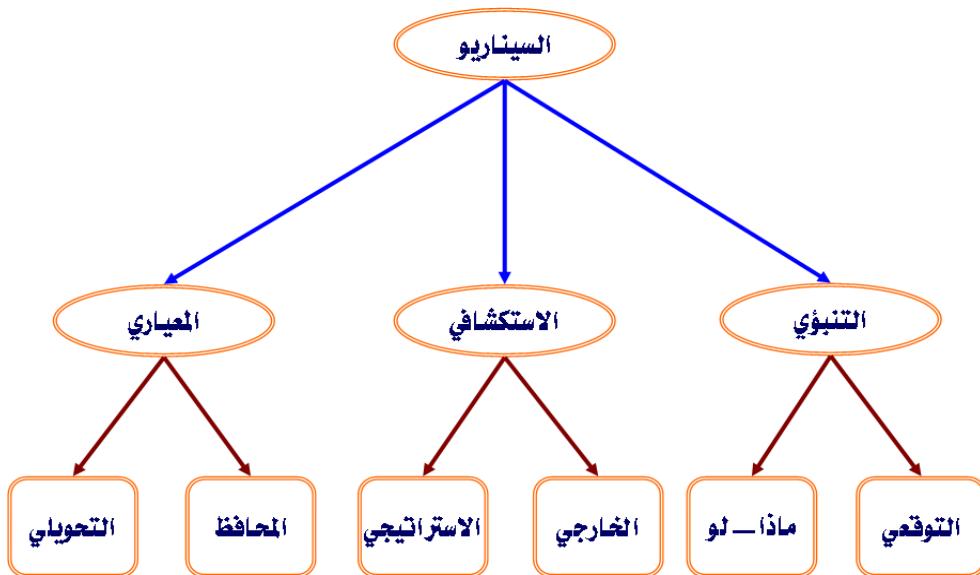
احتواها على ثلاثة خصائص مهمة، وهي :

1. تعكس مستقبل المنظمة.

2. الإرتباط بخريطة فكرية وعمليات المنظمة.
3. من المفترض أن تكون متجانسة ومتماضية داخلياً وتعطي معنى عند تفحص الموجهات في محيطها.

وبهذا الصدد بين (Börjeson, et..al, 2006: 725-730) أن تصنيف السيناريوهات يقع ضمن واحد أو أكثر من التصنيفات الآتية، وكما هو موضح بالشكل (2-2).

**شكل (2-2):** تصميف السيناريو وأنواعه



Source: Börjeson, Lena; Hjöer, Mattias; Dreborg, Karl-Henrik; Ekvall, Tomas and Finnveden, Göran, (2006), "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", *Futures*, 38:723–739.

حيث أن التصنيف الأول يسمى **التنبؤي Predictive**، ويجيب عن السؤال "ما الذي سوف يحدث؟". إذ أن الهدف الأساسي لهذا التصنيف هو محاولة التنبؤ بما سوف يحصل في المستقبل. هذا ويستخدم هذا التصنيف لغايات التخطيط وتبني مواقف جديدة من الممكن حدوثها. وتعد المعلومات التاريخية مكون أساسي لهذا النوع من

السيناريوهات. ويؤكد (Makridakis, et..al, 1998: 3-6) أن السيناريوهات التنبؤية تنقسم إلى

نوعين وهما :

1. التوقع *Forecasts*، والذي يشير إلى مجموعة الظروف التي من المتوقع أن تكون إحتمالية حدوثها كبيرة، إذ أن التوقع يعطي نتيجة مرجعية واحدة يتم الحكم بالإستناد عليها بأن إحتمالية حدوث الحدث عال أو منخفض.

2. ماذا - لو *What-if* ، والذي يكشف عن مجموعة الظروف التي سوف تحدث بالإستناد إلى أحداث مستقبلية قريبة، ويمكن أن تكون هذه الأحداث خارجية أو قرارات داخلية أو كليهما معاً. ويمكن الاشارة إلى أن هذا النوع من السيناريوهات يتضمن مجموعة من التوقعات ، إذ أن الفرق بينه وبين التوقع ليس فقط بدرجة وجود متغير خارجي واحد، وإنما تزويد المنظمة بما قد يحدث سواء على مستوى حدث واحد أو أكثر.

وهناك السيناريوهات الإستكشافية *Explorative Scenarios* ، والتي تشير إلى الإجابة عن السؤال : "ما الذي يمكن أن يحدث؟ *What can happen?*" وتساعد على إكتشاف التطورات التي من المفترض أخذها بنظر الإعتبار، غالباً ما يكون هذا الإستكشاف في الموقف التي يكون فيها بناء السيناريو غامض ويتسم بعدم الوضوح. ويؤكد (Van der Heijden, 1996) أن السيناريوهات الإستكشافية تقسم إلى نوعين وهما:

1. السيناريوهات الخارجية *External Scenarios*، والتي تجيب عن السؤال التالي : "ما الذي يمكن أن يحدث لتطوير العوامل الاستراتيجية؟ *What can happen to the development of external factors?*". حيث أن السيناريوهات الخارجية تركز على العوامل الخارجية عن نطاق سيطرة منظمة الأعمال وهي عادة ما تستخدم في تطوير الاستراتيجية،

وتساعد على تكوين إطار عمل فعال للتطوير والمساعدة في تقييم السياسات والاستراتيجيات. هذا وإن السيناريوهات الخارجية تنتج من خلال مجموعة واسعة من المستهدفات، ومن مزايا هذا النوع من السيناريوهات أنها تعمل على توليد حلول مرنة للتأثير في العوامل الخارجية غير المسيطر عليها.

2. السيناريوهات الاستراتيجية *Strategic Scenarios*، وهي تقوم بدمج مجموعة من المقاييس التي يستخدمها واضح السيناريو مع العمل المرغوب تحقيقه. وتصف المدى المحتمل من تبعات القرارات الاستراتيجية المستخدمة ويركز هذا النوع من السيناريوهات على العوامل الداخلية مع الأخذ بنظر الإعتبار مجموعة من العوامل الخارجية. بالإضافة إلى أن هذا النوع من السيناريوهات يصف تبعات القرارات المعتمدة على التطورات والتغيرات المستقبلية. إذ أن طبيعة الأهداف في هذا النوع من السيناريوهات غير مطلقة إلا أن المتغيرات المتعلقة بالهدف الواحد محددة.

وأخيراً، السيناريوهات المعيارية *Normative Scenarios*، وتمثل التصنيف الأخير من السيناريوهات، والتي تجيب عن السؤال: "كيف يمكن تحقيق المستهدفات المحدورة؟". وتقسم إلى نوعين هما:

1. السيناريوهات الحافظة *Preserving Scenarios*، والتي تجيب عن السؤال: "كيف يمكن تحقيق المستهدفات من خلال التكيف مع الموقف الحالي؟". *How can the target be reached, by Adjustments to current situation?* تكمن مهمة المنظمة الأساسية في تحقيق هدف محدد. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعظيم مستوى الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.

2. السيناريوهات التحويلية *Transforming Scenarios* ، والتي تجيب عن السؤال: "كيف

يمكن تحقيق المستهدفات عندما مستويات الهيكل الحالي تتغير باستمرار أو دائمة التغيير؟

*How can the target be reached, when the prevailing structure blocks necessary*

*changes?*" . إذ أن نقطة البداية في هذا النوع من السيناريوهات تتمثل بتحقيق أهداف

تتميز بأولوياتها العالية للمنظمة.

## ٥-٢: صناعة التأمين في الأردن

لاشك أن للتأمين أثراً أساسياً ومهماً في اقتصاديات الدول ويشكل حاجة ضرورية، لاستيعاب ما يترتب على الإنسان والمجتمعات من أعباء مالية ناجمة عن الأضرار والخسائر التي تلحق بهم سواء ما يتعلق بحياتهم الشخصية أم نشاطاتهم وأعمالهم اليومية أم تلك التي تتعلق بمتلكاتهم. وفي الأردن يُعد قطاع التأمين مهماً لدعم الأنشطة الاقتصادية نظراً لما يوفره من حماية تأمينية لمنشآت البلد الاقتصادية فضلاً عن كونه وعاءً ادخارياً من خلال الأموال المجمدة لديه زيادة على مساهمته في أوجه الاستثمار المختلفة التي تدعم الاقتصاد الوطني. وتشير الوثائق إلى أن البدايات الأولى للتأمين في الأردن كانت في سنة 1946 فقد تم تأسيس أول وكالة للتأمين أسسها "السيد رؤوف أبو جابر" تابعة لشركة الشرق للتأمين المصرية التي كانت قد تأسست سنة 1921 في القاهرة برأس مال مصرى فرنسي مشترك. وفي مرحلة الخمسينيات شهد السوق الأردني نشاطاً ملحوظاً في حقل تأمينات السيارات (حوادث السيارات) والنقل البحري عندما أضطر الأردن إلى تنزيل البضائع في ميناء العقبة، مما أوجد الحاجة إلى قطاع قوي للنقل بالسيارات، ونتيجة للحاجة في توفير التعطيات في هذه المجالات تأسست شركات تأمين أولها "شركة التأمين الأردنية" التي تأسست كأول شركة تأمين أردنية في أوائل الخمسينيات. وخلال الستينيات شهد السوق الأردني تزايداً في عدد شركات التأمين إذ أسست شركة الشرق الأوسط برأس مال قدره 200 ألف دينار ثم تلتها شركة التأمين الوطنية المساهمة.

وأستمر حال القطاع على ما هو عليه خلال مرحلة السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات حيث بلغ عدد شركات التأمين (33) شركة وفرعاً ووكالة منها (23) شركة تأمين

محلية والباقي فروع لشركات أجنبية جميعها يعمل في سوق لا يتجاوز حجم أقساطه (33) مليون دينار. ونتيجة للركود الاقتصادي في أواخر الثمانينات والمنافسة العشوائية في سوق صغير، وتدني أسعار التأمين دون المستوى الفني تعرضت الكثير من الشركات انذاك إلى خسارة الأمر الذي دفع بالحكومة إلى إصدار قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لعام 1984 فقد جاء في المادة (56) منه وقف إصدار رخص جديدة لشركات التأمين وفي المادة (6) فرضت رفع رأس المال شركات التأمين إلى ستمائة ألف دينار وألزمت شركات التأمين بتوفيق أوضاعها، أما عن طريق الدمج أو رفع رأس المال كل ذلك أدى إلى تخفيض العدد إلى (17) شركة تأمين محلية، وشركة تأمين أجنبية واحدة في عام 1987. وأستقر الحال نسبياً لغاية عام 1995 إذ صدر قانون رقم (9) لسنة 1995 الذي فتح الفرصة ثانية لتأسيس شركات تأمين جديدة وأوجب رفع رأس المال شركات التأمين الأردنية إلى (مليوني دينار) التي تمارس أعمال التأمين المباشر و (عشرين مليون دينار) للشركة المتخصصة بأعمال إعادة التأمين. أما الشركات الأجنبية فالزم رفع رأسمالها إلى (أربعة ملايين دينار). وعلى أثر ذلك دخلت إلى السوق (8) شركات تأمين جديدة، وأرتفع عدد الشركات العاملة ليصبح (25) شركة محلية، وشركة أجنبية واحدة، وآخرى تحت التأسيس حتى وصل العدد في عام 2000) إلى (27) شركة تأمين. وفي أوائل سنة (2001) تم إيقاف إجازة شركة تأمين محلية واحدة نتيجة لصعوبات مالية واجهتها وأصبح العدد الكلي لشركات التأمين (26) شركة (عزيز، 2001: 5-6). والجدول (2 - 1) يوضح أسماء الشركات التي تمارس أعمال التأمين حسب نشاطاتها.

## جدول (1\_2)

### أسماء الشركات التي تمارس أعمال التأمين حسب نشاطاتها

نسبة الممارسة إلى المجموع	مجموع النشاطات الممارسة	النشاطات								الشركة	ت
		التأمين على الحياة	التأمين على الممتلكات	التأمين على المركبات	التأمين على المباني	التأمين على المخزون	التأمين على المركبات	التأمين على المركبات	التأمين على المركبات		
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة التأمين الأردنية	1
%43	3	*	*	*	-	-	-	-	-	الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة	2
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة الشرق الأوسط للتأمين	3
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة التأمين الوطنية الأهلية	4
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	الشركة المتحدة للتأمين	5
%71	5	-	-	*	*	*	*	*	*	شركة البحار العربية للتأمين	6
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة التأمين العامة العربية	7
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة القدس للتأمين	8
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة النسر العربي للتأمين	9
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	10
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة دلتا للتأمين	11
%71	5	-	-	*	*	*	*	*	*	شركة الواحة للتأمين	12
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة البرموك للتأمين	13
%71	5	-	-	*	*	*	*	*	*	شركة الأرضي المقدسة للتأمين	14
%71	5	-	-	*	*	*	*	*	*	شركة فيلادلفيا للتأمين	15
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة العرب للتأمين على الحياة والحوادث	16
%71	5	-	-	*	*	*	*	*	*	شركة الاتحاد العربي الدولي للتأمين	17
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة الضامون العرب	18
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة التأمين الإسلامية	19
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	الشركة العربية الألمانية للتأمين	20
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة الأردن الدولية للتأمين	21
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة عمان للتأمين	22
%71	5	-	-	*	*	*	*	*	*	الشركة العربية الأمريكية للتأمين	23
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	المجموعة العربية الأردنية للتأمين	24
%86	6	*	-	*	*	*	*	*	*	شركة الشرق العربي للتأمين	25
%100	7	*	*	*	*	*	*	*	*	شركة جراسا للتأمين	26

## ٥-٢: الدراسات السابقة العربية وال أجنبية

### (أ) الدراسات العربية

— دراسة (النسور، 2010) بعنوان "أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية". هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والعمليات؛ والمعرفة؛ والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز العلوي والقيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

— دراسة (الحواجرة، 2010) بعنوان "مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت إلى بيان مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في الجامعات الأردنية، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. تكونت عينة الدراسة من (179) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وقد توصلت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة الساعية للتعلم تعزيز للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات العمرية. وتوجد فروق دالة إحصائياً بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة الساعية للتعلم تعزيز إلى متغيرات "الجامعات الأردنية، والمؤهل العلمي، والعمر الإداري، وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة، والعمر الإداري.

— دراسة (طويقات، 2010) بعنوان "بناء نموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي: في المصارف التجارية الأردنية". هدفت إلى بناء نموذج لمنظمة التعلم لتحسين أداء المصارف التجارية الأردنية، من خلال تحديد أهم خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم ومستوى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم. تكونت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من المسميات الإدارية (المديرين العامين؛ ونوابهم؛ ومديري الإدارات، ومن بمستواهم) والبالغ عددهم (264)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لخصائص منظمة

التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية. وأنه لا فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعدد سنوات الخدمة في الموقع القيادية. ووجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من التخصص العلمي وللموقع الوظيفي الحالي.

— دراسة (الكسابيه، وآخرون، 2010) بعنوان "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن". إذ هدفت إلى بيان دور وأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة. وقد أجريت الدراسة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن مستوى تطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزاله متواصلاً، وهناك تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار؛ التدريب والتطوير؛ المحافظة على الموارد البشرية) في بناء المنظمة الساعية للتعلم.

— دراسة (زيدي، وآخرون، 2009) بعنوان "المنظمة الساعية للتعلم وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل". هدفت إلى التعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداة في مجال التطوير التنظيمي، وهو مفهوم المنظمة الساعية للتعلم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، كما هدفت إلى تقييم الإمكانيات ذات

الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (211) موظفاً من يعملون في القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. وقد توصلت الدراسة إلى أن أقل أبعاد المنظمة الساعية للتعلم توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار وال الحوار، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة المنظمة الساعية للتعلم بين (3.94 – 3.44).

— دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية". هدفت إلى تحليل اثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث تم قياس التوجه الريادي بخمسة أبعاد تمثلت في البعد الإبداعي والبعد نحو المخاطرة والبعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي. تكونت عينة الدراسة من 66 شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود اثر ايجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

— دراسة (العبابنه والعدوان، 2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية". والتي هدفت التعرف على إتجاهات الإداريين العاملين في البلديات الأردنية تجاه العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي بالإضافة إلى بيان مستوى ممارسة مجالات

التعلم وهي (التفكير النظري ، التمييز الشخصي ، النماذج الذهنية ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي). تكونت عينة الدراسة من (339) مدير يعملون في البلديات الواقعة شمال ووسط الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها ان الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري فسرت 67% من ممارسة التعلم التنظيمي وبالتالي وجود علاقة إرتباط بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة التعلم التنظيمي.

— دراسة (أرشيد، 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية". هدفت إلى تحديد ابرز العوامل المؤثرة في إقامة المشاريع الريادية لدى عينة مكونة من 175 شركة مساهمة عامة أردنية، حيث صنفت الدراسة العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية إلى أربع مجموعات، تمثلت في عوامل خاصة بالمديرين، وعوامل خاصة بالمنظمة، وعوامل خارجية بالإضافة إلى العوامل المعيقة للمشاريع الريادية. وكان من ابرز نتائج الدراسة أهمية العوامل التي تتعلق بالمديرين من حيث الخصائص الفردية والد الواقع وصفات أداء العمل. أما بالنسبة لأبرز العوامل المعيقة في إقامة المشاريع الريادية فقد تمثلت في الصعوبات التسويقية وعدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب.

— دراسة (بني هاني، 2007) بعنوان "أسسیات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن". هدفت إلى بيان مدى توافر أساسيات المنظمة الساعية للتعلم في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وبيان الإختلاف في خصائص المنظمة الساعية للتعلم تبعاً للإختلاف في المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن. تكونت عينة الدراسة من

22 شركة متخصصة بصناعة البرمجيات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في خصائص المنظمة الساعية للتعلم تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن باستثناء الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، والبرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

## (ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Sebora & Theerapatvong, 2010) بعنوان "Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers idea generation, risk taking, and proactiveness". هدفت إلى فحص التأثيرات الداخلية والخارجية على توليد الأفكار وتحمل المخاطرة والتوجه الاستباقي لدى عينة عشوائية من المديرين بلغت (105) مديراً في مصانع تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن توليد الأفكار لدى المديرين يؤثر على نوع المنتج الذي تم إنتاجه، وان هناك علاقة إرتباط دالة بين تحمل المخاطرة وحجم المصنع بالإضافة إلى الدعم المقدم للأفراد الرياديين.

- دراسة (Po, 2010) بعنوان "A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Styles of Second, Third, and Fourth Generation Overseas Chinese and Filipinos in the Philippines". هدفت إلى إجراء تحليل مقارن للتشابهات والإختلافات بين الأنماط الريادية للصينيين والفلبينيين في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك إختلافات في الانماط الريادية بين الصينيين والفلبينيين في الجيل الرابع.

- دراسة (Song, et..al, 2009) بعنوان "The Dimensions of Learning Organization

"Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context

محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة الساعية للتعلم في كوريا من خلال أبعاد المنظمة الساعية

للتعلم المحددة من قبل (Watkins & Marsick, 1997). فقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة

من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من الصناعات الإلكترونية؛ وصناعة

الاتصالات؛ وتكنولوجيا المعلومات؛ وصناعة الإنشاءات؛ والصناعات الخفيفة؛ وصناعة

النفط والغاز؛ والصناعات الكيماوية؛ والتجارة الدولية؛ والتأمين والتمويل. أما عينة الدراسة

فقد تكونت من 1529 فرداً يعملون ضمن هذه الصناعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن

المقياس المحدد من قبل (Watkins & Marsick, 1997) لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم صالح

وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها.

- دراسة (Rauch, et..al, 2009) بعنوان "Entrepreneurial Orientation and Business

". Hدفت "Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future

إلى مراجعة الأدب النظري والعملي فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء

الأعمال. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الوسيطة والتي تؤثر على طبيعة هذه

العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من 53 دراسة جرى تحليلها والتي أشرت أن هناك

علاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة رابطة

بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دور

وسيط ومؤثر في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

- دراسة (Richarda, et..al, 2009) بعنوان "The impact of entrepreneurial orientation"

هدف إلى "on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure

فحص كيف أن خصائص المديرين التنفيذيين تؤثر على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من 579 بنك في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها ان خصائص المديرين التنفيذيين تلعب دوراً مركزاً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

- دراسة (David, 2008) بعنوان "A validation of the learning organization as a

"driver of performance improvement". هدفت إلى بيان ما لأبعاد منظمة التعلم من تأثير على الأداء المالي والمعنوي في شركات تصنيع الاسطوانات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى الاختلافات النسبية في المنافع المتحققـة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، بالإضافة إلى أن الحجم واستقرار البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية لهذه الشركات مكن هذه الشركات من تحقيق أداء عالٍ نسبياً. وبينت الدراسة أيضاً فيما يتعلق بالحجم التنظيمي لهذه الشركات أنه كلما زاد الحجم التنظيمي لها كلما زاد مقدار التعلم داخل هذه المنظمات وبالتالي الأثر على الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن توافر مناخ ملائم للتعلم سيؤدي إلى تحسين العمليات التي تقوم بها هذه المنظمات، وأخيراً، إن تبني مفهوم منظمة التعلم في هذه المنظمات سيؤدي إلى وجود إستراتيجيات تكيفية تؤدي بها إلى الإنتقال نحو الأسواق العالمية.

- دراسة (Wang, 2008) بعنوان "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, "and Firm Performance". هدفت إلى إختبار أثر العوامل الداخلية والخارجية على العلاقة بين التوجه الريادي والاداء. بالإضافة إلى دور التوجه بالتعلم كمتغير وسيط على هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من 213 منظمة بريطانية متوسطة وكبيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التوجه بالتعلم يلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والاداء، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين كلاً من التوجه الريادي والتوجه بالتعلم والاداء.

- دراسة (Li, et..al, 2008) بعنوان "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities "and indigenous firm innovation in transitional China". هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع الشخصي في قطاع النقل الصيني. بالإضافة إلى بيان الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع. تكونت عينة الدراسة من 585 مؤسسة من المؤسسات الصينية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود علاقة دالة بين كلاً من التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع، وأن هناك تأثير دال للمرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع في هذه الشركات.

- دراسة (Lee & Sukoco, 2007) بعنوان "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital". هدفت إلى بيان أثر كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه

رأس المال الإجتماعي في هذا التأثير. تكونت عينة الدراسة من 1000 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على الفاعلية التنظيمية لهذه الشركات، وان رأس المال الإجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه الشركات.

- دراسة (Wright, 2006) بعنوان "Scenario planning: a continuous improvement" هدفت إلى توضيح كيف ان مدخل تخطيط السيناريو لتطوير الاستراتيجية يوجه من قبل العديد من المدخل التقليدية في مجالين رئيسيين، هما السيناريوهات والتي لا يمكن التنبؤ بها في المستقبل أي كتخطيط. ويمكن وصف تخطيط السيناريو كعملية إجرائية بالتركيز بشكل قوي على العملية. والتي يتم مراجعتها باستمرار وتعديلها بالإعتماد على رؤية جديدة وإكتساب معارف جديدة.

- دراسة (Chermack & Walton , 2006) بعنوان "Scenario planning as a development" هدفت إلى تقديم لمحة عامة عن تخطيط السيناريو ومفاهيمه الرئيسية. وقد تم الإعتماد على تصنيف van de Ven and Poole's (1995) للتطوير والتغيير في المنظمات لتقييم تخطيط السيناريو كمدخل للتغيير. وقد اظهرت النتائج أن هناك ثلاثة آثار رئيسية للمهنيين أبرزها أن تخطيط السيناريو يعتبر مدخلاً للتغيير. وتشمل الآثار المترتبة على أن المهنيين من المفترض أن يكونوا على دراية ومعرفة بمارسات تخطيط السيناريو.

- دراسة (Kenny, 2006) بعنوان "Strategy and the Learning Organization: a Maturity Model for the Formation of Strategy" هدفت إلى تطوير نموذج نظري للتغيير

الاستراتيجي والذي يربط التعلم داخل المنظمات بالعملية الاستراتيجية. وقد تم تطوير الأنماذج من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لمواضيع التخطيط الاستراتيجي والتعلم والمنظمة الساعية للتعلم. وقد تم توضيح العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والتعلم داخل المنظمات بإطار نظري. وقد توصلت الدراسة إلى صياغة أنماذج يربط بين الاستراتيجية والمنظمة الساعية للتعلم بالاعتماد على مضمون كل موضوع.

- دراسة (Khadra & Rawabdeh, 2006) بعنوان "Assessment of Development of the Learning Organization Concept in Jordanian Industrial Companies" ، هدفت إلى اختبار تأثير الأداء التنظيمي على تطبيقات الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسية لتطور مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تكونت عينة الدراسة من 41 شركة صناعية عاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم بناء أداة القياس في هذه الدراسة لتعكس طبيعة العلاقة بين تطبيقات التعلم التنظيمي وكل من مقاييس الأداء المالي والتشغيلي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مفهوم المنظمة الساعية للتعلم يمكن توضيحه في بيئه الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكل التنظيمي العمودي؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية.

- دراسة (Kloss, 1999) بعنوان "The Suitability and Application of Scenario Planning" هدفت إلى الكشف عن مدى ملائمة تطوير

السيناريو كأداة تخطيط استراتيجي للجمعيات المهنية الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قامت بإختبار كيف تتم المواجهة بين التخطيط الاستراتيجي والسيناريوهات في العملية التخطيطية. وقد توصلت الدراسة إلى أن منهج تخطيط السيناريو يعد منهجاً واعداً لتوقع تأثير التكنولوجيا والتغيرات البيئية على الممارسات المهنية.

## ٦-٢) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ومجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن والبنوك التجارية الأردنية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في شركات التامين الأردنية.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوّعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت بيان أهمية أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على الأداء المؤسسي، وأثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تخطيط السيناريو على خصائص المنظمة الساعية للتعلم ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التامين الأردنية.
3. من حيث المنهجية: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر أراء الأفراد العاملين في شركات صناعة التامين الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

(5-3) : نموذج الدراسة المقترن

(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

### **(1-3) : المقدمة**

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية. وتحديد أثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو. دور التوجه الريادي في أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية. وقد إستخدمت الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي من خلال إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على الأثر غير المباشر لتأثير تخطيط السيناريو على خصائص المنظمة الساعية للتعلم بوجود التوجه الريادي. وبهذا إشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة المستخدم؛ ومجتمع الدراسة وعيتها؛ ووصف المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة؛ وأنموذج الدراسة المقترن؛ وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ وأخيراً، فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### **(2-3) : منهج الدراسة المستخدم**

يمكن اعتبار هذه الدراسة تطبيقية ، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

### **(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها**

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات التأمين الأردنية من المديرين العامين ونوابهم ومساعديهم والبالغ عددهم (78) من شاغلي الواقع الوظيفية الآتية : (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام). وهو ما يعني أن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة بواقع (3 مسميات وظيفية من كل شركة  $\times$  26 شركة).

تم توزيع (78) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (73)، أي أن خمسة من أفراد عينة الدراسة لم يقوموا بالإجابة عن الإستبانة وبنسبة بلغت (%93.5)، إذ خضعت بكمالها إلى التحليل الإحصائي.

### **(4-3) المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة**

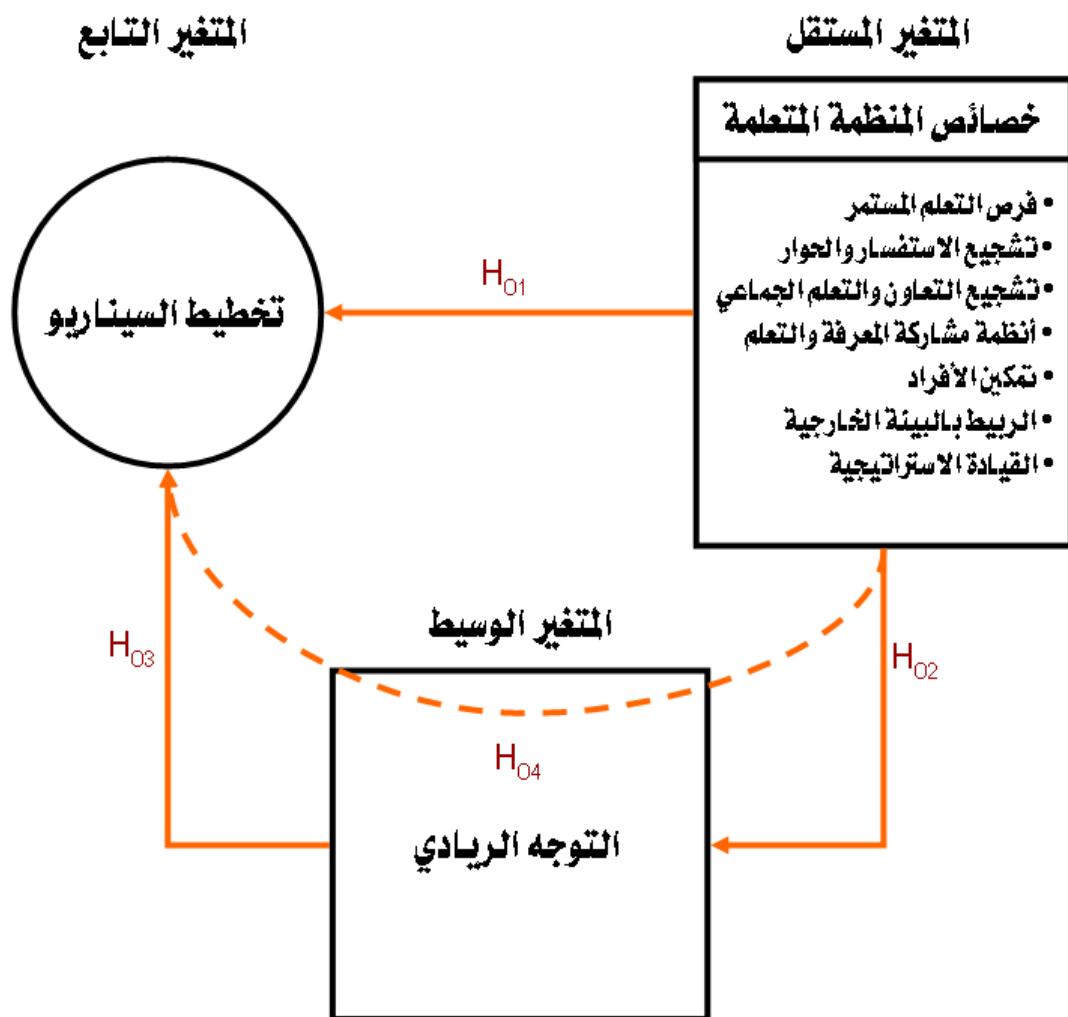
الجدول (3 – 1) يوضح المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ الجنس ؛ المؤهل العلمي ؛ الخبرة العملية ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الإداري الوظيفي).

(3) وصف المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30 سنة فأقل	22	30
		من 30 سنة – 39 سنة	28	38
		من 40 سنة – 49 سنة	16	22
		50 سنة فأكثر	7	10
<b>المجموع</b>				
2	الجنس	ذكور	45	62
		إناث	28	38
<b>المجموع</b>				
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية فأقل	10	14
		بكالوريوس	46	63
		ماجستير أو دبلوم عال	14	19
		دكتوراه	3	4
<b>المجموع</b>				
4	الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	17	23
		من 6 سنوات – 10 سنوات	17	23
		من 11 – 15 سنة	21	29
		أكثر من 16 سنة	18	25
<b>المجموع</b>				
5	التخصص العلمي حسب الشهادة	إدارة أعمال	18	25
		محاسبة	17	23
		مالية ومصرفية	5	7
		اقتصاد	3	4
		حاسوب	4	5
		أخرى	26	36
<b>المجموع</b>				
6	الموقع الإداري الوظيفي	مدير عام	21	28
		نائب مدير عام	26	36
		مساعد مدير عام	26	36
<b>المجموع</b>				

يشير الجدول (3 – 1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمografية لل المستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 90% من المبحوثين هم ممن تتراوح اعمارهم بين أقل من 30 سنة ولغاية 49 سنة. والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وقد بيّنت النتائج أن 62% من افراد عينة الدراسة هم من الذكور والنسبة المتبقية هم من الإناث. وما يتعلّق بالمؤهل العلمي فقد تبيّن ان 63% هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 19% هم من حملة شهادة الماجستير والدبلوم العالي، وأن حملة دبلوم الكلية فأقل بلغوا ما نسبته 14%. وأن 4% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة العملية أن 77% هم ممن تتراوح خبرتهم العملية من 6 سنوات ولغاية أكثر من 16 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن يمتلكون خبرة عملية تقل عن 5 سنوات. وبقدر تعلق الأمر بالتخصص العلمي فقد تبيّن أن 59% هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية بإختلاف تخصصاتها، وأن 5% هم ممن متخصصين بالعلوم الحاسوبية، وأخيراً، أظهرت النتائج أن 36% هم ممن متخصصين بالإختصاصات الأخرى. وأخيراً ما يتعلّق بالموقع الإداري الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 72% هم من نواب المديرين ومساعديهم، وأن 28% هم من المديرين العامين.

## (5-3): أنموذج الدراسة المقترن



(1 - 3) الشكل

أنموذج الدراسة المقترن

من إعداد الباحثة

## ٦-٣) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالإعتماد على الأدوات التالية:

١. الدراسات، والمقالات، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة

وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

٢. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على ما اورده (Chermack & Walton, 2006)

فيما يتعلق بتحيط السيناريو، اما ما يتعلق بخصائص المنظمة الساعية للتعلم، وهي (فرص

التعلم المستمر؛ تشجيع الحوار؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ أنظمة مشاركة

المعرفة والتعلم؛ تمكين الأفراد؛ الربط بالبيئة الخارجية؛ القيادة الاستراتيجية) فقد

لجأت الباحثة إلى الأنماذج المعد من قبل (Watkins & Marsick, 1993). وأخيراً، ما يرتبط

بالتوجه الريادي فقد تم الإعتماد على كل من (Wang, 2008; 635-657).

وبهذا وللحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة،

بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، تم تصميم الاستبانة كما أسلف

سابقاً وقد تضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من

خلال (6) فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة العملية؛ التخصص

العلمي حسب الشهادة؛ الموقع الإداري الوظيفي).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن خصائص المنظمة الساعية للتعلم عبر (7) أبعاد و (41) فقرة

لقياسها ، مقسمة على النحو التالي :

عدد الفقرات لكل متغير	المتغير
7	خلق فرص للتعلم المستمر
5	تشجيع الإستفهام وال الحوار
6	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
5	تمكين العاملين لجمعهم نحورؤية مشتركة
6	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
6	القيادة الاستراتيجية

(ثالثاً) القسم الثالث : تضمن التوجه الريادي عبر (8) فقرات لقياسها.

(رابعاً) القسم الرابع : تضمن تحطيط السيناريو عبر (6) فقرات لقياسها.

وبهذا تكون المقياس من (55) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس

على النحو الآتي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة :

أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

### ٧-٣: المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف يقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار البسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طريق الفرق} = \frac{\text{الحد الأعلى للتبديل} - \text{الحد الأدنى للتبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33 والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66 والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لبيان الأثر المباشر Direct وغير المباشر Indirect بين متغيرات الدراسة. بالإضافة إلى إيجاد قيمة الجذر التربيعي للتوزيعات الخطأ التقريري وقيمة Chi<sup>2</sup> لغرض معرفة معنوية التأثير.

## **(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها**

### **(أ) الصدق الظاهري**

للحصول على التأكيد على الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية الأخرى، وقد بلغ عدد المحكمين (6)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (%) 100، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

### **(ب) ثبات أداة الدراسة**

للحصول على ثبات أدلة الدراسة استخدمت الباحثة اختبار Cronbach Alpha والذي يشير إلى قوة الارتباط والإتساق بين فقرات المقياس. وتم الإعتماد على ما أوردته (Sekaran, 2003) بقيمة الثبات البالغة ( $\alpha \geq 0.60$ ) والتي تعتبر قيمة مقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (2-3).

## الجدول (2-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغير
0.813	6	تخطيط السيناريو
0.899	8	التوجه الريادي
0.918	7	خلق فرص للتعلم المستمر
0.892	5	تشجيع الاستفهام والحوار
0.775	6	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
0.954	5	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة
0.932	6	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.937	6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0.891	6	القيادة الاستراتيجية
0.970	41	خصائص المنظمة الساعية للتعلم
0.972	55	الاستبانة ككل

وتدل معاملات الثبات هذه على تمنع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على

قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (2-3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو تمكين

العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة بقيمة (0.954) والمرتبط بخصائص المنظمة الساعية

للتعلم، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي بقيمة

(0.775) والمرتبط بخصائص المنظمة الساعية للتعلم وبشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(1-4) : المقدمة

(2-4) : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

(3-4) : إختبار فرضيات الدراسة

## **(١-٤) المقدمة**

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات العيارية.

وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي :

**التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة**

**اختبار فرضيات الدراسة**

## ٤-٢: التحليل الوصفي لـإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

### أولاً: خصائص المنظمة الساعية للتعلم في شركات التأمين الأردنية

لوصف مستوى أهمية خصائص المنظمة الساعية للتعلم في شركات التأمين الأردنية،

لجأت الباحثة إلى استخدام المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار الثاني

٤<sup>ت</sup> للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤-١) ؛ (٤-٢) ؛ (٤-٣) ؛ (٤-٤) ؛ (٦-٤) ؛ (٥-٤) ؛ (٧-٤).

جدول (٤-١): المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى الأهمية لخلق

#### فرص للتعلم المستمر

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خلق فرص للتعلم المستمر	$t$
مرتفعة	1	0.000	8.901	0.74	3.77	يناقش الموظفون بصرامة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	1
مرتفعة	3	0.000	9.472	0.67	3.74	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	2
مرتفعة	1	0.000	9.138	0.72	3.77	يساعد الموظفون بعضهم على التعلم	3
متوسطة	5	0.000	9.788	0.56	3.64	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم	4
متوسطة	7	0.000	6.627	0.78	3.60	يمنح الموظفون وقتاً للتعلم	5
مرتفعة	4	0.000	9.179	0.62	3.67	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم	6
متوسطة	5	0.000	7.919	0.69	3.64	يكافِ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة	7
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لخلق فرص للتعلم المستمر						0.68	3.69

قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67).

تم حساب قيمة ( $t$ ) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (٣).

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخلق فرص للتعلم المستمر. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 — 3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساعد الموظفون بعضهم على التعلم" بمتوسط حسابي بلغ (0.72) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.77) فيما حصلت الفقرة "يمنح الموظفون وقتاً للتعلم" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.78). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير خلق فرص للتعلم المستمر بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية خلق فرص للتعلم المستمر. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لتغيير خلق فرص للتعلم المستمر حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية خلق فرص للتعلم المستمر في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

## جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\alpha$ ومستوى الأهمية

### لتشجيع الإستفهام وال الحوار

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تشجيع الإستفهام وال الحوار	ت
مرتفعة	4	0.000	8.710	0.71	3.73		يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصرامة وشفافية	8
مرتفعة	1	0.000	11.693	0.63	3.86		يتم تشجيع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	9
مرتفعة	2	0.000	8.302	0.80	3.78		يدرك الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين	10
مرتفعة	3	0.000	9.190	0.69	3.74		يحترم الموظفون بعضهم البعض	11
متوسطة	5	0.000	8.203	0.66	3.63		ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم	12
				0.70	3.75		<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشجيع الإستفهام وال الحوار</b>	

قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة ( $t$ ) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغ (3).

يشير الجدول (4-2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تشجيع

الإستفهام وال الحوار. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.63) — (3.86).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتم تشجيع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر

عن موقعهم الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفقرة "ينفق الموظفون وقتاً لبناء

الثقة فيما بينهم" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وهو أدنى من

المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (0.66). ويبين الجدول أيضاً

التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تشجيع الإستفهام وال الحوار

بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تشجيع الإستفهام وال الحوار. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتosteates الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لتغيير تشجيع الإستفهام وال الحوار حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية تشجيع الإستفهام وال الحوار في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

**جدول (4-3):** المتosteates الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى الأهمية

#### لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	ت
متوسطة	6	0.000	6.440	0.75	3.56		تمتلك فرق العمل الحرية لتكيف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث	13
مرتفعة	4	0.000	9.281	0.66	3.71		يتم التعامل مع أعضاء الفريق بالتساوي بعض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم أو أي اختلافات أخرى	14
مرتفعة	3	0.000	9.190	0.69	3.74		يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة	15
متوسطة	5	0.000	8.640	0.65	3.66		يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها وتبادلها	16
مرتفعة	2	0.000	9.138	0.72	3.77		تكافأ فرق العمل على إنجازاتها	17
مرتفعة	1	0.000	9.891	0.69	3.79		تنق فرق العمل في أن إدارة مؤسستهم تأخذ بمقتضياتهم	18
				0.69	3.71		<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي</b>	

قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة ( $t$ ) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (3).

يشير الجدول (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.66—3.79). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "شق فرق العمل في أن إدارة مؤسستهم تأخذ بتوصياتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك فرق العمل الحرية لتكيف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.65). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

**جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية تمكين**

**العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة**

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	ت
مرتفعة	5	0.000	10.957	0.54	3.70		تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات والشكاوى، لوحات الإعلانات الالكترونية، والمجتمعات المفتوحة	19
مرتفعة	1	0.000	9.639	0.69	3.78		تمكن الشركة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت	20
مرتفعة	2	0.000	9.160	0.70	3.75		تحافظ الشركة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين	21
مرتفعة	3	0.000	7.902	0.80	3.74		تبتكر الشركة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	22
مرتفعة	4	0.000	8.734	0.70	3.71		نتيج الشركة دروس المستفاده من تجاربها لجميع الموظفين	23
				0.69	3.74		<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة</b>	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغ (3).

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتمكين

العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين

(3.78—3.70). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمكن الشركة الموظفون وتسهل لهم

الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت" بمتوسط حسابي بلغ

(3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.69)،

فيما حصلت الفقرة "تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات

والشكاوى، لوحات الإعلانات الالكترونية، والمجتمعات المفتوحة" على المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.54). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة للتغيير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $\alpha$  ومستوى الأهمية لإنشاء

### أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط المعرفة والتعلم	ت
متوسطة	5	0.000	5.524	0.78	3.51	تكرم الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمونها		24
متوسطة	6	0.000	4.631	0.83	3.45	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال		25
مرتفعة	2	0.000	7.096	0.86	3.71	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية		26
مرتفعة	1	0.000	9.345	0.74	3.81	تمكن الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم		27
متوسطة	3	0.000	7.318	0.77	3.66	تدعم الشركة الموظفين ذوي المبادرات البناء والذين يحبسون مخاطرها		28
متوسطة	4	0.000	6.501	0.81	3.62	تبني الشركة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل		29
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم</b>						<b>0.80</b>	<b>3.63</b>	

قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة ( $t$ ) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغ (3).

يشير الجدول (4-5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإنشاء أنظمة

لمشاركة المعرفة والتعلم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45) —

(3.81). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمكن الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي

تحتاجونها لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، فيما حصلت الفقرة "تتيح الشركة

للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط

حسابي (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري

بلغ (0.83). ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير

إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة للتغير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

**جدول (6-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لربط المنظمة بالبيئة الخارجية**

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	t
متوسطة	4	0.000	5.157	0.73	3.44		تساعد الشركة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة	30
متوسطة	5	0.000	4.547	0.80	3.42		تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	31
متوسطة	3	0.000	6.914	0.63	3.51		تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين علىأخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	32
مرتفعة	1	0.000	8.959	0.69	3.73		تهتم الشركة بمعارفه أثر قراراتها في معنويات الموظفين	33
متوسطة	2	0.000	7.699	0.62	3.56		تعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل كافة المنافع	34
متوسطة	6	0.000	5.304	0.64	3.40		تشجع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل	35
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لربط المنظمة بالبيئة الخارجية</b>							<b>0.68</b>	<b>3.51</b>

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (3).

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بربط المنظمة بالبيئة الخارجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغيير بين (3.40-3.73). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهم الشركة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "تشجع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (0.64). ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لتغيير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

## جدول (4-7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لقيادة

### الاستراتيجية

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الاستراتيجية	t
متوسطة	6	0.009	2.671	0.92	3.29		يدعم المديرين طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	36
متوسطة	5	0.001	3.428	0.89	3.36		تشرك إدارة الشركة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالنانسيين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة	37
متوسطة	1	0.000	6.480	0.79	3.60		يدعم مدير الشركة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها	38
متوسطة	2	0.000	7.201	0.67	3.56		يعلم مدير الشركة ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل	39
متوسطة	4	0.002	3.228	0.98	3.37		يبحث مدير الشركة باستمرار عن فرص التعلم	40
متوسطة	3	0.000	4.145	0.85	3.41		يحرص مدير الشركة على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة	41
				0.85	3.43		<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقيادة الاستراتيجية</b>	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

يشير الجدول (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيادة الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.29 — 3.60). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يدعم مدير الشركة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "يدعم المديرين طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري بلغ (0.92). ويبيّن وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.43) وانحراف معياري (0.85).

الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القيادة الاستراتيجية. وبشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير القيادة الاستراتيجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

### ثانياً: التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

لوصف مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي <sup>t</sup> للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (8-4).

**جدول (4-8) : المنشآت الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه**

**الريادي**

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه الريادي	t
مرتفعة	2	0.000	9.121	0.77	3.82		تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير على البحث والتطوير والريادة في المجال التكنولوجي	42
مرتفعة	3	0.000	8.474	0.75	3.74		تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير الريادة في المجال التكنولوجي	43
مرتفعة	1	0.000	10.357	0.70	3.85		في السنوات الخمس الماضية قامت شركتنا بإدخال العديد من الخدمات الجديدة	44
متوسطة	8	0.000	6.627	0.78	3.60		تقوم شركتنا بتبني موقفاً تنافسياً بهدف تخطي المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي	45
متوسطة	6	0.000	6.461	0.87	3.66		لدى الإدارة العليا في شركتنا توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقليبات السوقية	46
مرتفعة	5	0.000	8.269	0.75	3.73		تؤكد الإدارة العليا لشركتنا على تحديد الفرص والتهديدات البيئية وبشكل مستمر لتحقيق الأهداف على المدى البعيد	47
متوسطة	7	0.000	6.553	0.84	3.64		تبني الإدارة العليا في شركتنا الأساليب والطرق المعاصرة في مواجهة المنافسين	48
مرتفعة	3	0.000	7.902	0.80	3.74		تشجع الإدارة العليا في الشركة على التفكير الإبتكاري في إنجاز الاعمال	49
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الريادي</b>						0.78	3.72	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)  
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (3).

يشير الجدول (4-8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه

الريادي. حيث تراوحت المنشآت الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 – 3.85). فقد جاءت

في المرتبة الأولى فقرة "في السنوات الخمس الماضية قامت شركتنا بإدخال العديد من

الخدمات الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.70)، فيما حصلت الفقرة "تقوم شركتنا بتبني موقفاً تنافسياً بهدف تخطي المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.72) وانحراف معياري (0.78). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التوجه الريادي بفقراطه وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية التوجه الريادي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير التوجه الريادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

### ثالثاً: تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية.

لوصف مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي  $t$  للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  ومستوى الأهمية لتخطيط

#### السيناريو

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخطيط السيناريو	ت
مرتفعة	3	0.000	14.305	0.74	4.23		في شركتنا يتم تحديد جدول الأعمال الاستراتيجية بما في ذلك رؤية ورسالة وقيم واهداف الشركة	50
مرتفعة	4	0.000	13.499	0.76	4.21		تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحديد كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	51
مرتفعة	2	0.000	14.956	0.74	4.29		تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحسين مستويات فهمها حول قوى التغيير في القطاع الذي تعمل به	52
مرتفعة	1	0.000	15.698	0.73	4.34		تعمل الشركة وبشكل مستمر على جمع المعلومات حول إحتمالات المستقبل في القطاع الذي تعمل به	53
مرتفعة	5	0.000	12.124	0.68	3.96		تعمل الشركة على تطوير العديد من البدائل حول المستقبل لإتخاذ القرارات	54
مرتفعة	6	0.000	11.255	0.67	3.88		تقوم الشركة بعمل جلسات عصف ذهني لإعادة التفكير بالقضايا الرئيسية ذات العلاقة بعملها	55
				0.72	4.15		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخطيط السيناريو	

قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.67)

تم حساب قيمة ( $t$ ) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (3).

يشير الجدول (4-9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحطيط السيناريو. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغيير بين (3.88 – 4.34). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الشركة وبشكل مستمر على جمع المعلومات حول إحتمالات المستقبل في القطاع الذي تعمل به" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة " تقوم الشركة بعمل جلسات عصف ذهني لإعادة التفكير بالقضايا الرئيسية ذات العلاقة بعملها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.15) وانحراف معياري (0.67). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول تغيير تحطيط السيناريو بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية تحطيط السيناريو. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة للتغيير تحطيط السيناريو حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية تحطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

### (3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

أفردت الباحثة هذا الجانب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك كما يلي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر؛ تشجيع الحوار؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم؛ تمكين الأفراد؛ الربط بالبيئة الخارجية؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

## جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط

السيناريو في شركات التأمين الأردنية

$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.189 التعلم المستمر	0.003	7	بين المجموع البواقي المجموع	3.576 0.278 0.527		تخطيط السيناريو
0.036 تشجيع الحوار						
0.122 التعاون والتعلم الجماعي						
0.063 أنظمة مشاركة المعرفة						
0.253 تمكين الأفراد						
0.236 الربط بالبيئة الخارجية						
0.011 القيادة الاستراتيجية						

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

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط

السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير

ذى دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات

التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.527) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل

التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.278)، أي أن ما قيمته (0.278) من التغيرات في تخطيط السيناريو

في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغيير في خصائص المنظمة الساعية للتعلم، كما

بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.189) لخاصية التعلم المستمر ؛ (0.036) لخاصية تشجيع

الحوار ؛ (0.122) لخاصية التعاون والتعلم الجماعي ؛ (0.063) لخاصية أنظمة مشاركة

المعرفة ؛ (0.253) لخاصية تمكين الأفراد ؛ (0.236) لخاصية الربط بالبيئة الخارجية ؛

(0.011) لخاصية القيادة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي

بلغت (3.576) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

الرئيسة الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في**

**شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

وللحذر من اثر كل خاصية من خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط

السيناريو تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى سبعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل

الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

### **الفرضية الفرعية الأولى**

**لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لخلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في**

**شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان اثر خلق فرص

التعلم المستمر على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

## جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خلق فرص التعلم المستمر على تخطيط

السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.351	0.000	20.438	0.224	0.473	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 11) تأثير خلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في

شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لخلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ

بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.473) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ

(0.224)، أي أن ما قيمته (0.224) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغيير في

خاصية فرص التعلم المستمر في شركات التأمين الأردنية ناتج، كما بلغت قيمة درجة التأثير

$\beta$  (0.351). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية فرص التعلم المستمر

يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.351). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة

$F$  المحسوبة والتي بلغت (20.438) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة

التي تنص على :

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )**

### الفرضية الفرعية الثانية

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

**جدول (12 – 4)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط

السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.243	0.000	13.466	0.159	0.399	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 12) تأثير تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.399) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ

(0.159)، أي أن ما قيمته (0.159) من التغيرات في تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع الإستفهام والحوار، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.243). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع الإستفهام والحوار يؤدي إلى زيادة الإهتمام تخطيط السيناريو بقيمة (0.243). وبؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (13.466) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على :

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

### الفرضية الفرعية الثالثة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

### جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.422	0.000	16.735	0.191	0.437	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 13) تأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في شركات التأمين الأردنية على تخطيط السيناريو. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.437) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.191)، أي أن ما قيمته (0.191) من التغييرات في تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.422). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.422).

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.735) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )**

#### الفرضية الفرعية الرابعة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4) – (14).

**جدول (14 – 4)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.321	0.000	18.334	0.205	0.453	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 14) تأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.453$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.205)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.205)$  من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير في خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0.321$ . وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة  $(0.321)$ . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(18.334)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(0.05)$**

#### الفرضية الفرعية الخامسة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

### جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على

تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.160	0.034	4.670	0.062	0.248	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 15) تأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط

السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي

دلالة إحصائية لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات

التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.248) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل

التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.062)، أي أن ما قيمته (0.062) من التغيرات في تخطيط السيناريو

ناتج عن التغيير في خاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في شركات التأمين الأردنية

، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.160). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام

بخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم يؤدي إلى زيادة الإهتمام تخطيط السيناريو

بقيمة (0.160). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (4.670) وهي دالة

عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه

ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

### الفرضية الفرعية السادسة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر خاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

**جدول (4 – 16)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.209	0.002	9.985	0.123	0.351	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 16) تأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين

الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.351) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.123)، أي أن ما قيمته (0.123) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير بخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركات التأمين الأردنية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.209). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بربط المنظمة بالبيئة الخارجية يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.209). ويفكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (9.985) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على :

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

## الفرضية الفرعية السابعة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

## جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.171	0.058	3.717	0.050	0.223	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 17) تأثير القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.223) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.050)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.171). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  (3.717) التي بلغت (0.050). وهذا يؤكد صحة المحسوبة والتي بلغت (3.717) وهي غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية السابعة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

**عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

## الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر) :

**تشجيع الحوار؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم؛ تمكين**

**الأفراد؛ الربط بالبيئة الخارجية؛ القيادة الاستراتيجية** على التوجه الريادي في شركات

**صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر خصائص

المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

**جدول (4 – 18)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه

الريادي في شركات التأمين الأردنية

$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.428 التعلم المستمر						
0.110 تشجيع الحوار		7	بين المجاميع			
0.118 التعاون والتعلم الجماعي						
0.333 أنظمة مشاركة المعرفة	0.000	65	اليواقي	13.293	0.589	0.767
0.183 تمكين الأفراد						
0.148 الربط بالبيئة الخارجية		72	المجموع			
0.067 القيادة الاستراتيجية						

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

يوضح الجدول (4 – 18) تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.767$  عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.589)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.589)$  من التغيرات في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الساعية للتعلم، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$   $(0.428)$  لخاصية التعلم المستمر؛  $(0.110)$  لخاصية تشجيع الحوار؛  $(0.118)$  لخاصية التعاون والتعلم الجماعي؛  $(0.333)$  لخاصية أنظمة مشاركة المعرفة؛  $(0.183)$  لخاصية تمكين الأفراد؛  $(0.148)$  لخاصية الربط بالبيئة الخارجية؛  $(0.067)$  لخاصية القيادة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(13.293)$  وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(0.05)$**

وللحذر من أثر كل خاصية من خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى سبعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

## الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات

صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (19 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.622	0.000	69.598	0.495	0.704	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 – 19) تأثير خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.704) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.495)، أي أن ما قيمته (0.495) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير في خاصية فرص التعلم المستمر في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.622). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية فرص التعلم المستمر

يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.622). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (69.598) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

## الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 20).

جدول (20 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.389	0.000	29.058	0.290	0.593	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 – 20) تأثير تشجيع الإستفهام وال الحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع الإستفهام وال الحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.593) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.290)، أي أن ما قيمته (0.290) من التغيرات في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع الإستفهام وال الحوار، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.389). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع الإستفهام وال الحوار يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.389). ويفكك معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (29.058) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع الإستفهام وال الحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

### الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 21).

جدول (21 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.720	0.000	45.788	0.392	0.626	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 – 21) تأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في شركات التأمين الأردنية على التوجه الريادي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.626) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.392)، أي أن ما قيمته (0.392) من التغيرات في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.720). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.720). ويفكك معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.788) وهي دالة عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنصل على :

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $0.05$ )**

#### الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي ، وكما هو موضح بالجدول (4) .

جدول (22 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.593	0.000	69.527	0.495	0.703	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 – 22) تأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.703$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.495)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.495)$  من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير في خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0.593$ . وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة  $(0.593)$ . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(69.527)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(0.05)$**

#### الفرضية الفرعية الخامسة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 23).

### جدول (4 – 23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على

التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.288	0.001	11.631	0.141	0.375	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 – 23) تأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه

الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي

دلالة إحصائية لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات

التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.375) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل

التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.141)، أي أن ما قيمته (0.141) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج

عن التغيير في خاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في شركات التأمين الأردنية ، كما

بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.288). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام

بخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم يؤدي إلى زيادة الإهتمام التوجه الريادي بقيمة

(0.288). ويفكك معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.631) وهي دالة عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة ، وعليه ترفض

الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على :

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

### الفرضية الفرعية السادسة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 24).

**جدول (24 – 4)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.337	0.000	20.712	0.226	0.475	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 – 24) تأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية،

إذ بلغ معامل الارتباط R (0.475) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.226)، أي أن ما قيمته (0.226) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير بخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.337). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بربط المنظمة بالبيئة الخارجية يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.337). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.712) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

### الفرضية الفرعية السابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 25).

### جدول (4 — 25)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	$(R)$ الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.271	0.011	6.872	0.088	0.297	التوجه الريادي
72						

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

يوضح الجدول (4 — 25) تأثير القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في

شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ

معامل الارتباط  $R$  (0.297) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ

(0.088)، أي أن ما قيمته (0.088) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغيير بخاصية

القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.271).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى

زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.271). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة

والتي بلغت (6.872) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية السابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص

على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصة القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

### الفرضية الرئيسية الثالثة

**لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى (0.05) فأقل.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 26).

**جدول (4 – 26)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
1						
71	0.582	0.000	65.394	0.479	0.692	تخطيط السيناريو
72						

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

يوضح الجدول (4 – 26) تأثير التوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R^2$  عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (0.692)، أي أن ما قيمته (0.479) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.582). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بالتوجه الريادي يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.582). ويفيد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (65.394) وهي غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين**

**الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

#### **الفرضية الرئيسة الرابعة**

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر؛ تشجيع الحوار؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم؛ تمكين الأفراد؛ الربط ببيئة الخارجية؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من

وجود أثر لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 27).

يوضح الجدول (4 – 27) نتائج تحليل المسار لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو على بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (36.049)، وهي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.800) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.822) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملی التوكيدی (Confirmatory Factor Analysis) أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو (0.704)، وهو ما يشير إلى أن خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بخصائص المنظمة الساعية للتعلم من شأنه توليد تأثير على تخطيط السيناريو. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية (0.457)، وهو ما يشير إلى أن التوجه الريادي يؤثر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي من شأنه توليد تأثير على تخطيط السيناريو في شركات التأمين

الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي (0.321)، وهو ما يؤكد أن التوجه الريادي يلعب دوراً في تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية.

وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية في ظل وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بخصائص المنظمة الساعية للتعلم من قبل شركات التأمين الأردنية في ظل وجود التوجه الريادي من شأنه التأثير في تخطيط السيناريو، وهي نتائج عملية تساهمن بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)**

وللحقيقة من التأثير غير المباشر لكل خاصية من خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدوال (28—4) ، (29—4) ، (30—4) ، (31—4) ، (32—4) ، (33—4) .

## جدول (27 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخفيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التاثير غير الابشر	Direct Effect التاثير ابشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	بيان
0.000	* 0.321	0.704	0.000	0.822	0.800	3.841	36.049	خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي
		0.457						التجه الريادي على تخفيط السيناريو

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر  
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
❖ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين التغيرات

جدول (28 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر خلق فرص للتعلم المستمر على تخفيض السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Direct Effect التاثير المباشر	RMSEA	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	المبيان
0.000	* 0.318	0.696	0.000	0.993	3.841	5.048	خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي
		0.457					النوع الريادي على تخفيض السيناريو

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح ◊ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

جدول (4 — 29)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تشجيع الاستفهام والحوار على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التاثير غير المباشر	Direct Effect التاثير المباشر	RMSEA	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	المبيان
0.000	*0.251	0.551	0.000	0.862	0.804	3.841	16.84
		0.457					تشجيع الاستفهام والحوار على التوجه الريادي

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر  
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
❖ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب مهارات قيم التأثير المباشر بين التغيرات

**جدول (30 — 4)**

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخفيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التاثير غير المباشر	Direct Effect تشثير البشر	RMSEA	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	بيان
0.000	*0.316	0.692	0.000	0.986	0.973	3.841	15.314
		0.457					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر  
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
❖ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب مهارات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

### جدول (31 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تحطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التاثير غير ال مباشر	Direct Effect التاثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المجوبة اجماليه	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	بيان
0.000	*0.263	0.577	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي	0.000	0.991	0.987	3.841	6.389
		0.457	التجه الريادي على تحطيط السيناريو					
								تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواجهة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

التاثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التاثير المباشر بين المتغيرات

جدول (32 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجّه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التأثير غير ال مباشر	Direct Effect إثنانير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	المبيان
0.000	*0.317	0.694	0.000	0.975	0.971	3.841	21.213	إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم على التوجّه الريادي وتخطيط السيناريو بوجود التوجّه الريادي
		0.457						التأثير غير المباشر على تخطيط السيناريو

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر  
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
❖ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب مهارات قيم التأثير المباشر بين التغيرات

جدول (33 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Direct Effect التأثير المباشر	RMSEA	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	المبيان
0.000	*0.284	0.623	0.000	0.960	3.841	8.824	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي
		0.457					التأثير الريادي على تخطيط السيناريو

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر  
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب مهارات قيم التأثير المباشر بين التغيرات

### جدول (34 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تخطيط السيناريو على القيادة الاستراتيجية بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

Sig*	Indirect Effect التاثير غير المباشر	Direct Effect التاثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> الجودية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	المبيان
0.000	*0.293	0.642	0.000	0.923	0.999	3.841	5.258	القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي
		0.457						القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو التوجه الريادي على تخطيط السيناريو

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي و يجب أن يقترب من الصفر  
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الملاءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
♦ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين التغيرات

## **الفصل الخامس**

### **الإِسْتَنْتَاجَاتُ وَالْتَوْصِيَّاتُ**

**(1 - 5) : النتائج**

**(2 - 5) : الإِسْتَنْتَاجَاتُ**

**(3 - 5) : التوصيات**

## ١-٥ : النتائج

### النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

#### ١. النتائج المتعلقة بمتغيرات خصائص المنظمة الساعية للتعلم

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات خصائص المنظمة الساعية للتعلم في شركات التأمين الأردنية عينة الدراسة قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، إلا ان هذه المتغيرات تبيّنت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاءت الخصائص المرتفعة ترتيبها على النحو الآتي: خاصية تشجيع الإستفهام وال الحوار أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (3.71)؛ خاصية خلق فرص للتعلم المستمر رابعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.69). أما الخصائص المتوسطة الأهمية فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي: خاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، خاصيةربط المنظمة بالبيئة الخارجية ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، خاصية القيادة الاستراتيجية ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (3.43).

#### ٢. النتائج المتعلقة بمتغير التوجه الريادي

بشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

### **3. النتائج المتعلقة بمتغير تخطيط السيناريو**

بشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

#### **النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة**

5. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

6. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

7. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

8. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية بوجود التوجه الريادي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## ٢-٥: الاستنتاجات

١. لا تمتلك فرق العمل الحرية الكافية لتكيف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث في شركات التأمين الأردنية.
٢. لا تكرم شركات التأمين الأردنية الموظفين على المبادرات التي يقدمونها لتحسين عمليات تقديم الخدمات التأمينية.
٣. لا تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال المنطة بهم في شركات التأمين الأردنية.
٤. مساعدة شركات التأمين الأردنية موظفيهم على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة ليس بالمستوى المطلوب.
٥. تشجيع شركات التأمين الأردنية الموظفين العاملين لديها على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل لم يكن بمستوى عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٦. تشجيع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل ليس بالمستوى المطلوب.
٧. دعم المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بخصوص فرص التعلم والتدريب لم يكن بالمستوى المطلوب.
٨. إشراك إدارة في شركات التأمين الأردنية الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة ليس بالمستوى المطلوب.

9. قيام مديري شركات التأمين الأردنية بالبحث باستمرار عن فرص للتعلم لم يكن بالمستوى المطلوب.
10. تطابق أفعال مديري شركات التأمين الأردنية مع قيم شركاتهم لم يكن بالمستوى المطلوب حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### **(3 - 5) : التوصيات**

1. تدعيم عملية إمتلاك فرق العمل الحرية الكافية بما ينعكس على تكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث في شركات التأمين الأردنية.
2. الإهتمام بتكرييم الموظفين على المبادرات التي يقدمونها لتحسين عمليات تقديم الخدمات التأمينية في شركات التأمين الأردنية.
3. إتاحة حرية الاختيار للموظفين في طرق إنجاز الأعمال المنطة بهم في شركات التأمين الأردنية.
4. العمل على مساعدة الموظفين في شركات التأمين الأردنية على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.
5. قيام شركات التأمين الأردنية تشجيع موظفيهم على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.
6. تشجيع الموظفين في شركات التأمين الأردنية بالإستفسار عن المعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل

7. قيام المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بدعم فرص التعلم والتدريب للأفراد العاملين فيها.
8. تعزيز إشراك إدارة شركات التأمين الأردنية الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة.
9. إهتمام مديرى شركات التأمين الأردنية بالقيام بالبحث باستمرار عن فرص التعلم.
10. تعزيز تطابق أفعال مديرى شركات التأمين الأردنية مع قيم شركاتهم.

## **قائمة المراجع**

**أولاً : المراجع العربية**

**ثانياً : المراجع الأجنبية**

## **أولاً : المراجع العربية**

1. أبو بكر، فاتن أحمد، (2001)، "نظم الادارة المفتوحة"، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: ايترال للطباعة والنشر والتوزيع.
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2010)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. ارشيد، حسين، (2007)، "العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية"، أطروحة دكتوراه غير مشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
4. بني هاني، جهاد صياح، (2007)، "أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (3)، العدد (4): 466 - 491.
5. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. طويقات، أمجد فهد نهار، (2010)، "بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
7. العبابنة رائد إسماعيل؛ والعدوان، ياسر مناع، (2008)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 48، العدد 3: 435 - 475.
8. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، (2006)، "إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

9. الكبيسي، عامر خضير، (2004)، "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
10. الكساسبة، محمد مفخي؛ الفاعوري، عبير حمود؛ العميان، محمود سلمان، (2010)، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (6)، العدد (1) : 163 – 183.
11. المناصرة، إكسمرى، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
12. نجم، عبود نجم، (2005)، "ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
13. النسور، أسماء سالم، (2010)، "أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alexiou, A, (2005), "A tale of the field: reading power and gender in the learning organization", *Studies in Continuing Education*, Vol.27, No.1: 17-31.
2. Al-Otaibi, S.M.S, (2000), "The Learning organization: development of a conceptual model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia", *unpublished DBA*, University of Hull, UK.
3. BÖrjeson, Lena; HjÖer, Mattias; Dreborg, Karl-Henrik; Ekvall, Tomas and Finnveden, GÖran, (2006), "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", *Futures*, 38:723–739.
4. Chermack, Thomas J. & Walton, John, S, (2006), "Scenario planning as a development and change intervention", *International Journal of Agile Systems and Management*, Vol. 1, No.1: 46 - 59.
5. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.30, No.1: 57-81.
6. Covin, J.G & Miles, Morgan, (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring:48.
7. Davis, D & Daley, B. J., (2008), "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 1: 51–66.
8. Dewar, Tammy & Whittington, Dave, (2004), "A strategic approach to Organisational learning", *Industrial and Commercial Training*, Vol.36, No.2: 265-268.
9. Hughes, J. (2008). "The Learning organization: what is it? Does it constitute a useful set of ideas for the human resource development practitioner?" *CLMS Working Paper*, Leicester University, Center of Labor Market Studies. UK: 15-26.
10. Hisrich, Robert D; Peters, Michael P & Shepherd, Dean, (2005), "*Entrepeneyrship*", 6th ed, McGraw – Hill, New York, U.S.A.

11. Kelley, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig and Huw T. O. Davies, (2007), “Delivering feedback on learning organization characteristics – using a Learning Practice Inventory”, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, Vol. 13, No.5: 734–740.
12. Kenny, John, (2006), “Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy”, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 4: 353-368.
13. Khadra, M. F & Rawabdeh, I. A., (2006), “Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies”, *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 5: 455-474.
14. Kloss, Linda L., (1999), “The Suitability and Application of Scenario Planning for National Professional Associations”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.10, No.1: 71-83.
15. Knutson, K. A., Miranda, A. O. and Washell C, (2005), “The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations”, *The Journal of Individual Psychology*, Vol. 61, No. 1: 25-36.
16. Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir, (2007), “The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital”, *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3: 549-572.
17. Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi and Li, Mingfang, (2008), “Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China”, *International Journal Technology Management*, Vol.41, No.1/2: 223-246.
18. Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003), “*Scenario Planning: The Links between future and strategy*”, Palgrave Macmillan.
19. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1:135 - 172.
20. Makridakis, S., S.C. Wheelwright, R.J. Hyndman, (1998), “*Forecasting: Methods and Applications*”, 3<sup>rd</sup> ed. Wiley, New York.
21. Mallet, L, (1995), “Organizational learning, coordination and incentive”, *European Journal*, Vol.5: 10-16.

22. Miller, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, No.7: 770-791.
23. Mintzberg, H., (1994), "*The Rise and Fall of Strategic Planning*", New York: Free Press.
24. Moilanen, R. (2001), "Diagnostic tool for learning organizations", *The Learning Organization*, Vol.8, No.1: 6-20.
25. Marsick, V. J. & Watkins, K. E., (2004), "The learning organization: An integrative vision for HRD", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.5, No.4: 353-360.
26. Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "*Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages*", West Pub. Co., New York.
27. Po, Gerley Q, "(2010), "A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Styles of Second, Third, and Fourth Generation Overseas Chinese and Filipinos in the Philippines", *DLSU Business & Economics Review*, Vol.19, No.2:11-23.
28. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), "Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives", ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, *Working Paper* No. 271: 1-25.
29. Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T and Frese, Michael, (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May: 761-787.
30. Redding, J. (1997), "Hardwiring the Learning Organization." *Training & Development*: 61-67.
31. Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.
32. Schoemaker, FJ.H., (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, Winter: 25-40.
33. Sebora, Terrence C & Theerapatvong, Titikorn, (2010), "Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea

- generation, risk taking, and proactiveness", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol.6: 331–350.
34. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.
  35. Senge, P. (2006), "**The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**", New York: Doubleday.
  36. Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2009), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context", *Human Resource Development*, Vol. 20, No. 1: 43-64.
  37. Stauffer, David, (2002), "Five Reasons Why You Still Need Scenario Planning", *A Newsletter from Harvard Business School Publishing*, Articals Reprint No. U 0206A: 3-5.
  38. Thomas, K., Allen, S. (2006), "The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature", *The Learning Organization*, Vol. 13 No.2, pp.123-139.
  39. Van der Heijden, K, (1996), "**Scenarios: The Art of Strategic Conversation**", New York: Wiley.
  40. Wack, P, (1985), "Scenarios: Shooting the Rapids." *Harvard Business Review*, Nov.-Dec: 139-150.
  41. Wang, Catherine L., (2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 4: 635-657.
  42. Watkins, K., and Marsick, V., (1993), "**Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**". San Francisco: Jossey-Bass.
  43. Wright, A.D., (2006), "Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy ", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 11, No. 4 - 6 July: pages 433 – 438.

## قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

## الملحق (١)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	النوع	الجامعة
١	أ. د. نجم عبدالله العزاوي	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
٢	أ. د. نعمة عباس الخفاجي	ادارة أعمال	عمان العربية للدراسات العليا
٣	أ. د. شوقي ناجي جواد	ادارة أعمال	عمان العربية للدراسات العليا
٤	د. صباح حميد آغا	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
٥	د. ليث الريبيعي	تسويق	الشرق الأوسط
٦	د. سلوى السامرائي	ادارة أعمال	الإسراء الخاصة

## **الملاحق (2)**

### **أداة الدراسة (الاستبانة)**

#### **م / استبانة بحث ميداني**

**السادة العاملين في شركات التامين الأردنية من المدراء العاملين ومساعديهم  
ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام**

المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استماراة الاستبانة لدراسة "أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على

**تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي؛** دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين

الأردنية"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستتعكس

بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في

الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شكراً لكم لتعاونكم مع التقدير ، ، ، ، ، ، ، ، ، ،

## الجزء الأول

### البيانات الشخصية والوظيفية

- (1) العمر**
- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | 30 سنة فأقل    |
| <input type="checkbox"/> | – 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 40 – 49 سنة |
- (2) الجنس**
- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
- (3) المؤهل العلمي**
- |                          |           |                          |                       |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية فأقل       |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه   | <input type="checkbox"/> | ماجستير أو دبلوم عالي |
- (4) الخبرة العملية**
- |                          |                 |                          |                |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل   |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة  | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |
- (5) التخصص العلمي حسب الشهادة**
- |                          |        |                          |                |
|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | محاسبة | <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال    |
| <input type="checkbox"/> | اقتصاد | <input type="checkbox"/> | مالية ومصرفيّة |
| <input type="checkbox"/> | أخرى   | <input type="checkbox"/> | حاسوب          |
- (6) الموقع الإداري الوظيفي**
- |                          |                       |                          |            |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | نائب "مساعد" مدير عام | <input type="checkbox"/> | مدير عام   |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم              | <input type="checkbox"/> | مدير إدارة |

## الجزء الثاني: خصائص المنظمة الساعية للتعلم

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	خلق فرص للتعلم المستمر	
<input type="checkbox"/>	يناقش الموظفون بصرامة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	1				
<input type="checkbox"/>	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	2				
<input type="checkbox"/>	يساعد الموظفون بعضهم على التعلم	3				
<input type="checkbox"/>	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم	4				
<input type="checkbox"/>	يمنح الموظفون وقتاً للتعلم	5				
<input type="checkbox"/>	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم	6				
<input type="checkbox"/>	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة	7				
تشجيع الاستفهام والحوار						
<input type="checkbox"/>	يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصرامة وشفافية	8				
<input type="checkbox"/>	يتم تشجيع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	9				
<input type="checkbox"/>	يذكر الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين	10				
<input type="checkbox"/>	يخترم الموظفون بعضهم البعض	11				
<input type="checkbox"/>	ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم	12				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا تتفق إطلاقاً	لا تتفق	محايد	تفق	تفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
<b>تشجيع التعاون والتعلم الجماعي</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قتلن فرق العمل الحرية لتكيف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم أو أي اختلافات أخرى	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها وتبادلها	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تثق فرق العمل في أن إدارة مؤسستهم تأخذ بتوصياتهم	18
<b>تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تُستخدم الاتصالات التبادلية بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات والشكاوى، لوحات الإعلانات الإلكترونية، والاجتماعات المفتوحة	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمكن الشركة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحتفظ الشركة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبتكر الشركة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتيح الشركة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين	23

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تكرم الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمونها	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمكّن الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدعم الشركة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبني الشركة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	29
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد الشركة الموظفين على موازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة	30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين علىأخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	32
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم الشركة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	33
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل كافة المنافع	34
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل	35

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق كلّياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	القيادة الاستراتيجية	
<input type="checkbox"/>	يدعم المديرين طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	36				
<input type="checkbox"/>	تشرك إدارة الشركة الموظفين بالمعلومات الحداثة الخاصة بالمناسفين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة	37				
<input type="checkbox"/>	يدعم مديري الشركة غيرهم من الموظفين من أجل تتنفيذ رؤية الشركة وخططها	38				
<input type="checkbox"/>	يعلم مديري الشركة ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل	39				
<input type="checkbox"/>	يبحث مديري الشركة باستمرار عن فرص للتعلم	40				
<input type="checkbox"/>	يحرص مديري الشركة على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة	41				

### الجزء الثالث: التوجه الريادي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا تتفق إطلاقاً	لا تتفق	محايد	تفق	تفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
<input type="checkbox"/>	تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير على البحث والتطوير والريادة في المجال التكنولوجي	42				
<input type="checkbox"/>	تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير الريادة في المجال التكنولوجي	43				
<input type="checkbox"/>	في السنوات الخمس الماضية قامت شركتنا بإدخال العديد من الخدمات الجديدة	44				
<input type="checkbox"/>	تقوم شركتنا بتبني موقفاً تنافسياً بهدف تحظى المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي	45				
<input type="checkbox"/>	لدى الإدارة العليا في شركتنا توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية	46				
<input type="checkbox"/>	تؤكد الإدارة العليا لشركتنا على تحديد الفرص والتهديدات البيئية وبشكل مستمر لتحقيق الأهداف على المدى البعيد	47				
<input type="checkbox"/>	تبني الإدارة العليا في شركتنا الأساليب والطرق المعاصرة في مواجهة المنافسين	48				
<input type="checkbox"/>	تشجع الإدارة العليا في الشركة على التفكير الإبتكاري في إنجاز الأعمال	49				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	أتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
<input type="checkbox"/>	في شركتنا يتم تحديد جدول الأعمال الاستراتيجية بما في ذلك رؤية ورسالة وقيم وأهداف الشركة	50				
<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحديد كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	51				
<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحسين مستويات فهمها حول قوى التغيير في القطاع الذي تعمل به	52				
<input type="checkbox"/>	تعمل الشركة وبشكل مستمر على جمع المعلومات حول إحتمالات المستقبل في القطاع الذي تعمل به	53				
<input type="checkbox"/>	تعمل الشركة على تطوير العديد من البدائل حول المستقبل لإنخاذ القرارات	54				
<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة بعمل جلسات عصف ذهني لإعادة التفكير بالقضايا الرئيسية ذات العلاقة بعملها	55				